

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
LED5009

Navn:
Patrik Lundgren

Hvordan lykkes med å bli en samskapende
kommune?

*Faktorer som skaper gode forutsetninger for å lykkes med
samskaping i en kommune*

Dato: 24. mai 2023

Totalt antall sider: 98



NORD
universitet

www.nord.no

Forord

Å få anledning til å fordype seg i hvordan noen kommuner arbeider med samskaping i sin kommune har vært et spennende arbeid. Rollen som forsker for å jobbe frem denne masteroppgaven har vært en interessant reise som startet midt i pandemien høsten 2020 med oppstart av MBA-studiet i Strategi og ledelse ved Nord universitet. Jeg ønsker å gi ros til Nord universitet som gjennom en krevende pandemiperiode har klart å tilrettelegge studiet for oss studenter, slik at vi har fått en god faglig utvikling gjennom en miks av videoforelesinger, fysiske treff og digitale møter i de ulike fagene vi har lest før vi startet opp arbeidet med våre masteroppgaver høsten 2022.

I arbeidet med selve masteroppgaven siste året har jeg fått veldig god veiledning av Jorunn Grande, Nord universitet, og Grete Waaseth fra Distriktssenteret. Jeg ønsker å rette en særskilt takk til Grete som jeg har hatt en god dialog med gjennom hele året, hvor hun både har veiledet meg gjennom oppgaven i tillegg til at vi har hatt mange spennende fagdiskusjoner innenfor temaet samskaping i offentlig forvaltning.

Jeg ønsker også å rette en takk til Namsos kommune, Levanger kommune og Steinkjer kommune for at de har avsatt tid og ressurser til å bidra med deres erfaringer med samskaping i sin kommune. Informantene har vært helt essensielle for å få samlet inn relevante data til denne undersøkelsen. Forhåpentligvis vil dette studiet også gi noe tilbake til dem i sitt arbeid med å realisere målsettingene om å bli samskapende kommuner.

Til slutt også en takk til min arbeidsgiver Lierne kommune som lagt til rette slik at det har vært mulig å få gjennomført et spennende lederstudium.

Lierne den 24. mai 2023

Patrik Lundgren

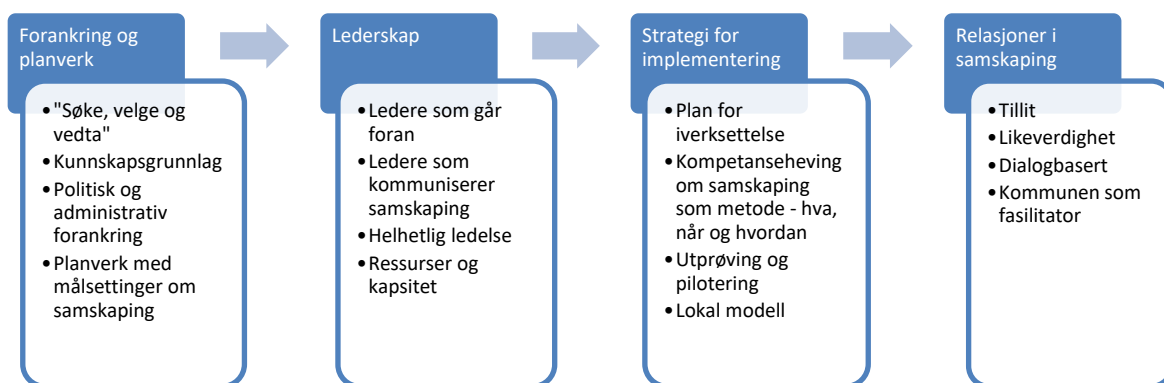
Sammendrag

I det norske velferdssamfunnet vil vi i løpet av de kommende tiårene møte et behov for å tilpasse seg en stor endring av den demografiske alderssammensetningen, hvor det vil bli en stor økning av andelen gamle sammenlignet med mennesker i arbeidsaktiv alder. Det vil medføre et stort behov for norske kommuner å tilpasse seg og se på muligheten til å tilby tjenester til innbyggerne på en annen måte enn i dag.

Enkelte kommuner har begynt å tilnærme seg et paradigmeskifte mot å bli en Kommune 3.0, hvor kommunen i større grad samskaper tjenestetilbudet med innbyggerne. I dette studiet har jeg fordypet meg i noen kommuner som har satt samskaping som en overordnet målsetting og sett nærmere på om det finnes noen faktorer som bør være på plass i organisasjoner for å skape gode forutsetninger for å lykkes med samskaping.

Studiet er gjennomført som en kvalitativ casestudie hvor jeg har brukt intervju som metode for å intervju informanter i Namsos, Levanger og Steinkjer kommune.

Jeg har tatt utgangspunkt ulike teorier for samskaping og innovasjonsprosesser når jeg har drøftet funnene fra datainnhenting, og i oppsummeringen av oppgaven har jeg laget en modell med faktorer i ulike faser som ut fra dette studiet kan skape gode forutsetninger for samskaping i en kommune. Modellen gir et bilde på hvordan problemstillingen kan svares ut innenfor ulike aspekter ved en prosess mot å bli en samskapende kommune.



Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og kontekst.....	1
1.2 Aktualisering og relevans	1
1.2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.2.2 Avgrensninger.	5
2 Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Samskaping som teoretisk fenomen og definisjon.	7
2.1.1 Ulike perspektiver av samskaping.....	9
2.2 Samskaping som en målbar faktor.....	11
2.2.1 Modell for samskaping.....	11
2.2.2 Avgrensning av samskapingsbegrepet	12
2.2.3 Målbarhet av samskaping.....	13
2.2.4 Nivåinndeling av samskaping	14
2.3 Endringsprosesser og innovasjon	16
2.3.1 Organisasjonsutvikling i tre faser.....	17
2.3.2 Tidds modell for innovasjon	17
2.3.3 Kotters åttetrinns-modell.....	19
2.3.4 Faser i samskapingsprosesser – Ansell og Torfing	21
3 Metode.....	22
3.1 Overordnet metode og design.....	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Utvalg og rekruttering	25
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	26
3.3.2 Metode og praksis for utvalg og rekruttering.....	26
3.4 Datainnsamling.....	30
3.4.1 Metode for datainnsamling.....	30
3.4.2 Praksis for datainnsamling	31
3.4.3 Forberedelser til intervju:	31
3.4.4 Struktur på intervjuet.....	31
3.5 Dataanalyse.....	32
3.6 Vurdering av kvalitet – Reliabilitet, validitet og objektivitet.....	33
3.6.1 Reliabilitet	33
3.6.2 Validitet.....	34
3.6.3 Objektivitet (bekreftbarhet).....	34
3.6.4 Etske problemstillinger	35
3.6.5 Styrker og svakheter ved valgt design og metode.....	36
3.7 Refleksjon rundt egen rolle som forsker.....	37

4	Funn ved innhenting av data i kommunene	38
4.1	Namsos kommune	38
4.1.1	Namsos kommune – kort om kommunen og samskaping som del av formelt planverk38	
4.1.2	Forutgående prosesser og planverk i Namsos kommune	38
4.1.3	Samskapende møtearenaer og møteplasser i Namsos kommune	39
4.1.4	Lederskap i en samskapende kommune – Namsos kommune	41
4.1.5	Namsos kommune som samskapende kommune	41
4.1.6	Namsos kommune – Suksessfaktorer og fallgruver i veien mot å bli en samskapende kommune.....	42
4.1.7	Kort drøfting av funn i Namsos kommune.....	43
4.2	Levanger kommune	43
4.2.1	Levanger kommune – kort om kommunen og samskaping som del av formelt planverk43	
4.2.2	Forutgående prosesser og planverk i Levanger kommune.....	44
4.2.3	Samskapende arenaer og møteplasser i Levanger kommune.....	45
4.2.4	Lederskap i en samskapende kommune – Levanger kommune.....	47
4.2.5	Levanger kommune som samskapende kommune	48
4.2.6	Levanger kommune – Suksessfaktorer og fallgruver i veien mot å bli en samskapende kommune.....	48
4.2.7	Kort drøfting av funn i Levanger kommune	49
4.3	Steinkjer kommune.....	50
4.3.1	Steinkjer kommune – kort om kommunen og samskaping som del av formelt planverk50	
4.3.2	Forutgående prosesser og planverk i Steinkjer kommune	50
4.3.3	Samskapende møtearenaer og møteplasser i Steinkjer kommune	51
4.3.4	Lederskap i en samskapende kommune – Steinkjer kommune.....	52
4.3.5	Steinkjer kommune som samskapende kommune	52
4.3.6	Steinkjer kommune – Suksessfaktorer og fallgruver mot å lykkes med å bli en samskapende kommune.....	53
4.3.7	Kort drøfting av funn i Steinkjer kommune	54
4.4	Oppsummering funn i kommunene	55
5	Helhetlig drøfting av funn	56
5.1.1	Forutgående prosesser i kommunene.	56
5.1.2	Planverk/rammeverk og lederskap	58
5.1.3	Samskapende prosesser og møtearenaer	59
5.1.4	Helhetlig vurdering av kommunene som samskapende kommuner.....	63
5.1.5	Suksesskriterier og fallgruver.....	65

6	Oppsummering og konklusjon	70
7	Avslutning og veien videre.	73
7.1	Råd til praksisfeltet.....	73
7.2	Forslag til videre forskning.....	74
8	Litteraturliste	76
9	Oversikt over tabeller og figurer	78
9.1.1	Tabeller.....	78
9.1.2	Figurer	78
10	Vedlegg	79
10.1	Vedlegg 1. Mal e-post henvendelse til kommuner.	79
10.2	Vedlegg 2. Informasjonsskriv samt samtykkeskjema.....	80
10.3	Vedlegg 3. Spørreskjema	83
10.4	Vedlegg 4. Intervjuguide – samskaping i norske kommuner.	85
10.5	Vedlegg 5. Skjema – innhenting av data	89

1 Innledning

1.1 Tema og kontekst

I løpet av de neste tiårene vil befolknings sammensetningen endre seg merkbart. Flere eldre, færre nyfødte, færre yrkesaktive og økt utenforskap utfordrer dagens velferdsmodell (KS, 2022).

I dagens samfunn spiller kommunene i Norge en viktig rolle for å tilby tjenester til sine innbyggere. Kommuner skal tilby tjenester innenfor et bredt register, og Norges kommuner skal fungere etter generalistprinsippet. Generalistprinsippet betyr i hovedsak at alle kommuner skal fylle de samme oppgavene, uansett størrelse. Det skal være likeverdige tjenester til innbyggerne uansett om en bor i en stor by eller om en bor i en liten distriktskommune (Regjeringen, 2021).

Det er, og kan være, krevende for alle kommuner å tilby gode tjenester innenfor alle fagområder, og disse utfordringene vil med stor sannsynlighet øke i fremtiden. Et av de områdene hvor Norges kommuner vil møte utfordringer på er derfor innenfor helse- og omsorgstjenester. I løpet av de kommende tiårene vil Norge møte en eldrebølge, hvor en alt større andel av Norges befolkning vil være eldre enn i dag. Antall gamle vil øke betraktelig og det vil være færre i arbeidsaktiv alder som skal tilby tjenester til de eldre. (Wettergreen, Ekornrud, & Abrahamsen, 2019). I løpet av de nærmeste tjue årene ser det ut til at antall yrkesaktive går ned samtidig som at antallet gamle går opp samtidig, noe som vil kreve mye av kommunene (Helsepersonellkommissjonen, 2023, p. 14).

For å kunne gi gode tjenester inn i fremtiden vil det derfor være behov for å tenke nytt. Kommunene i Norge må derfor tenke innovativt og utvikle en ny måte å organisere tjenester på.

1.2 Aktualisering og relevans

For å klare å møte dagens og fremtidens utfordringer i offentlig sektor, har regjeringen pekt på flere forhold i sin Stortingsmelding 30 (2019-2020) – En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse (Regjeringen, 2020). Denne Stortingsmeldingen peker på flere viktige forhold, og av prinsippene som ligger til grunn pekes det både på at det er viktig å tenke nytt, ha fokus på samarbeid og at det utvikles en kultur og kompetanse for innovasjon. Det pekes i stortingsmeldingen på ti hovedgrep, og et av dem (nummer 7) beskriver behovet

for å samarbeide om innovasjon, og hvor samarbeid med innbyggerne er en faktor som er viktig. Dette fokuset har KS - Kommunesektorens interesseorganisasjon – samlet i en egen håndbok. I denne håndboken fremheves behovet for sosial innovasjon og samskaping mellom ulike aktører i samfunnet for å møte dagens utfordringer:

Godt samskapende sosialt innovasjonsarbeid kjennetegnes av at mennesker med ulike ressurser, erfaringer og kunnskap arbeider sammen (Kobro, 2018).

Samskapende kommuner beskrives i en del litteratur som en måte å organisere kommuner på som «gir mere for mindre». Dette er noe som blant annet Eva Sørensen og Jacob Torfing peker på (Sørensen & Torfing, 2018).

Ansell og Torfing tar opp viktigheten av å løfte opp samskaping fra noe som en sporadisk jobber med, til å bli det grunnleggende prinsippet når en innenfor offentlig sektor skal utvikle tjenester inn i fremtiden. Ved å gjøre det vil en ha en større verktøykasse å møte dagens utfordringer – økonomiske kriser, offentlige økonomiske kutt og uviljen til å øke skatter for få inn økte inntekter til det offentlige (Ansell & Torfing, 2021, p. 4).

Utviklingen av samskapende kommuner har skjedd de siste tiårene. Offentlige styringsreformer har utviklet seg gjennom noen paradigmer etter andre verdenskrig. I den første perioden, etter andre verdenskrig, ble kommunen oppfattet som en myndighet, hvor kommunen utøvde autoritet og fattet avgjørelser på vegne av innbyggerne for å gi dem deres lovmessige krav. Dette benevnes i internasjonal litteratur som Old Public Administration (OPA). Det offentlige var den allmektige som kunne avgjøre hva innbyggerne hadde rett og krav på (Sørensen & Torfing, 2018).

Gjennom 1970-tallet vokste det opp et nytt syn på kommunene, hvor en gikk mer i retning av å være til for brukerne/innbyggerne. Det ble i stedet brukernes ønsker og behov som var i sentrum, og brukerorientering ble et viktig begrep. Den offentlige sektorens rolle gikk fra å være en myndighetsutøver til å være en serviceleverandør i henhold til Osborne & Gæbler (Sørensen & Torfing, 2018 p. 36). I denne perioden ble blant annet New Public Management (NPM) et moderne uttrykk, og da ble det viktig å oppfylle mål og kriterier som ble satt. Valgfrihet ble viktig, og brukerne kunne stille tydelige krav til det offentlige. Med dette fokuset er det innbyggeren som stiller krav, og det er kommunens oppgave å innfri innbyggernes og samfunnets krav og forventninger.

I dagens samfunn, hvor det stadig stilles økte krav til kommunene å levere tjenester samtidig som at ressursene til rådighet strammes inn, har det vokst frem en ny måte å se på hvordan det offentlige skal virke sammen med innbyggerne. Det vokser nå frem et nytt paradigme, New Public Governance (NPG) som ser den offentlige sektor som en arena for samskaping. Dette

paradigmet endrer synet på kommunen og innbyggeren/brukeren, hvor en nå sammen skal løse utfordringer og finne felles løsninger hvor en sammen bidrar for å gi mest mulig ut fra ressursinput (Sørensen & Torfing, 2018 pp. 37-38).

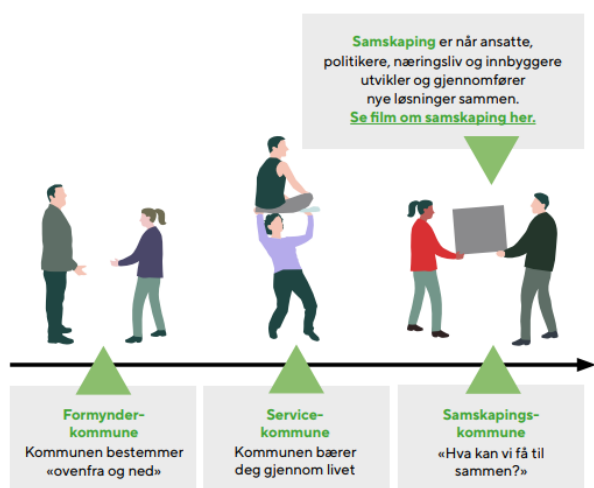
Et begrep som har blitt aktualisert de siste årene rundt innovasjon og samarbeid/samskaping innenfor offentlig sektor er «Kommune 3.0». Kommune 3.0 omhandler en ny måte å organisere og jobbe på i kommuner, og det er en annen vinkling av de ulike paradigmenes som ble beskrevet ovenfor.

Kort beskrevet kan utviklingen av kommuner beskrives i tre trinn:

Kommune 1.0 – Kommunen er den som bestemmer og agerer som myndighet. Dette kan kalles formynderkommunen, med et ovenfra- og ned fokus. Dette fokuset omhandler forståelsen av kommunens rolle i etterkrigstiden og frem noen tiår. Dette samsvarer med det som ble beskrevet ovenfor som Old Public Administration.

Kommune 2.0 – Kommunen er en serviceinstitusjon som bærer innbyggeren gjennom livet. Dette er en modell som i stor grad beskriver hvordan kommunene agerer i samfunnet i dag. Kommunen tilbyr tjenester til våre innbyggere i alle livets faser. Dette samsvarer med perioden med New Public Management som ble beskrevet tidligere.

Kommune 3.0 – Samskapingkommunen. Kommunen og innbyggerne skaper de gode tjenestene sammen. Dette er en ny måte å se på kommunenes funksjon og rolle, hvor kommunen sammen med sine innbyggere skaper de tjenester som er nødvendige i samfunnet. I denne fasen har en kommet over i det som tidligere ble referert som New Public Governance.



Figur 1: Beskrivelse av utviklingen av kommuner (Stavangerkommune, 2020)

For å lykkes med en overgang fra en Kommune 2.0 til en Kommune 3.0 vil det kreves både endringsprosesser og innovasjonsfokus.

Det som gjør temaet med samskaping/Kommune 3.0 aktuelt er at flere og flere kommuner i Norge ser ut til å ha gjort noen overordnede endringer til ny praksis. Kommuner rundt om i Norge bruker i dag enten begrepet samskaping eller Kommune 3.0 i sine overordnede planverk, og dette skal denne oppgaven se nærmere på.

Det som oppgaven ønsker, er å kartlegge enkelte kommuner som har arbeidet systematisk for å ta steget inn i det nye paradigmet, og her er målet å se om det finnes noen sammenhenger mellom hvordan kommuner har jobbet med dette og om en har fått realisert endringer i praksis. En overgang til å benevne seg som en samskapingskommune, eller Kommune 3.0, vil være en form for innovasjon, så her vil det være relevant å koble inn relevant teori om innovasjonsprosesser i oppgaven.

Det som vil være mest relevant i denne oppgaven er å undersøke om det finnes noen faktorer som bør være på plass i en kommune for å lykkes med å gjennomføre innovasjonsprosesser for å iverksette en helt ny organisering og nye arbeidsmåter.

1.2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Flere kommuner beskriver i dag et kommunalt planverk som Kommune 3.0 og/eller som samskapende kommune. I denne masteroppgaven skal jeg fordype meg i noen av de kommunene som beskriver dette i sitt kommunale planverk og se nærmere på hvordan disse prosessene har foregått, samt hvordan disse kommunene jobber med samskapingsprosesser i dag. Det vil være sentralt for oppgaven å se nærmere på begrepet samskaping og forskningsteori knyttet til det begrepet, og i tillegg vil blant annet Tidd sin modell for innovasjon samt Kotters 8-trinnmodell for endringsprosesser være relevant, for å se på hvordan samskaping henger sammen med innovasjons- og endringsprosesser.

Ut fra det temaet som er valgt og aktualisert skal det utarbeides en problemstilling. Det er krevende å lage en presis problemstilling, men målet med problemstillingen og deretter valgt metode er å besvare ut de punktene som Kane (1985) og Halvorsen (2008) peker på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, p. 40). Med bakgrunn i tema og muligheter til å innhente respons har jeg valgt å se nærmere på følgende problemstilling i oppgaven:

Hvilke faktorer bør være på plass for å skape gode forutsetninger for samskaping i en kommune?

For å utforske en slik problemstilling er det nødvendig å bearbeide flere forskningsspørsmål:

- Hvilke prosesser har samskapende kommuner gjennomført for å utvikle ny praksis?
- Hvordan fungerer samskapende møtearenaer og prosesser i kommunene i dag?
- Hvilke konkrete suksesskriterier for å lykkes kan en finne, samt eventuelle fallgruver må en ta hensyn til?

1.2.2 Avgrensninger.

Det er helt sentralt å avgrense en slik oppgave, slik at den blir håndterbar. Dette studiet skal se nærmere på kommuner innenfor offentlig sektor, og per 1. desember 2022 finnes det 356 kommuner i Norge, og utformingen av hver enkelt kommune varierer stort. Det vil derfor være viktig å få et håndterbart volum å undersøke. Med utgangspunkt i formuleringen av problemstillingen og forskningsspørsmålene vil det kreve at man framskaffer dybdeinnsikt i de prosessene som foregår i kommunene, og at en derfor må bruke en del tid på hver kommune som studeres. Derfor bør utvalget innsnevres til et mindre antall kommuner. Det vil derfor være en målsetting å plukke ut noen få kommuner som oppfyller definisjonen som samskapende kommuner som en kan jobbe videre med. I metoddelen går jeg nærmere inn på hvordan dette utvalget er gjennomført.

Dette leder oss raskt inn i den andre avgrensningen som er viktig å gjøre - hva er en kommune som defineres som en «samskapende kommune» eller en kommune som jobber etter Kommune 3.0. Her vil kommunens egen definisjon være helt sentral for det videre arbeidet. Ved utvelgelsen av kommuner vil kommunens overordnede planverk være styrende for å være en del av datagrunnlaget. Her vil særlig kommuneplanens samfunnsdel være et sentralt dokument. Kommuner som selv i sine overordnede dokumenter beskriver seg som samskapende kommuner eller som Kommune 3.0 vil derfor være innenfor kriterier for å bli valgt ut som case i dette studiet.

Den siste avgrensningen som må gjøres er å avgjøre på hvilket nivå i kommuneorganisasjonen oppgaven skal fokusere på. Samskaping i en kommune kan foregå på flere nivåer:

1. Det mest overordnede nivået omhandler kommunens rolle i samfunnet, hvor samskaping som begrep settes opp på samfunnsnivå. Dette blir på et makronivå.
2. Neste nivå omhandler organisering, ledelse og strategi på organisasjonsnivå - mesonivå.
3. Det tredje nivået har fokus på lokale prosesser i organisasjonen, og hvordan en kan samskape på enkeltområder - mikronivå. (Fogsgard & De Jongh, 2018, pp. 22-23)

Denne oppgaven ønsker å være så konkret som mulig, så her er målet å se på hvorvidt de overordnede målene har medført endring i praksis. Datainnhenting vil derfor i hovedsak omhandle hvordan kommunene har iverksatt konkrete samskapingsprosesser i praksis, men alle tre nivåene er relevante og vil bli en del av studiet.

For å kunne forske på problemstillingen og underliggende spørsmål vil det være behov for en godt planlagt forskningsprosess. Nærmere utdyping av metodevalg og gjennomføring vil jeg komme tilbake til seinere i oppgaven, etter at det teoretiske grunnlaget for oppgaven er presentert og diskutert.

2 Teoretisk rammeverk

Et teoretisk grunnlag rundt oppgaven er et viktig moment for å koble teori opp mot det aktualiserte temaet i oppgaven. Denne delen vil både gjøre rede for relevant teori knyttet til samskaping innenfor offentlig sektor, men den vil også gjøre rede for og diskutere relevante teoretiske perspektiver innenfor innovasjonsledelse og endringsledelse.

2.1 Samskaping som teoretisk fenomen og definisjon.

Slik det står i innledningen av oppgaven har samskaping som begrep kommet inn i offentlig sektor de siste tiårene. Innenfor engelsk brukes begrepet «co-creation» om samskaping, og dette begrepet er ganske beslektet med begrepet samproduksjon (co-production). Til tross for at disse to begrepene har flere samsvarende momenter er det i denne oppgaven viktig å gjøre et skille mellom dem. Innenfor forskningen ser det ut til å være en flytende overgang mellom de to begrepene. På den ene siden kan samproduksjon tolkes fra en restriktiv måte hvor individet samproduserer sine egne tjenester. Dette er en tolkning som Brandsen og Prestoff bruker i henhold til Ansell og Torfing (2021, p. 40). Denne tolkningen av samproduksjon er fra et faglig ståsted ganske langt unna forståelsen av hva samskaping er. Samskaping omhandler i mye større grad at likeverdige parter sammen finner nye løsninger.

Ansell og Torfing har en definisjon for samskaping som jeg har valgt å følge videre i oppgaven. Denne definisjonen har med flere viktige aspekter som må tas hensyn til i det videre arbeidet. På engelsk er deres definisjon av samskaping følgende:

Co-creation is a distributed and collaborative pattern of creative problem-solving that proactively mobilizes public and private resources to jointly define problems and design and implement solutions that are emergent and seek to generate public value (Ansell & Torfing, 2021, p. 54).

Dette er en lang definisjon, noe som betyr at den må konkretiseres og brytes ned for å gjøre den håndterbar. Slik jeg tolker definisjonen inneholder den flere sentrale momenter:

- Definisjonen tar utgangspunkt i at det offentlige og det private jobber sammen når det gjelder samskaping.
- Det presiseres at det ikke bare i den operasjonelle delen foregår samskaping, men at samskaping foregår når en sammen også definerer utfordringer og mulige løsninger.
- Definisjonen peker også på at dette er en proaktiv prosess. Det betyr at det ikke bare dukker opp mulige samskappingsprosesser underveis, men at en aktivt setter prosesser i gang for å finne samskaping. Samskaping er satt i et strukturert system.
- Det siste definisjonen peker på er at løsningene skal være moderne og ha en offentlig/samfunnsmessig verdi.

Kort oppsummert så handler denne definisjonen om at det offentlige gjennom aktiv involvering sammen med det private definerer og finner løsninger for å gi innbyggere bedre velferd.

En slik definisjon er en god definisjon å ta utgangspunkt i. Den gir både en avgrensning, men samtidig åpner den opp for en bred forståelse.

Agger, Tortzen og Rosenberg (2018) peker på at samskaping gir flere verdier. Innenfor definisjonen til Ansell og Torfing peker de på at samskaping skal ha en offentlig verdi. Agger, Tortzen og Rosenberg har i sin rapport i tillegg gått enda et trinn dypere i verdien av samskaping, og har satt fire ulike perspektiver på dette, nemlig:

- Demokratisk verdi: Empowerment, sosial kapital, tillit
- Verdi i form av effektivitet og kvalitet: Bedre (og/eller billigere) offentlige ytelser
- Verdi i form av innovasjon: Nye løsninger på sosiale utfordringer
- Samfunnsmessig verdi: Public value

Hvis en tar utgangspunkt i Ansell og Torfing sin definisjon vil en med hjelp av Agger, Tortzen og Rosenberg sin utdyping av perspektiver kunne få en bred forståelse av hva som ligger i definisjonens siste punkt, ha en offentlig/samfunnsmessig verdi. Alle fire dimensjonene er eksempler på dette.

Ved å bryte ned utfallet av samskapingen i flere dimensjoner vil en enklere kunne fokusere på enkeltområder når en skal studere samskaping som fenomen/begrep i enkeltkommuner.

Det demokratiske aspektet har i seg flere dimensjoner. Den ene siden omhandler «empowerment». Dette er et begrep som er vanskelig å oversette, men myndiggjøring er et norsk ord som passer godt inn i begrepet. Hvordan kan innbyggere myndiggjøres i samskapingsprosesser. Den andre dimensjonen innenfor den demokratiske verdien omhandler sosial kapital, med andre ord hvordan en i fellesskap kan oppnå et ønsket resultat. Den tredje dimensjonen i det demokratiske aspektet omhandler tillit, hvor en gjennom samskaping skaper en større tilfredshet ved at alle har eierskap til resultatet (Agger et al., 2018, pp. 16-20).

Hvis en går over til det neste aspektet, verdi i form av effektivitet og kvalitet, så omhandler dette kort at en skal oppnå mere for mindre. Dette kan skje enten ved at det offentlige ved samskaping bruker mindre ressurser enn en ellers skulle ha gjort, men det kan også omhandle at en ved den samme ressursbruken oppnår en større velferdsproduksjon. Et slikt aspekt kan være vanskelig å måle, da det finnes en del usynlige kostnader rundt slik samskaping, samt at det kan være vanskelig å måle kvalitetsnivået. Det er f. eks vanskelig å sette verdi på den

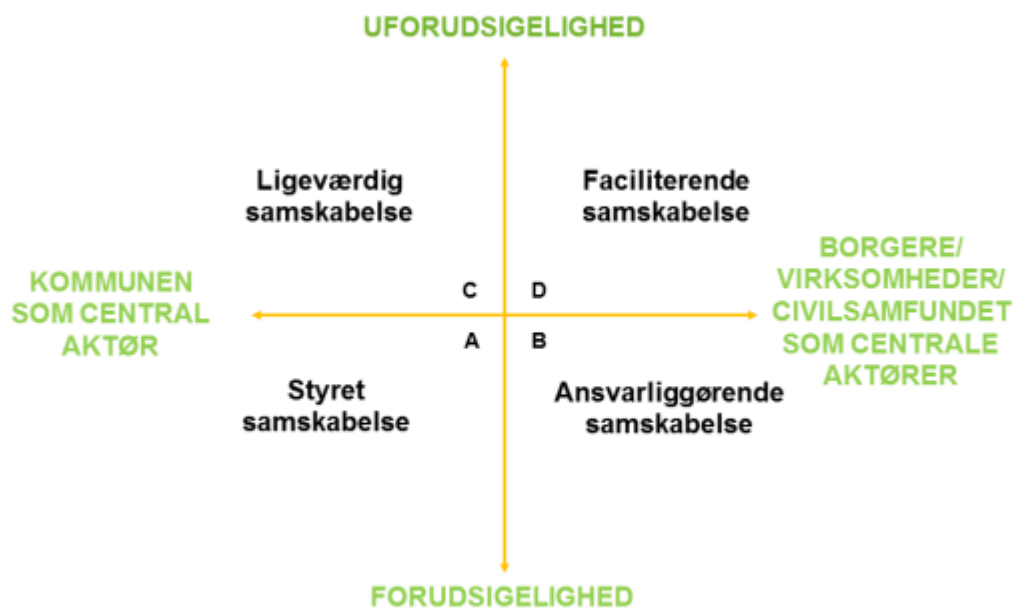
innsats som frivillige yter i slike samskapingsarenaer, pluss at det brukes en del ressurser ekstra på å organisere dette arbeidet. Det pekes derfor på at det så langt er noe usikkert fra et forskningsperspektiv hvor store gevinster en kan få ved samskaping (Agger et al., 2018, pp. 21-22).

Den tredje dimensjonen omhandler innovasjonsverdi. Innenfor samskapingsinitiativer vil dette omhandle sosial innovasjon, hvor en gjennom samskaping endrer roller og samarbeidsrelasjoner mellom det offentlige og det private. Det skjer en dreining i ansvaret mellom det offentlige og innbyggerne. Slik det ble vist til tidligere i innledningen så vil dette i stor grad omhandle en overgang inn mot Kommune 3.0. For å lykkes med innovasjon gjennom samskaping vil det være viktig å se på de institusjonelle rammene og styringsparametere, slik at samskapingsinitiativ kan skape innovative løsninger (Agger et al., 2018, pp. 23-25).

Den siste dimensjonen som Agger et al (2018, 26-28) peker på, omhandler den samfunnsmessige verdien av samskaping (public value). Denne ser på det helhetlige perspektivet i samfunnet, noe som betyr at denne ikke kan skilles helt ut fra de andre tre. De tre første vil være aspekter ved samfunnsmessig verdi, som omhandler en vurdering både innenfor økonomiske, sosiale, kulturelle eller miljømessige perspektiver på gevinster. Denne dimensjonen blir derfor mer helhetlig enn de øvrige tre. Dette kan derfor beskrives som et paraplyperspektiv som omfatter flere andre aspekter og dimensjoner.

2.1.1 Ulike perspektiver av samskaping

Definisjonen ovenfor, og de ulike dimensjonene som utfallet av samskapingen beskriver, sier i liten grad noe om rollefordeling mellom de ulike aktørene i samskapingen. Jens Ulrich har beskrevet en modell for samskaping langs to akser i 4 dimensjoner/perspektiver hvor de ulike aktørene i samskapingen har forskjellige roller. Den ene akse omhandler kommunens behov for å definere og ha kontroll over samskapingsprosessene. Den andre akse beskriver hvilke aktører som er i fokus i samskapingsprosessen. Modellen er illustrert på følgende måte når de to aksene krysses (Ulrich, 2016, pp. 2-4):



Figur 2: Typologi for samskaping (Jens Ulrich)

Ved å krysse de to aksene oppstår fire ulike samskapingstyper (Ulrich, 2016, pp. 3-12):

- A. Styrt samskaping – her er det kommunen som styrer samskapingprosessen i stor grad. Denne samskapingstypen er ganske lik hvordan kommuner tradisjonelt samarbeider med sine innbyggere i prosesser, hvor kommunen legger til rette og lytter til innbyggerne på kommunens premisser.
- B. Ansvarliggjørende samskaping. Her er fortsatt kommunen en tilrettelegger på sine premisser og ønsker å holde styring på prosessen, men samtidig er det innbyggerne som skal bli selvhjulpne i selve prosessen. Innbyggere/frivilligheten bidrar ut fra de prosessene som finner løsninger. Samtidig er det fortsatt slik at kommunen setter noen rammer.
- C. Likeverdige samskaping. Her er fortsatt kommunen som aktør en tilrettelegger, men form og innhold er ikke forutbestemt. Derfor vil løsninger kunne formes ut fra de prosessene som foregår. Det er likeverdige både at ingen på forhånd vet løsningen, og det er også likeverdige fordi det på forhånd ikke er gitt hvem som skal løse oppgaven.
- D. Fasiliterende samskaping. Prosessen innenfor denne typen samskaping er ganske lik den likeverdige samskapingen, men her er det i større grad innbyggerne som er initiativtaker til prosessen. Kommunens rolle er mer en tilrettelegger, en fasilitator.

2.2 Samskaping som en målbar faktor

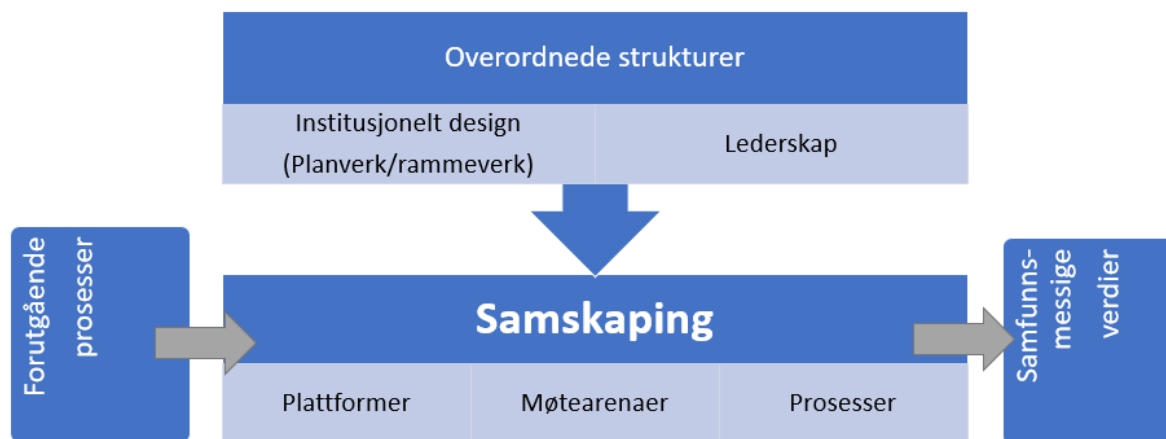
For å kunne studere samskaping som fenomen, vil det i tillegg til en god definisjon også være viktig å gjøre dette målbart. Dette kan en gjøre gjennom flere momenter:

1. Synliggjøre en modell som kan brytes ned
2. Avgrense ut fra den modellen hva en skal se nærmere på
3. Finne målemetoder og kriterier for hva en skal måle.
4. Finne aktuelle caser

2.2.1 Modell for samskaping

Ansell og Torfing har utarbeidet en enkel konseptuell basismodell for samskaping, som deler inn samskapingens ulike momenter i en oversiktlig versjon. Modellen er en måte å gjøre samskaping målbart med utgangspunkt i definisjonen som er beskrevet ovenfor.

Den tar utgangspunkt i to inngående momenter. Det ene inngående momentet er de forutgående forholdene før en gjennomfører en samskapende prosess, og det andre inngående momentet tar utgangspunkt i overordnede strukturer. Dette kan enten være hvordan de formelle strukturene er organisert, men det kan også være hvordan lederskap organiseres og utføres. (Ansell & Torfing, 2021, p. 30)



Figur 3. Modell for å studere aspekter ved samskaping (Ansell & Torfing, 2021, p. 30).

Samskaping foregår i modellen innenfor tre adskilte komponenter, men som det likevel finnes en sammenheng mellom; plattformer, arenaer og prosesser. Plattformer er i utgangspunktet tenkt som relativt permanente infrastrukturer som på ulike måter legger til rette for samskaping. Dette kan være både tekniske løsninger og formelle strukturer. Arenaer er mer

midlertidige steder som er tilrettelagt for interaksjon som legger til rette for samskaping. Prosesser omhandler selve prosessen som samskaping skjer gjennom – fra at en initierer prosessen, via design til at prosesser implementeres inn i daglig praksis.

Den siste delen av modellen er det som beskrives som den samfunnsmessige verdien samskapingen har resultert i, slik også Agger et al (2018) beskrev. Resultatene kan komme på ulike nivåer, enten som konkrete resultater på tjenestenivå eller på et mer overordnet nivå (Ansell & Torfing, 2021, p. 30). Denne oppgaven vil ta for seg de fleste aspektene ved modellen, men ekstra fokus er lagt på de møtearenaene og prosessene hvor samskaping skjer. Samskapende plattformen har ikke fått så mye plass i denne oppgaven. Studiet vil heller ikke legge så stor vekt på de samfunnsmessige resultatene av samskapingen, da de kan være vanskelige å måle i en slik studie. Dette vil jeg utdype mere seinere i oppgaven.

2.2.2 Avgrensning av samskapingsbegrepet

Den modellen som Ansell og Torfing beskriver er et godt utgangspunkt for å avgrense ulike deler av samskapingens brede område. Samskaping dekker mange ulike områder, og det er derfor sentralt å presisere hvilke deler av samskaping innenfor offentlig sektor en ønsker å studere. Det er derfor viktig å bruke det brede teorigrunnet som det er vist til tidligere og avgrense dette.

Agger et al (2018) viser en måte hvordan en kan gjøre samskaping til en målbar faktor gjennom å diagnostisere hvilket område en ønsker å jobbe med. De har derfor satt opp en rekke kontrollspørsmål innenfor fem ulike områder for å hjelpe til med å finne ut hvilket område en skal ønske å fordype seg i (Agger et al., 2018, p. 9). Områdene som ønskes besvart omhandler følgende fem områder:

1. Hvilken type samskaping er det snakk om?
2. Hvilket nivå skjer samskapingen på?
3. Hvor i prosessen skjer samskapingen – i input-fasen, designfasen eller utførelses- og implementeringsfasen?
4. Omhandler samskapingen utviklingen av et produkt eller en form for tjeneste?
5. Hvilken grunnleggende dimensjon har samskapingen fokus på – effektivitet, demokrati eller innovasjon?

Gjennom å bruke slike diagnostiserende og avgrensende problemstillinger vil en kunne nærme seg hva som vil være relevant i denne oppgaven. Slik det ble nevnt i innledningen av oppgaven er denne oppgaven rettet inn mot samskapende prosesser i en kommune. En

kommune har samskaping på flere nivåer, og her ønsker jeg i første fase å få kartlagt kommuner på et overordnet nivå, før en fordypet seg inn i enkeltprosesser i de kommunene som blir utvalgt. Det er interessant å se på kommuner som har gjort grep og prioriteringer som samskapende kommuner på et overordnet nivå. Det vil derfor være et overordnet prinsipp ved avgrensning og utvelgelse av kommuner.

Det som deretter er av interesse er å finne kommuner som har lyktes med å innføre samskapende prosesser i utførelses- og implementeringsfasen og særlig om det finnes noen gjenkjennelige suksessfaktorer/suksesskriterier i designfasen. I Ansell og Torfing sin modell har det derfor vært viktig å finne kommuner som i sine overordnede dokumenter har samskaping eller kommune 3.0 i sine styrende dokumenter (institutional design/planverk). I utvalgte kommuner har det deretter vært fokus på å se på det som beskrives som prosesser og arenaer i modellen, og spesifikt fordype seg innenfor denne delen av Torfing sin modell.

2.2.3 Målbarhet av samskaping

Det vil ved innhenting og analyse av data være viktig å ha oversatt innkomne data til analyserbare verdier. Det å måle og evaluere samskaping kan være krevende. Overgang til samskapingsprosesser er en innovasjonsprosess, og slike kan være krevende å måle. I følge Jens Ulrich peker Peter Dahler Larsen på hvor komplekse samskapingsprosesser er, noe som gjør at det er utfordrende å måle kvalitet og resultater av dem (Ulrich, 2016, pp. 33-34):

- Det er ofte positivt ladede ord som er åpne og komplekse som skal vurderes – f. eks kvalitet, bærekraft, innovasjon
- Det er ofte en tverrfaglig koordinering med mange involverte parter
- Når det er mange sammenhenger, kan det det være vanskelig å trekke ut riktig kontekst.
- Endringsprosesser har en fortløpende utvikling
- Utfallet kan ha ulik betydning for ulike aktører i prosessen.

Det er derfor viktig å være ydmyk for at det er krevende prosesser som skal måles, slik at en derfor må forenkle virkeligheten fra kompleks til konkret. Hvordan selve analysen er gjennomført kommer jeg tilbake til i metoddelen, men for å gjøre data håndterbare og målbare er det viktig å kunne vurdere hva som er god samskaping og hva som ikke er det.

2.2.4 Nivåinndeling av samskaping

Et utgangspunkt for å vurdere nivåer av samskaping kan være å vurdere kommuner opp mot Ulrich sin typologimodell som tidligere ble beskrevet. Her kan en f. eks ta utgangspunkt i de fire typologibeskrivelsene som et utgangspunkt i å vurdere nivå av samskaping. Samtidig kan dette være krevende, da den modellen i utgangspunktet ikke beskriver den ene typen bedre enn den andre. Den modellen er i større grad en kategorisering av ulike typer mer enn en nivåmåler.

Da kan i stedet en annen modell brukes, og det er en stigemodell som blant annet Jacob Torfing har jobbet med i flere versjoner. Torfing og Sørensen har presentert fem trinn til organisasjoners vei og omstilling til samskaping. I den modellen er det femte trinnet «den samskapende kommunen», som tilsvarer Kommune 3.0. Det bærende prinsippet på dette trinnet er at lokalsamfunnet utvikles best gjennom et felles fokus på oppgaver og problemer mellom kommunen og alle deler av lokalsamfunnet. Løsninger skal samskapes (Allentoft, 2017).

I seinere litteratur har Ansell og Torfing utdypet beskrivelsen av stigen mot samskaping, «The ladder of Co-creation» (Ansell & Torfing, 2021, pp. 57-60).

Ansell og Torfing sin stige bygger videre på tidligere 5-delte trinnbeskrivelse, og den beskriver fem ulike nivåer innenfor tre hovedområder; ambisjoner/målsettinger, omfang og interaksjon/prosesser. Nivåene kan kort oppsummeres slikt, oversatt fra engelsk:

STIGE

NIVÅ 1	
AMBISJON	Det offentlige ønsker innspill fra innbyggere innenfor et definert område med klar målsetting om type input
OMFANG	Innspill hentes inn ved f. eks fokusintervjuer, innbyggerundersøkelser, høringer
INTERAKSJON	Begrenset interaksjon mellom det offentlige og innbyggere
NIVÅ 2	
AMBISJON	Det offentlige ønsker innspill og forslag til løsninger innenfor konkrete problemstillinger for å løse enkelte oppgaver
OMFANG	Samle innbyggere som er relevante for temaet
INTERAKSJON	Det offentlige setter agendaen i felles møter for å få innspill til samskaping
NIVÅ 3	
AMBISJON	Det offentlige jobber sammen med innbyggere og interessenter for sammen å identifisere muligheter for økt samfunnsverdi
OMFANG	Innbyggere jobber sammen med det offentlige over tid for å finne løsninger for det offentlige
INTERAKSJON	Det offentlige setter agendaen, men går mer over i en fasiliterende rolle – mer dialog mellom partene
NIVÅ 4	
AMBISJON	Det offentlige, innbyggere og interessenter har en felles agenda om å søke samskapingsmuligheter på tvers av fagmiljøer
OMFANG	De offentlige og private aktørene har et likeverdig ansvar for å sette agendaen og identifisere utfordringer/løsninger.
INTERAKSJON	Agendaen settes i samarbeid. Det offentliges rolle vil være fasilitering eller finansiering ut fra behov
NIVÅ 5	
AMBISJON	Samskaping universelt fungerende i samfunnet som den foretrukne samhandlingsformen.
OMFANG	Samskaping realiseres gjennom ulike arenaer som blir pådrivere for mer samskaping.
INTERAKSJON	Det er etablert nettverk for samskaping som overlapper hverandre, og hvor en bruker delvis de samme plattformene

Tabell 1: Stige over samskaping (Ansell & Torfing, 2021, pp. 58-59)

En slik modell vil være et utgangspunkt i analysearbeid av kommuner som samskaper på ulike nivåer. Denne kan brukes særlig inn mot prosessdelene i Ansell og Torfing sin modell over samskaping som er beskrevet tidligere i oppgaven.

2.3 Endringsprosesser og innovasjon

Det å gjøre en større endring, tenke nytt og annerledes kan beskrives som en innovasjonsprosess. Det er vanskelig å gjøre en klar definisjon på hva innovasjon er, da den kan omhandle alt fra å endre produkter, kan endre måten å produsere produkter, men det kan også, som i dette studiet, omhandle en sosial innovasjon. Tidd & Bessant (2021) har beskrevet noen forutsetninger for innovasjon som jeg har lagt til grunn i denne oppgaven:

- Innovasjon handler om å gjenkjenne muligheter for å gjøre noe nytt, samt å implementere dette for å skape en ny verdi.
- Innovasjon kan blant annet være sosiale endringer.
- Kjernen av innovasjon handler om å ta utgangspunkt i menneskets kreativitet og behov for å gjøre forandringer i vårt miljø.
- Innovasjon har også et overlevelsesaspekt. Det er viktig med innovative prosesser, blant annet for å kunne tilby bedre offentlige tjenester (Tidd & Bessant, 2021, pp. 44-45).

Tidd skiller på ulike typer av innovasjon, og en hovedinndeling er å skille mellom inkrementell innovasjon og radikal innovasjon, hvor inkrementell innovasjon handler om å gjøre det vi gjør, men bedre, mens radikal innovasjon omhandler å gjøre noe annerledes (Tidd & Bessant, 2021, pp. 25-32).

Omstruktureringen fra å være en Kommune 2.0 til en Kommune 3.0 kan defineres som en radikal innovasjon. Det er ikke nok å justere noe på dagens modell, en må gjøre en endring i organisasjonskulturen og måten en jobber og tenker på. Det blir en paradigmeendring i organisasjonsstrukturen slik Tidd beskriver det. Samtidig vil ikke de kommunale tjenestene endres, så i mange deler av organisasjonen vil ikke hverdagen endres mye, men den grunnleggende inngangen i hvordan en skal samhandle med sine innbyggere blir annerledes med et nytt syn på forholdet mellom kommunen og sine innbyggere.

Kommune 3.0 blir omtalt som den samskapende kommunen, men samskaping er samtidig et relativt nytt begrep.

Den samskapende kommunen har gått alle trinnene, og de må stadig gås igjen – gang på gang. Reell og radikal tykk samskaping krever kontinuerlig vilje og vedvarende vedlikehold av systemer for kollektiv refleksjon, vilje og evne til handling (Kobro, 2018, p. 44).

Ulrich pekte i sin typologibeskrivelse 4 ulike perspektiver på samskaping. Ut fra modellen ovenfor til den samskapende kommunen som Ansell og Torfing beskriver vil f. eks ikke den styrte samskapingen være et eksempel på samskaping på høyt nivå.

Å gjennomføre større endringer betyr at en må tenke nytt og innovativt. Slik det står beskrevet i innledningen vil det være nødvendig å tenke nytt og innovativt for å tilpasse seg fremtidens behov innenfor offentlig sektor.

2.3.1 Organisasjonsutvikling i tre faser

En enkel tilnærming å se på en endringsprosess når det gjelder organisasjonsutvikling kan være hvordan Klev og Levin tar utgangspunkt i tre faser (Klev & Levin, 2021). Dette er en enkel måte å strukturere inn en endringsprosess på. Den første vil være å etablere en problemstilling og ut fra det en innretning med et utviklingsarbeid. Dette kan foregå på flere måter, enten ledelsesbasert eller ved at andre/eksterne aktører bidrar inn i utformingen. Ut fra et perspektiv om samskaping vil en ledelsesinitiert utviklingsprosess ikke inneholde høy grad av samskaping.

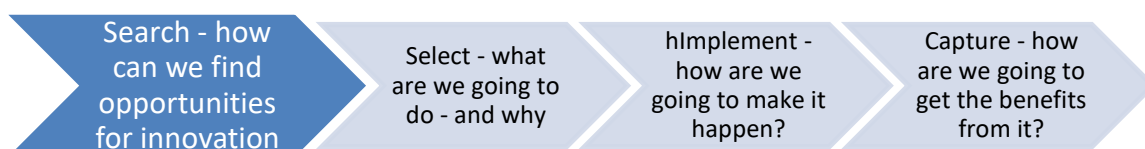
Den neste fasen er selve utviklingsprosessen, som vil kunne være en langsiktig læringsprosess. Viktig i denne fasen er å finne aktiviteter som skaper utvikling.

Den tredje fasen er den kontinuerlige læringsspiralen. Viktig derfor å fortløpende ha refleksjon om egen praksis for å skape en kontinuerlig læringsprosess (Klev & Levin, 2021, pp. 70-71)

Klev og Levins beskrivelse av en organisasjonsutviklingsprosess er en god skisse over de overordnede momentene som gjennomgås i en utviklingsprosess/endringsprosess.

2.3.2 Tidts modell for innovasjon

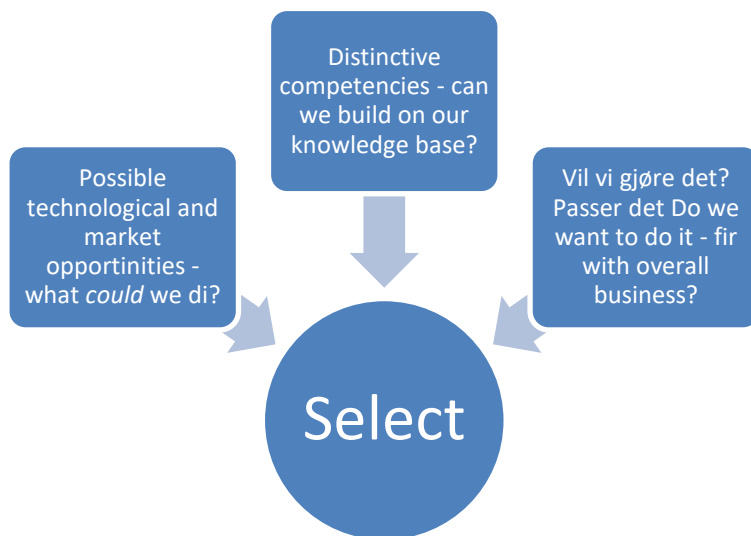
Tidd har laget en enkel modell som ser nærmere på innovasjonsstrategi, hvor en går gjennom fire ulike faser, og hvor det poengteres at en må fullføre alle fire fasene for å lykkes med innovasjon (Tidd & Bessant, 2021, pp. 22-23, 101-107):



Figur 4: Modell for innovasjon (Tidd & Bessant, 2021, p. 101)

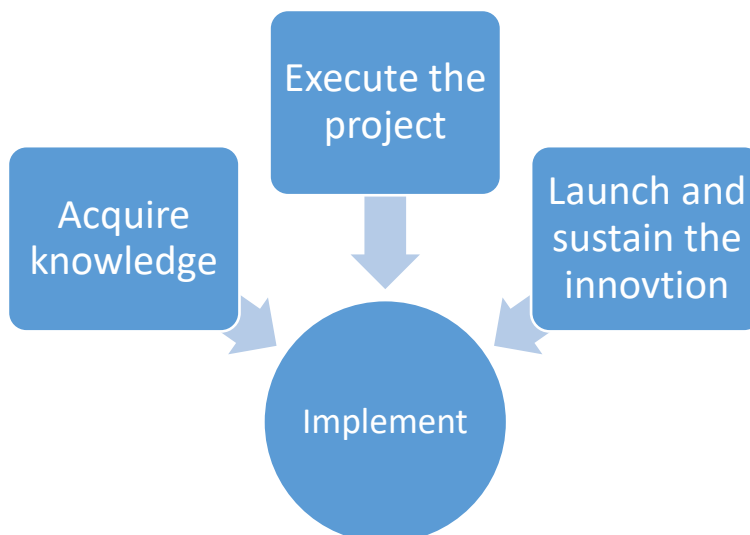
Denne modellen er ikke ulik Klev og Levins modell for endring, men den beskriver flere detaljer som må ivaretas i en innovasjonsprosess. En kort beskrivelse av de fire fasene:
Fase 1 – Search (søke): I denne fasen handler det om å finne ut potensialet for forandring, samt behovet for forandring og innovasjon. Det er viktig for å kunne gjennomføre gode innovasjoner å kunne identifisere, prosessere og velge ut relevante områder som en skal utvikle seg på.

Fase 2 – Selection (utvelgelse): Det er ulike momenter som er viktige for utvelgelse, både å se på mulighetene rundt oss, er det mulig å bygge videre på den kunnskapen vi har i dag, og vil en slik endring som vi vurderer passe inn i virksomheten vår?



Figur 5. Nøkkelspørsmål i utvelgelsesfasen (Tidd & Bessant, 2021, p. 102)

Fase 3. Implementation – implementering. Hvordan skal en få det til å skje? En viktig fase i neste omgang er å få realisert endringen. Også denne fasen kan brytes ned i flere deler:



Figur 6. Nøkkelspørsmål i implementeringsfasen (Tidd & Bessant, 2021, p. 103)

Det første punktet handler om å tilegne seg kunnskap og kompetanse for å iverksette endringen, basert på både tidligere erfaringer og ny kunnskap inn i organisasjonen. En stor og viktig fase i implementeringsfasen er selve utførelsen av prosjektet. I Tidds modell pekes det i stor grad på å levere ut et nytt produkt, men modellen kan også overføres til en organisasjonsendring. Selve utførelsesfasen kan være kritisk, både hvordan en skal innføre endringen, hvem som blir berørt, og ikke minst om en har en klar plan eller strategi for hvordan dette skal gjøres. Det vil være viktig å involvere alle som blir berørte. Tradisjonelt har implementering skjedd i klare tidsfaser, men på seinere tid er det mer vanlig med mange parallelle prosesser som skjer uavhengig av hverandre. Den tredje delen i implementeringsfasen handler om å iverksette, men ikke minst å opprettholde endringen. Her er viktig med kompetanse om endringsledelse. Det er flere viktige momenter som må ivaretas, både det å sikre involvering og at en «trener» på endringa, men også være bevisst at det kan finnes en motstand for endringen.

Fase 4: Capture value – gevinstrealisering. Innovasjoner har et mål om enten å oppnå en økt verdi eller en gevinstrealisering. Dette kan være både av økonomisk verdi, men også økt kvalitet når det gjelder sosial innovasjon. Her er det viktig å se sammenhengen med fase 1 – hvorfor iverksettes en innovasjonsprosess? Har en til slutt oppnådd det en ønsket?

Det overordnede målet ved utvelgelsen av kommuner i denne oppgaven er å plukke ut kommuner som i sine overordnede planverk har prioritert ut fra de to første fasene i denne enkle modellen. Kommuner må ha analysert at samskaping kan være en måte for å løse kommunens ulike roller, og en har også prioritert hva en skal gjøre og hvorfor.

Det vil være relevant i metode- og analysedelen å gå dypere inn i de fleste fasene av Tidds & Bessant sin modell (2021, pp. 101-107). Hvordan kan ny innovasjon implementeres inn i kommuneorganisasjonen, samt å se nærmere på hvordan kommuner har iverksatt en ny retning og om en har klart å få ut gevinster av det. Dette vil jeg se nærmere på i drøftingsdelen av oppgaven.

2.3.3 Kotters åttetrinns-modell

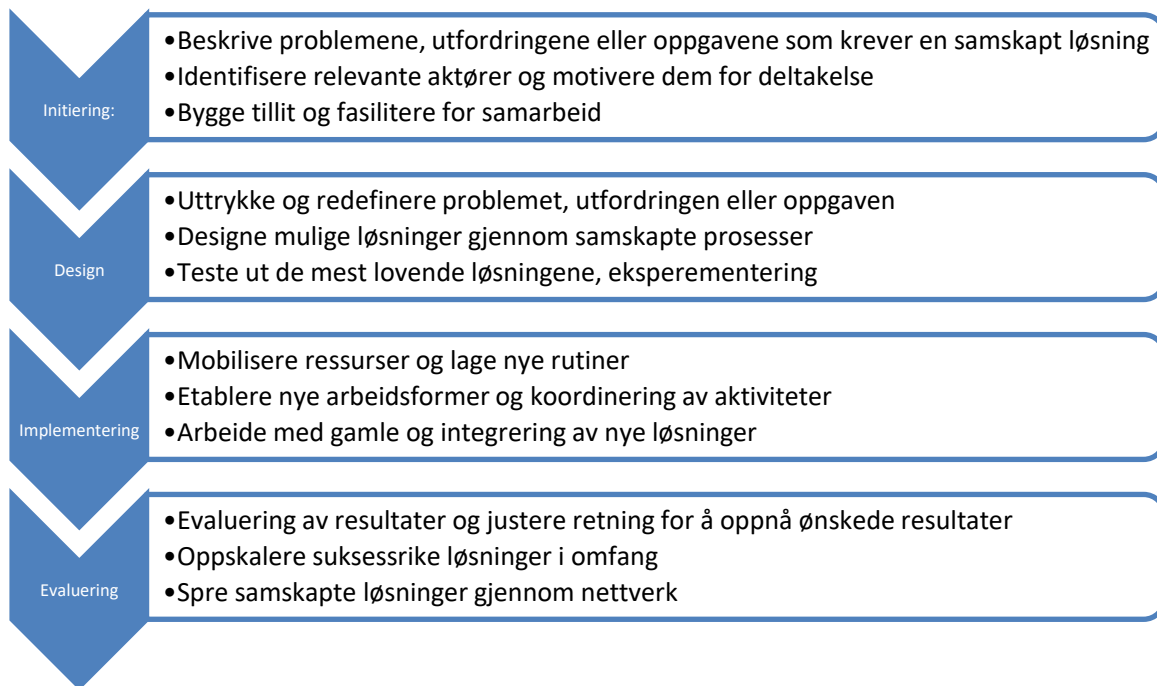
Innovasjons- og endringsprosesser kan ses på fra mange perspektiver. En annen vanlig teoretisk tilnærming er å bruke Kotters åttetrinns-modell som beskriver hvordan en kan gjennomføre endringsprosesser i 8 trinn (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012). Kotters åtte trinn kan oppsummeres på følgende måte:

1. "Establishing a sense of urgency": Undersøke markedet og konkurrerende realiteter. Identifisere og diskutere kriser, mulige kriser eller store muligheter- etablere en følelse av at det haster.
2. «Creating the guiding coalition»: Sette sammen gruppe med nok makt til å lede endringen. Få gruppen til å arbeide sammen som et team.
3. «Developing a vision and strategy»: Lage en visjon som skal hjelpe å sette retning for endringsprosessen, utvikle strategier for å oppå denne visjonen.
4. «Communicating the change vision»: Bruke alle mulige måter å stadig kommunisere denne nye visjonene og strategiene, leder er en rollemodell for hvilken adferd som forventes av de ansatte.
5. «Empowering broad-based action»: Styrke en bred spektret handling i form av å bli kvitt hindringer, forandre systemer eller strukturer som undergraver endringsvisjonen. Oppmuntre til å prøve og ta i bruk utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger.
6. «Generating short-term wins»: Generere kortsiktig gevinst. Planlegge synlige fremskritt, legge til rette for mestring og tydelig anerkjenne og belønne ansatte som gjør dette mulig.
7. «Consolidating gains and producing more change»: Bruke økt troverdighet til å forandre alle systemer, strukturer og tanker som ikke passer sammen, eller som ikke passer til den transformerte visjonen.
8. «Anchoring new approaches in the culture»: Forankre nye tilnæringsmetoder i rådende arbeidskultur. Skape bedre prestasjon via kunde og produktivitetsorientert adferd, mer og bedre ledelse og effektiv styring. Uttrykke sammenhengen mellom ny adferd og organisasjonens suksess. Utvikle standarder for å sikre ledelsesutvikling og suksessjon. (Kotter, 2012, p. 23)

Kotters åttetrinnsmodell kan ses som en oppskrift over hvordan endringsprosesser skal foregå, og i denne oppgaven har flere av trinnene allerede blitt gjennomgått i den fasen jeg går inn i kommunene og henter inn data. For denne oppgaven er det særlig de siste fasene som er interessante hvor en skal realisere endring og hente ut gevinster, men alle trinnene er interessante for en kommune som gjennom en innovasjonsprosess og som skal endre arbeidsmåter, organisering og kultur, og det vil i analysen være interessant å se på hvordan en jobbet i de første fasene for å iverksette endringa i kommunen.

2.3.4 Faser i samskapingsprosesser – Ansell og Torfing

Samskapingsprosesser er også endringsprosesser og/eller innovasjonsprosesser, hvor en gjennom samskaping skaper forandring og utvikling. Ansell og Torfing har beskrevet ulike faser i samskapingsprosesser som beskriver hele veien fra at en ide initieres frem til at den er satt i live og evalueres. Nedenfor er en omskrevet versjon fra deres engelske modell (Ansell & Torfing, 2021, p. 134):



Figur 7: Faser i samskapingsprosesser

Fasene i samskapingsprosesser vil være relevante i analysedelen av oppgaven. Oppgaven vil i analysedelen se nærmere på ulike faser i samskapingsprosesser i kommuner, så en slik inndeling er relevant i det videre arbeidet.

Den samskapende kommunen har gått alle trinnene, og de må stadig gås igjen – gang på gang. Reell og radikal tykk samskaping krever kontinuerlig vilje og vedvarende vedlikehold av systemer for kollektiv refleksjon, vilje og evne til handling (Kobro, 2018, p. 44).

3 Metode

Ved å velge en metode betyr det å følge en bestemt vei mot et mål. Innenfor samfunnsvitenskap er hensikten å gjennomføre forskning som bidrar med kunnskap som beskriver hvordan virkeligheten ser ut (Johannessen et al., 2020, pp. 21-22).

Jeg vil i denne delen av oppgaven gjøre rede for metodevalg som er gjort for å få gjennomført en god forskningsprosess som svarer ut problemstillingen og forskningsspørsmålene på en god måte. Ved å velge riktig vei vil kvaliteten av resultatene bli så gode som mulige.

Innledningsvis vil valg av forskningsmetode og design bli beskrevet. Deretter går vi videre med innsamling av data, både valg av type data samt system og utvalg for innhenting av data. Her vil blant annet reliabilitet og validitet bli vurdert.

Videre vil jeg gjøre noen refleksjoner knyttet til denne forskningsprosessen, både etiske valg og hensyn som må ivaretas gjennom prosessen, men også hvordan de valgene som blir gjort eventuelt kan ha påvirket de endelige resultatene. Refleksjoner rundt forskerrollen vil bli tatt opp sist i denne delen av oppgaven.

3.1 Overordnet metode og design

Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå frem for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2020, p. 21).

Det skilles mellom tre ulike overordnede forskningsdesign i litteraturen; eksplorerende (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (forklarende) forskningsdesign. Med bakgrunn i det temaet som er valgt og den problemstillingen som er stilt, vil et eksplorerende design være mest aktuelt. I denne forskningen ønsker vi å få mer innsikt rundt samskapende kommuner, og da vil eksplorerende design være hensiktsmessig ved at en utforsker og fordyper seg konkret i hvordan kommuner i praksis jobber med samskaping i sine kommuner.

Slik tema, aktualisering og problemstilling er utformet, vil det være hensiktsmessig å jobbe deduktivt. Det finnes teori knyttet til innovasjons- og endringsprosesser, og gjennom innhenting av data vil det være aktuelt å koble relevant teori opp mot funn fra praksis (Johannessen et al., 2020, p. 30).

Innenfor samfunnsvitenskapelig metodelære skiller en også mellom ytterligere to hovedretninger; kvalitativ og kvantitativ metode. Et forenklet skille mellom disse to hovedretningene er at data innenfor kvalitative metoder omhandler tekster, lyd, bilde, mens kvantitative metoder omhandler talldata.

I dette tilfellet har jeg sett nærmere på hvordan samskaping skjer i norske kommuner, og dette vurderer jeg som vanskelig å bryte ned og tolke ved hjelp av et tallmateriale. Derfor har jeg valgt kvalitativ metode i denne oppgaven, da jeg mener at dette vil kunne svare ut valgt problemstilling på best mulig måte. Et kvantitativt alternativ hadde kunne vært å gå ut bredt med en spørreundersøkelse til mange informanter, men i dette tilfellet har jeg i stedet valgt å plukke ut informanter etter gitte kriterier for å få samlet inn kvalitative data som kan drøftes. I denne oppgaven har det derfor blitt valgt å forholde seg til en deduktiv forskningsprosess med eksplorerende, kvalitativ metode. Ved å bruke kvalitativ metode har det vært mulig å få tak i informantenes opplevelser av det som vi skal forske på i større grad enn ved å bruke kvantitativ metode. I kvalitativ metode får vi mer detaljert og utfyllende informasjon om fenomenet som skal studeres. (Johannessen et al., 2020, p. 23). I tillegg er det slik at det ikke finnes så mye informasjon i litteraturen rundt samskapende kommuner i Norge, noe som ytterligere har støttet valg av kvalitativ metode ved at en i studiet innhenter kvalitative opplysninger fra praksisfeltet.

3.2 Forskningsdesign

Innenfor kvalitativ metode finnes det mange ulike design som kan brukes for å utforske aktuelle problemstillinger. I dette studiet er målet å forstå og beskrive ulike momenter av offentlig sektor, noe som vil være styrende for hvordan en innretter studiet. I en masteroppgave vil det ikke være store økonomiske ressurser og tidsressurser, slik at designet må være både tidseffektivt og kostnadseffektivt. Metodevalget er derfor en kombinasjon av hva som best vil kunne svare ut problemstillingene innenfor de gjeldende tidsrammene (Johannessen et al., 2020, p. 53).

Formen på innhenting av data er det en beskriver som forskningsdesign. Forskningsdesign vil blant annet svare ut hva som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Design som begrep forklares ofte som formgivning, og det er det som forskningsdesign i dette tilfellet omhandler – hvordan formgiver vi forskningen slik at alle relevante faser gjennom forskningen beskrives, for å sikre transparens i studiet og de funnene som en etter hvert vil komme frem til (Johannessen et al., 2020, pp. 55-56).

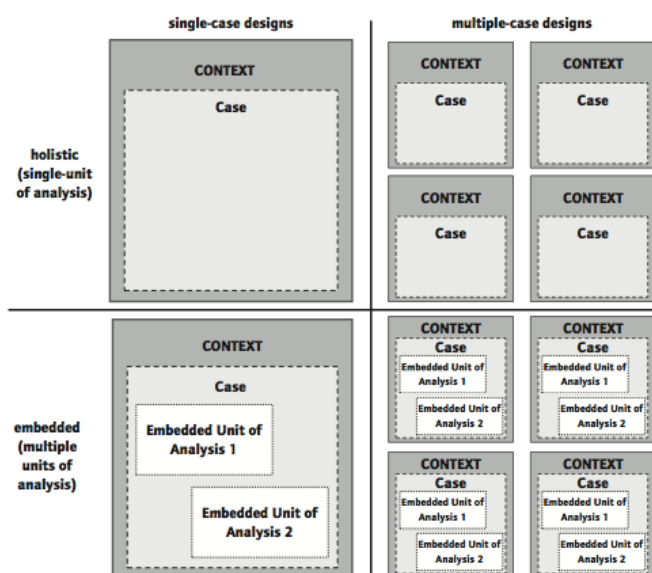
Design av kvalitative studier kan gjennomføres på flere ulike måter. Noen eksempler på design som kan vurderes:

- Fenomenologi – å forstå verden gjennom menneskene
- Etnografi – å studere kulturer

- Casedesign – studiet av det spesifikke
- Historiefortelling – narrativ analyse
- Språklig orienterte analyser (diskurs- og konversasjonsanalyse)

Samskaping i kommuner og endringsprosesser i forbindelse med å arbeide med samskaping har jeg valgt å forske på som casedesign, hvor jeg har gått inn og sett konkret på enkeltkommuners praksis i samskapingsprosesser. Ettersom jeg har valgt å fordype meg i enkelte kommuners praksis mener jeg at i dette tilfellet passer casedesign godt for å besvare problemstillingen min. Det hadde vært mulig å gjennomføre dette også som en fenomenologisk studie eller eventuelt narrativt studie, men med et casedesign har jeg med mine intervjuer kunnet studere de ulike kommunenes arbeid med samskaping på en relevant måte.

I dette studiet velges casedesign med utgangspunkt i Yins teoristyrte tilnærming. Yin opererer med ulike dimensjoner, og beskriver fire ulike designstrategier. Her vil vi se nærmere på samskaping i flere ulike kommuner men innenfor den samme konteksten, og det vil være viktig å få innblikk i de ulike kommunene og sammenligne dem med hverandre. Dette beskrives som enkelt casedesign med flere analyseenheter, «within case-analyse» eller innebygget analyse (Johannessen et al., 2020, pp. 211-223). Det er i figuren nedenfor den som ligger nede til venstre.



Figur 8: Yins fire designstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2020, p. 212)

Denne analysen vil tilnærme seg den samme konteksten i flere kommuner, og i hver kommune vil det være viktig å få inn data fra flere informanter. Informantene er da å betrakte

som datainnsamlingsenheter i hver kommune, og i henhold til Yins teori vil hver kommune være en analyseenhet som i denne sammenhengen blir sett opp mot den samme casen og problemstillingen og benevnes som analytisk studie med flere analyseenheter (Johannessen et al., 2020, pp. 214-215).

I Yins modell fra 2014 gjennomgås forskningsprosessen i fem komponenter/faser i en caseundersøkelse. I dette studiet har jeg fulgt følgende faser (Johannessen et al., 2020, pp. 215-223):

1. Problemstilling. Oppstart kommer fra problem som hentes fra praksis, og her vil spørsmål knyttes til prosess og forståelse – hva, hvorfor, hvordan. Slik det er beskrevet innledningsvis skal denne oppgaven undersøke ulike perspektiver på samskapende kommuner. I denne oppgaven vil det være en deduktiv tilnærming, hvor vi skal se nærmere på hvorvidt vi kan finne sammenhenger mellom innovasjonsprosesser og praksis i kommuner. Ved å bruke en deduktiv tilnærming vil den opplevde praksisen i kommunene være viktig grunnlag for å koble praksis og teori sammen.
2. Teoretiske antakelser. Knytte teoretiske antakelser innenfor temaet. Her vil koblingen mellom forskningsspørsmål og teori være en viktig del. Hvis en ser nærmere på blant Tidds innovasjonsmodell og Kotters 8-trinnsmodell i endringsprosesser, samt ulike faser i utviklingsprosesser – hvordan burde en jobbe i kommunale endringsprosesser for å lykkes? Dette vil være viktige momenter å reflektere rundt, for å sjekke ut gjennom datainnsamling om det finnes noen sammenhenger mellom vellykkede prosesser og teori. Relevante teorier rundt samskaping er også relevant, og her er seinere teori fra Danmark, med f. eks Jacob Torfings materiale valgt å bruke i oppgaven.
3. Analyseenheter. Denne delen omhandler hvordan utvalg av analyseenheter skal skje med bakgrunn i problemstillingen, både strategi, antall informanter og rekruttering. Utvalg kommer vi tilbake til seinere i metodedelen.
4. Link mellom data, antakelser og kriterier. I henhold til Yin er dataanalyse den minst utviklede og det vanskeligste aspektet ved casestudier. I neste del vil vi gjøre rede for valg av analysemetode.
5. Rapportering/konklusjon. Oppsummering av de funnene som er gjort gjennom studiet.

3.3 Utvalg og rekruttering

Etter at forskningdesign var avklart var neste del å plukke ut aktuelle kommuner og informanter. Informanter er i denne sammenhengen en person som deler

forstehåndskunnskap med en forsker. Når det gjelder datainnhenting brukes begrepene informanter og respondenter delvis om hverandre. Skillet går mellom type studie, hvor informanter er knyttet til kvalitative studier og respondenter til kvantitative studier (Johannessen et al., 2020, p. 57). I denne oppgaven blir derfor informanter gjennomgående brukt som begrep på de som har bidratt ved datainnhenting. Her har det vært sentralt å få tak i informanter som har erfaringer med det fenomenet som skal studeres, og her har jeg valgt kriteriebasert utvalg. Innenfor kriteriebaserte utvalg er det sentralt å bruke noen gitte kriterier, særlig med tanke på valg av kommuner, analyseenheter. Den valgte metodiske tilnærmingen er styrende og påvirker utvelgelsen og rekrutteringen av informanter.

3.3.1 Utvalgsstrategi

Det var helt sentralt å plukke ut/velge kommuner og informanter som passet inn i dette studiet. Det var derfor viktig å hente ut mest mulig kunnskap fra de informantene som ble valgt ut. Utvelgelsen har derfor skjedd i to trinn:

1. Antall kommuner og type kommuner som skulle delta for at de data en hentet ut ble mest mulig relevant og presis? Denne utvelgelsen har jeg gjort selv.
2. Hvilke personer fra hver kommune bør delta? Denne utvelgelsen ble gjort i samarbeid med den enkelte kommune etter at de hadde sagt ja til å delta.

3.3.2 Metode og praksis for utvalg og rekruttering

(Johannessen et al., 2020) har beskrevet de mest vanlige utvalgsstrategiene som en finner innenfor økonomisk-administrative studier (pp. 59-69). I dette studiet vil en hensiktsmessig strategi være å kombinere to typer utvalg som er beskrevet for å gjøre de to trinnene jeg beskrev tidligere:

1. *Kriteriebasert utvalg* av kommuner. I denne undersøkelsen vil det grunnleggende være å finne og plukke ut norske kommuner som passer inn etter definerte kriterier som jeg satte opp, og gjøre et utvalg blant de som oppfylte kriteriene.
2. Etter at kommuner ble valgt ut gjennomførtes utvelgelsen av individuelle informanter i den enkelte kommune ved at en søkte etter *nøkkelinformanter*, personer som har god kunnskap om samskaping i kommunen, og «som kanskje har et reflektert forhold til studiens innhold» (Johannessen et al., 2020, p. 69).

Første ledd i utvalget av informanter var å plukke ut aktuelle kommuner som kunne være aktuelle for å delta. For å velge ut kommuner har det vært viktig å konkretisere dette til

kommuner som har valgt samskaping som en overordnet målsetting i sitt overordnede planverk. Slik det er beskrevet tidligere i oppgaven har jeg valgt å definere en samskapende kommune som en kommune som har definert samskaping som enten overordnet målsetting, satsingsområde eller fokusområde i sin vedtatte kommuneplans samfunnsdel.

Jeg har også ønsket at den samfunnsdelen nylig skal være behandlet i kommunen, slik at dette er en oppdatert prioritering i de utvalgte kommunene. Av geografiske hensyn for å kunne reise ut til kommunene for å innhente data er det ved utvelgelsen lagt en begrensning til trønderske kommuner. Dette for å gjøre det mulig innenfor rimelig ressurs- og tidsbruk å gjennomføre datainnhenting på plass i den enkelte kommune. Det ble derfor to kriterier som skulle være oppfylt for å passe inn i dette studiet:

1. En vedtatt samfunnsdel som hadde blitt politisk sluttbehandlet i perioden 2020-2023.
2. Samskaping eller kommune 3.0 beskrevet som en overordnet målsetting eller tilsvarende i den vedtatte samfunnsdelen.

Med de to kriteriene oppfylt har jeg valgt å benevne kommunen som en samskapende kommune som passer inn i dette studiet.

For å finne aktuelle kommuner er følgende gjennomført:

1. Jeg har gjennomført en gjennomgang av samfunnsdelen til alle trønderske kommuner:
 - a. Første kriterium har vært å finne kommuner med en nylig oppdatert samfunnsdel. Her har jeg valgt å søke etter planer som er vedtatt fra 2020 frem til i dag.
 - b. Kriterium to har vært å se gjennom de vedtatte samfunnsdelene i de kommunene som oppfylt det første kriteriet, for å se om og hvordan samskaping er formulert i den siste versjonen av kommunens samfunnsdel.

Denne datainnhenting er gjennomført ved at jeg har søkt opp de vedtatte samfunnsdelene på kommunenes egne nettsider.

Med bakgrunn i en slik gjennomgang er mulige kommuner plukket ut. Nedenfor en oversikt på status i de trønderske kommunene, med forbehold om at jeg har funnet korrekte versjoner i alle kommuner:

Kommune	Vedtatt Samfunnsdel,	Beskrivelse av samskaping i vedtatt samfunnsdel	Oppfylt Kriterier	Eventuell merknad
Flatanger	2010			Ny under utarbeiding
Frosta	2009			
Frøya	2015			
Grong	2022	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Heim	2022	Kommune 3.0 som delmål	Ja	
Hitra	2014			
Holtålen				Ikke tilgjengelig på hjemmeside
Høylandet	2012			Siste tilgjengelige på hjemmesider
Inderøy	2021	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Indre Fosen				Under utarbeidelse
Leka				Under utarbeidelse
Levanger	2021	Samskaping et av fire satsingsområder	Ja	
Lierne	2018			
Malvik	2018			
Melhus	2009			Ny under utarbeiding
Meråker	2019			
Midtre Gauldal	2014			
Namsskogan	2023	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Namsos	2020	Samskaping et av hovedmålene.	Ja	Ny kommune
Nærøysund	2021	Samskaping en overordnet målsetting	Ja	
Oppdal	2010			
Orkland	2020	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Osen	2015			
Overhalla	2021	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Røyrvik	2016			Ny under utarbeidelse
Rennebu	2013			
Rindal	2018			
Røros	2015			
Selbu	2018			
Skaun	(2023)			Vedtatt i oppgaveperioden
Snåsa	2022	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Steinkjer	2021	Samskaping et av fire fokusområder	Ja	
Stjørdal	2020	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Trondheim	2022	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Tydal	2018			
Verdal	2021	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Ørland	2023	Samskaping ikke overordnet målsetting		
Åfjord	2022	Samskaping ikke overordnet målsetting		

Tabell 2: Oversikt over kommuner i Trøndelag – utvalgskriterier til oppgaven

Ut fra denne oversikten var det fem kommuner som oppfylte kriteriene til å være aktuelle i det videre analysearbeidet. Enkelte kommuner jobber akkurat nå med en ny versjon, og Skaun kommune har i løpet av datainnhentingperioden vedtatt ny samfunnsdel, men ut fra den gjennomgangen som ble gjort i februar 2023 var dette status.

Med utgangspunkt i fem mulige kommuner valgte jeg i første runde å gå i dialog med tre av disse. Jeg ønsket å kunne gjennomføre studiet med tre kommuner ut fra en vurdering om kvaliteten på data jeg fikk samlet inn. Her var vurderingen at to ble for lite, men at det samtidig var viktig å begrense seg for å kunne håndtere datamengden jeg fikk samlet inn. Her valgte jeg å starte med Namsos kommune, Levanger kommune og Steinkjer, med utgangspunkt at de er ganske lik hverandre når det gjelder størrelse, slik at de som analyseenheter var relativt like.

Neste ledd i utvelgelsen var å få avklart muligheten med de tre utvalgte kommunene. Den metoden jeg valgte var å kontakte administrativ ledelse ved kommunedirektøren i hver kommune, hvor jeg beskrev mine ønsker (mal e-post vedlegg 1).

De tre kommunedirektørene stilte seg positive til henvendelsen, og de ønsket å bidra inn i studiet. I dialog med kommuneledelsen ble nøkkelinformanter plukket ut i den enkelte kommune. Det var ønskelig med informanter fra en eller flere av følgende grupper:

1. Administrativ ledelse. Kommunens strategiske ledergruppe er aktuell informantgruppe, eller virksomhetsledere innenfor ulike deler av kommuneorganisasjonen. Her får en sikret at relevante fagområder i den kommunale organisasjonen blir representert.
2. Fagpersoner innenfor ulike fagfelt, men et ønske om personer som har vært involvert i, eller har god kjennskap til samskapingsprosesser i egen kommune.
3. Øvrige innbyggere. Her vil kommunens administrasjon være en viktig bidragsyter for å finne aktuelle informanter. Kriterier for disse informanter kunne være:
 - a. Deltakere fra frivillige organisasjoner i kommunen.
 - b. Deltakere fra næringslivet i kommunen.
 - c. Deltakere fra brukergrupper til kommunale tjenester i kommunen. Dette kan f. eks være bruksorganer i barnehager og skoler, eller pårørende grupper innenfor helse- og omsorgstjenester.

Det var ønskelig å finne ca. 4 informanter i hver kommune, totalt ca. 12 informanter.

Dialogen videre har enten gått via kommunedirektøren i de tre kommunene, eller med kontaktpersoner utpekt av kommunedirektøren. I dialogen var det viktig å knytte nøkkelinformanter mot noen av de tre grupperingene som er beskrevet ovenfor. Her ble det avklart 3-4 informanter per kommune, og de har representert kommunenes strategiske ledergruppe, fagpersoner innenfor planavdelinger, virksomhetsledere innenfor ulike virksomheter, andre fagpersoner, representanter fra frivilligheten samt representanter næringslivet.

Informantene har ikke vært likt sammensatt i de tre kommunene, men det har i alle kommuner vært representanter innenfor fagområdet samfunnsplanlegging. Jeg velger her å ikke utdype hvilket fagområde som var representert fra hver kommune med tanke på anonymitet av de som har deltatt.

3.4 Datainnsamling

Formen og gjennomføring av datainnsamling henger godt sammen med hvordan informanter er rekruttert. Utvalgets størrelse i forrige avsnitt henger sammen med valg av metode for datainnsamling.

3.4.1 Metode for datainnsamling

I denne forskningen er det av interesse å samle informanter fra flere analyseenheter, kommuner, og samle kvalitative data med dem. I godt samarbeid med kommunene fikk vi til å planlegge inn dager slik at jeg fikk gjennomført alle intervjuer i den enkelte kommune på plass i hver kommune. Det ble derfor gjennomført fysiske intervjuer i både Namsos, Levanger og Steinkjer.

For å kunne fange inn informantenes erfaringer og forståelse av samskaping i sin kommune valgte jeg å bruke intervju som metode, da den er egnet til det formålet (Johannessen et al., 2020, p. 106). Det hadde vært et alternativ å gjennomføre intervjuene i kommunene som gruppeintervjuer eller gruppesamtaler, men jeg vurderte at informantene sto mer fritt til å si sine meninger gjennom et individuelt intervju, så derfor ble dette valgt.

I tillegg til å gjennomføre intervjuer, åpnet jeg i min henvendelse for at jeg kunne delta på noen møtearena for samskaping for å observere samskapende møteplasser i praksis.

Jeg utarbeidet også et spørreskjema som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuene. Det spørreskjemaet ble utarbeidet i en vurdering av å forsøke blande kvalitative og kvantitative data i studiet, men jeg har valgt å fokusere analysen i hovedsak på intervjuene. Begrunnelsen for det er at et spørreskjema som kun ble besvart av 3-4 personer i hver

kommune ikke er mulig å behandle på en god måte, både sett opp mot reliabilitet og validitet. Jeg kommer tilbake seinere i metodedelen om vurderinger rundt disse to begrepene.

3.4.2 Praksis for datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført på kommunehusene i de tre kommunene, og det ble foretatt lydopptak som i ettertid har blitt transkribert. Hele intervjuene er transkribert ordrett i ettertid som grunnlag for å kunne sortere og analysere data i den videre prosessen.

Studiets behandling av data, herunder personopplysninger, er godkjent av SIKT. Gjennom at alle samtaler i hver kommune ble gjennomført på en dag ble intervjuene gjennomført på en så tids- og kostnadseffektiv måte som mulig for fysiske intervjuer.

Innhenting av data ble gjennomført på tre dager, i tillegg til at jeg reiste til et folkemøte i Namsos kommune en kveld hvor tema var innspill til flere planprosesser.

Totalt antall dager for innhenting av data ble derfor 4 dager i mars og april 2023.

3.4.3 Forberedelser til intervju:

Kommunene har bidratt til å sikre gode rom for å gjennomføre intervjuer. I forkant av hvert kommunebesøk ble det sendt ut tidsplan, informasjonsskriv/samtykkeskjema (vedlegg 2) og spørreskjema (vedlegg 3) til hver av informantene jeg skulle intervjuer. Alle intervjuer ble gjennomført i henhold til oppsatt plan.

3.4.4 Struktur på intervjuet.

I forkant av intervjuene er det gjort forberedelser ved at det ble utarbeidet et intervjueskjema (vedlegg 4). Dette intervjueskjemaet var tenkt som et rammeverk for å sikre at relevante tema ble gjennomgått i intervjuet. Skjemaet hadde åpne tema, hvilket medførte at intervjuene ikke fulgte den samme rekkefølgen på spørsmål. Denne formen kan beskrives som en semistrukturert form, men formen ble i praksis gjennomført som et ustrukturert intervju hvor skjemaet ble brukt for å sjekke av at de relevante temaene som var viktig for problemstillingen ble gjennomgått (Johannessen et al., 2020, pp. 107-109). Ved å bruke den åpne formen kunne samtalen ta den retningen som var relevant for informanten, noe som medførte gode og åpne samtaler. Utfordringen med denne formen var å samle sammen og sammenligne data både mellom informanter i samme kommune, men også data på tvers av kommunene.

Alle intervjuene ble introdusert ved å snakke om bakgrunnen for studiet, og at informanten fikk utdype sin rolle i kommunen i forhold til kommunen som en samskapende kommune. Med bakgrunn i den åpninga ble intervjuet deretter ført videre inn mot ulike relevante tema. Intervjuene ble derfor gjennomført i stort sett slik strukturer på gruppesamtaler kan gjennomføres i ulike faser: (Johannessen et al., 2020, pp. 133-136):

Åpningsfase: Hensikten med åpningsfasen er å få alle i tale rundt enkle spørsmål – å bryte isen.

Introduksjonsfase: Her introduseres temaet som er hovedhensikten med samtalen. Her brukes åpne spørsmål som moderator kan ta tak i ved behov.

Disse to ble i praksis slått sammen

Overgangsfase: Her skjer overgangen mellom introduksjonen og hoveddelen, hvor en prøver å innhente deltakernes utgangspunkt i temaet.

Hovedfase: Dette er den viktigste delen av samtalen, og det må brukes nok tid i hvert spørsmål i denne tiden for å kunne hente inn relevante og nødvendige data. Det utarbeides i forkant ut noen nøkkelspørsmål som på forhånd er plukket ut som sentrale i samtalen.

Avrundingsfase: Her prøver en å hente ut essensen av samtalen med noen korte, oppsummerende spørsmål. Oppsummeringss spørsmål kan brukes i denne fasen, blant annet for å forsikre om at moderator har forstått svarene riktig.

Avslutning: Her blir det gjort en kort oppsummering av hensikten med samtalen og hensikten med selve studiet som samtalen er en del av. Det vil også være viktig å spørre/sikre om det er noe som er utelatt eller glemt, eller om det er noe som informantene føler de ikke har fått dele. Det var satt av 60 minutter til hvert intervju, og den reelle tidsbruken i intervjuene i de ulike kommunene var 40-65 minutter.

3.5 Dataanalyse

Etter gjennomførte intervjuer var det en stor mengde data som skulle brytes ned, tolkes og vurderes. En av de første oppgavene var å rydde i data, slik at mengden relevante data reduseres og blir mer håndterbart (Johannessen et al., 2020, p. 155). Data må både analyseres og fortolkes – å analysere betyr å dele opp i biter og elementer, mens å tolke betyr å sette data inn i en større sammenheng (Johannessen et al., 2020, p. 156). Her har jeg som forsker prøvd å forstå og forklare resultatene fra analysen.

Etter totalt 11 samtaler og en observasjon var det en stor mengde data som skulle analyseres, og den første fasen med å redusere data kalles datareduksjon. En måte å samle opp data på vil

være å kategorisere data etter enkelte kriterier. Da vil data på tvers av informantgrupper kunne sammenlignes med hverandre, f. eks:

- Hvordan ser data innenfor samme kategorier ut på tvers av informantgrupper i den enkelte kommune
- Hvordan ser data innenfor samme kategorier ut i den samme informantgruppa på tvers av kommuner

For å samle opp data til analysen ble det brukt et samleskjema, hvor ulike relevante data ble sortert til hvert intervju (vedlegg 5)

På den måten ble innsamlede data mer håndterbart i den videre datahåndteringen. I bearbeidingen av data har Yin beskrevet hvordan dette kan foregå i cross-case-analyser (Johannessen et al., 2020, pp. 220-222), og denne analysen hvor du bruker flere analyseenheter kan bruke den samme tilnærmingen.

3.6 Vurdering av kvalitet – Reliabilitet, validitet og objektivitet

Viktige vurderinger i forskningsstudier er å vurdere reliabilitet og validitet. Dette er begreper som vurderer ulike kvalitetsfaktorer rundt de data som forskningen får frem.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet) omhandler pålitelighet, og det kan også vurderes som nøyaktighet (Johannessen et al., 2020, p. 27). Her er det viktig å reflektere om de undersøkelsene vi gjør blir presise nok til å være av god nok kvalitet:

- Hvor nøyaktige er de data vi har fått frem?
- Hvordan har forskeren fått tak på de data som bearbeides?

Her må vi reflektere blant annet om de spørsmålene som stilles er gode nok til å gi presise svar rundt problemstillingen?

Har utvalget av informanter noe å si på besvarelsen? Vil det å la den kommunen som skal bli undersøkt bistå med å hente ut informanter ha noe å si for resultatene?

Det som vil være et viktig bidrag for å sikre god reliabilitet vil være å sikre at fremgangsmåten til forskningsprosessen blir åpen og tilgjengelig. Da vil en i ettertid kunne spore fremgangsmåte og prosess, noe som sikrer pålitelighet ved resultatet. Derfor er det i denne oppgaven lagt med skjema som er brukt, f. eks skjema for oppsummering av data samt intervjuguide, slik at en kan se metoder og sorteringer som er brukt i undersøkelsen.

3.6.2 Validitet

Validitetsbegrepet skiller mellom intern validitet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet).

3.6.2.1 Intern validitet

Det vanligste spørsmålet rundt validitet er «måler vi det vi tror vi måler» (Johannessen et al., 2020, p. 250). Er det virkelig slik at det vi ønsker å sjekke ut er det vi får besvart gjennom undersøkelsen? Oppnår studiet det formålet som er tenkt?

Et viktig moment med intern validitet vil være å sikre at den som skal forske på området har god nok kunnskap til fagfeltet, slik at en kan skille på data som er relevant og ikke. Kjennskap til tema og kontekst vil her være viktig. Dette benevnes som vedvarende observasjon. Hvis en er godt innsatt i temaet vil dette bygge opp tillit. Et annet aspekt vil være å ta utgangspunkt i flere kilder for å sikre kvalitet av data. I dette studiet vil innhenting av data skje både gjennom ulike informantgrupper i samme kommune, men også på tvers av kommuner. På den måten vil en gjennom å innhente data fra flere hold sikre at resultatene måler det som er tiltenkt. Dette kan benevnes som metodetriangulering (Johannessen et al., 2020, pp. 250-251).

3.6.2.2 Ekstern validitet (Overførbarhet).

Med ekstern validitet menes om de data som er innhentet kan overføres til andre situasjoner. I dette studiet er en på jakt etter generelle kriterier som ikke vil være knyttet til den enkelte kommune. Derfor vil data være overførbare også i andre situasjoner. Kommuner er ganske likt organisert, og ved å se på ulike tilsvarende prosesser mellom flere analyseenheter vil de kunne overføres også mot andre tilsvarende kommuner, noe som styrker den eksterne validiteten.

3.6.3 Objektivitet (bekreftbarhet)

Det vil være viktig i kvalitative studier at ikke resultatene bærer preg av forskerens subjektive holdninger. Det er de objektive resultatene av forskningen som skal være avgjørende, og ikke eventuelle holdninger som forskeren har med seg inn i forskningen (Johannessen et al., 2020, pp. 252-253). Dette er særlig viktig innenfor kvalitativ forskning, da mye av resultatene omhandler forskerens analyse og tolkning av data. Et viktig moment for å forebygge tvil om objektivitet vil være å reflektere om både styrker og mulige svakheter i den forskningen som er gjennomført. På den måten viser forskeren en bevissthet rundt denne utfordringen. Jeg vil litt senere gjøre en konkret vurdering av dette inn mot dette studiet.

3.6.4 Ethiske problemstillinger

De nasjonale forskningsetiske komiteene har utarbeidet ulike forskningsetiske retningslinjer. Det finnes både generelle forskningsetiske retningslinjer (Torp, 2019) samt fagspesifikke forskningsretningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora som passer inn i denne forskningen (Torp, 2021).

De grunnleggende retningslinjene bygger på et sett med retningslinjer knyttet til noen prinsipper:

- Respekt
- Gode konsekvenser
- Rettferdighet
- Integritet

(Torp, 2019)

Som forsker er det viktig å ivareta de grunnleggende prinsippene, samt følge de retningslinjene som er utarbeidet for å sikre forskning som følger de etiske prinsippene. Det er ikke mulig å prioritere hvilke av retningslinjene som er viktigst, men enkelte prinsipper er verdt å nevne ekstra:

Sannhetsbestrebelse (nr. 1): Det første punktet av de generelle forskningsetiske retningslinjene omhandler sannhetsetterstrebelser. Det er viktig som forsker å alltid være bevisst utgangspunktet med å søke etter ny kunnskap.

Frivillig informert samtykke (nr. 4): Det er viktig å sikre at informantene har gitt samtykke til det studiet de deltar på, og at samtykket er utformet så klart at det ikke kan misforstås.

Konfidensialitet (nr. 5): All personlig informasjon må behandles varsomt for å sikre at den ikke kommer på avveie. Her er det flere forhold som må ivaretas. På den ene siden må forsker ivareta personopplysninger om informanter og data som er personlige, men det er samtidig viktig gjennom forskningen å sikre at eventuelle personopplysninger og sensitive opplysninger som frivillig blir delt av informanter behandles varsomt og korrekt.

Det er mange momenter som skal ivaretas i forskning, og det er viktig å legge en god og ryddig plan på starten av arbeidet for å sikre at en underveis ikke trår utenfor gjeldende retningslinjer. Hensynet til personopplysninger vil være særdeles viktig gjennom hele prosessen. Personopplysningsloven styrer personer rett til personopplysninger, og skal en samle inn personopplysninger må en

1. ha en god og lovlig grunn
2. ha tillatelse

3. ta hensyn til de registrerte personene
4. sørge for sikker behandling av informasjon og opplysninger.

Studiet som er gjennomført, med den håndteringen som er beskrevet i oppgaven, er blitt godkjent av Sikt etter søknad som ble sendt inn før innhenting av data ble gjennomført, slik at jeg vurderer den formen som er brukt oppfyller de kvalitetskravene som er naturlig å stille ved en slik studie.

3.6.5 Styrker og svakheter ved valgt design og metode

I denne metoddelen har jeg beskrevet valg av metode og design, samt beskrevet en plan for hvordan prosessen skulle foregå. Valg av metode har blitt valgt ut fra problemstillingen i innledningen. Jeg har valgt en utforskende kvalitativ metode, og jeg har valgt casedesign i arbeidet. Innhenting av data vil skje gjennom intervjuer, hvor informanter er plukket ut etter gitte kriterier.

Det designet jeg har valgt mener jeg vil svare godt opp mot problemstillingen. Det vil her være rom for fleksibilitet gjennom prosessen, og ved å velge ut informanter på denne måten sikrer en at de som skal svare ut har et forhold til problemstillingen.

Det er en styrke med valgt design å kunne gå både i dybden innenfor temaet, samt få tilstrekkelig bredde i besvarelsene. Ved å velge ut ulike type informanter vil en få ulike perspektiver på data, noe som vil være en styrke. Designet gir mulighet å samle felles data på tvers av alle kommuner, men den vil også kunne gi data om den enkelte kommune. Dette er en styrke når en skal tolke og analysere data.

Samtidig har alle design sine svakheter, og disse er det viktig å være bevisst over når en skal starte arbeidet. En svakhet med strukturen på intervju er at de i praksis ble gjennomført på en ganske ustrukturert måte, hvor relevante tema ble tatt opp underveis i intervjuet. Ved behandlingen av data har dette vært mye mer krevende enn å skulle ha håndtert en strukturert intervjuform. En svakhet med et det valgte designet og strukturen er at det kan være vanskelig gjennom intervjuet å bli presis nok med tanke på validitet og reliabilitet. Blir de data vi finner pålitelige nok? Et eksempel som nevnes tidligere i oppgaven er det forholdet at kommunene bistått med å velge ut nøkkelinformanter. Vil disse informantene være representative for kommunen, eller vil en kunne få besvarelser som går i en bestemt retning? Jeg har vurdert at ved en slik studie er det helt sentralt å intervju nøkkelinformanter som har god kjennskap til tematikken, da de på den måten kan reflektere over fagområdet så bredt som mulig. Da vil de data som samles inn være mest mulig relevante ut fra antallet informanter. Skulle en gått ut

mye bredere med utvalg av informanter så skulle antallet informanter være nødt til å utvides betraktelig, og ut fra rammene til en slik studie vurderte jeg det som lite effektivt og for ressurskrevende.

En utfordring med valgt intervjustruktur er at det er en stor mengde data som skal behandles. Med den åpne strukturen som i praksis ble gjennomført i intervjuene har det vært krevende å sammenligne data mellom kommunene, da svarene ikke kommer i samme rekkefølge fra intervju til intervju. Det var derfor nødvendig å lage samleskjema som kunne strukturere innholdet fra hvert intervju. Ved å gjøre det mener jeg at de data som jeg håndterte ble sortert på en måte som gjorde datamengden egnet til å analysere.

I starten av studiet hadde jeg som nevnt tidligere, planlagt å kombinere kvantitative data med de kvalitative intervjuene. Dette så jeg i løpet av studiet var lite hensiktsmessig. En spørreundersøkelse med så få besvarelser var ikke mulig å analysere på en måte som hadde oppfylt kravene til god reliabilitet og validitet, så i løpet av intervjurunden avsluttet jeg å hente inn de skjemaene i en del intervjuer.

De dataene som er brukt i dette studiet er derfor i hovedsak basert på data fra intervjuene, samt observasjoner fra et folkemøte.

3.7 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Det å tre inn i en forskerrolle for å skrive en masteroppgave er nytt for meg. Et godt utgangspunkt har derfor vært å ta utgangspunkt i de forskningsetiske retningslinjene som er utarbeidet og tidligere henvist til. Her ligger både et godt verdigrunnlag som prinsipper, men retningslinjene er også en god veiledning.

Det å gå inn i en forskningsoppgave har vært krevende og spennende. Det er spennende å rette fokus innenfor et selvvalgt område, noe som betyr at en velger et område som en mener er relevant og aktuelt ut fra det ståsted en selv står i. Samtidig er det krevende og på en måte en alvorlig situasjon en setter seg inn i. Det er et stort ansvar å håndtere forskningen på riktig måte, både med tanke på å ivareta informantene som deltar, men ikke minst å oppnå en ambisjon om at den forskningen en bidrar med gir ny og relevant kunnskap innenfor det valgte fagområdet – i dette tilfellet samskapende kommuner.

4 Funn ved innhenting av data i kommunene

Dette kapitlet vil omhandle funnene fra undersøkelsen, samt en enkel analyse og en kort drøfting av funnene i den enkelte kommune. I neste kapittel vil jeg deretter gjøre en helhetlig drøfting av funnene sett opp mot relevant litteratur og egne refleksjoner og vurderinger.

Kapitlet er bygget opp i hovedsak ved å beskrive funnene fra den enkelte kommune, før jeg avslutter kapitlet med en kort oppsummering av funnene.

Jeg vil i hovedsak se alle informantene fra hver kommunene samlet. For å sortere på ulike faser i samskapingsteori sorterer jeg funnene med bakgrunn i Tøfting sin modell (se tidligere i oppgaven, figur 3), hvor funnene blir oppsummert i følgende deler, tatt fra den modellen:

- Forutgående prosesser og formelt planverk
- Lederskap
- Møtearenaer og prosesser

4.1 Namsos kommune

4.1.1 Namsos kommune – kort om kommunen og samskaping som del av formelt planverk

Namsos kommune er en kommune i Trøndelag med ca. 15 000 innbyggere. Den 1. januar 2020 slo seg tidligere Fosnes kommune, Namdalseid kommune og Namsos kommune til nye Namsos kommune. I denne sammenslåingen ble også grunnkretsen Lund i daværende Nærøy kommune fraskilt og lagt til den nye kommunen (Namsoskommune, 2022).

I forbindelse med sammenslåingen til ny kommune er det utarbeidet en ny samfunnsdel – Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032 som ble vedtatt i kommunestyret i den nye kommunen i februar 2020.

I den nye samfunnsdelen finner en samskaping både i visjonen samt i overordnede målsettinger: Visjon – «Sammen skaper vi muligheter»

Samskaping står også beskrevet som et av Namsos kommunes to hovedmål:

De siste årene har fokus blitt vridd mer over til det offentliges dialog med innbyggerne, frivillighetens bidrag, innbyggerne som ressurs, og å utvikle arenaer for «samskaping» Dette danner grunnlaget for Namsos kommunes første hovedmål: Innbyggeren er «sambygger» i Namsos kommune (Namsoskommune, 2020).

4.1.2 Forutgående prosesser og planverk i Namsos kommune

I Namsos har arbeidet mot å bli en samskapende kommune vært en stor og omfattende prosess hvor alle deler av kommunen har vært involvert. Det ble gjennomført mange

samskapingmøter i kommunesammenslåingsprosessen hvor en jobbet mot den nye samfunnsdelen, og her har samskaping vært et fokus hele veien. Det er jobbet godt med en rød tråd fra intensjonsavtale, inn mot planstrategi, for å ende opp i en vedtatt samfunnsdel. Det beskrives som gode prosesser, hvor en fikk være med å bygge noe nytt.

Det var en veldig, veldig god prosess - politisk enighet, og det var også et mål at den nye kommunen skulle ha fokus på vekst, utvikling, at folk fortsatt skulle bo i grendene, at innbyggerne skulle ha en mer sentral rolle, at innbyggerne og brukerne og tjenestene skal løftes mer opp som en part som er likestilt med kommunen (informant Namsos kommune).

Det var prosesser med bred involvering i alle deler av den nye kommunen, og en arbeidet med «misjon visjon» hvor en skulle realisere den nye visjonen i kommunen – «Sammen skaper vi muligheter». Det beskrives fra en informant at det var enklere å slå sammen tre kommuner enn to:

men så tror jeg og det at vi at det at vi var 3, da var det lettere å slå sammen (...) For da er man ikke 2 motpoler...(informant Namsos kommune).

I ny samfunnsdel er det fokusert på innbyggeren som sambygger, og det beskrives tydelig i vedtatt samfunnsdel ambisjoner og målsettinger om at sambyggeren sammen med kommunen både skal legge til rette og videreutvikle det som skjer i den nye kommunen, noe som også enkelte informanter beskriver som helt essensielt:

Mitt engasjement i forhold til å involvere å spille sammen, spille hverandre gode, gjøre ting sammen løse og så drive samfunnet framover med alle kreftene som finnes i et samfunn (informant Namsos kommune).

4.1.3 Samskapende møtearenaer og møteplasser i Namsos kommune

Informantene i Namsos beskriver flere møteplasser og arenaer som er utviklet som gode utgangspunkt for samskaping. Nedenfor en kort beskrivelse av noen tiltak som en har iverksatt i kommunen:

- **Mulighetsteam** – Mulighetsteam er en arena hvor det settes sammen et team etter initiativ fra innbyggere hvor man skal se på muligheten til å løse konkrete saker som berører innbyggeren. Her beskrives først og fremst et initiativ tatt fra innbyggere Lund, en del av kommunen, hvor gjennom mulighetsteam har fått skapt nye tiltak i samskaping mellom innbyggerne og kommunen. Disse tiltakene «eies» i hovedsak ikke av kommunen, men at kommunen støtter og bidrar som en samskapende part.

Den siste tiden har en fått realisert flere store prosjekter i området gjennom denne samhandlingen.

Man skaper et mulighetsteam der man på en måte prøver få til at teamet mest mulig skal være selv, men man er litt sånn fasilitator i lag med, og så får man til veldig mye uten at det er kommunen som skal være pådriver for det som kommer med i prosjektet (informant Namsos kommune).

- **Innbyggertorg og innbyggerpunkt** – I den nye kommunen har det vært fokus å etablere møteplasser ute i alle deler av den nye kommunen, som i areal har blitt omfattende.

Innbyggertorg – kommunalt drevne møteplasser som driftes i kommunale bygninger fra de tre kommunene. I Namsos er innbyggertorget plassert på kulturhuset i samarbeid med biblioteket, i tillegg er det innbyggertorg på Fyret på Jøa og tidligere kommunehuset på Namdalseid. Gjennom innbyggertorg skaper Namsos kommune en møteplass hvor innbyggeren kan få flere tilgjengelige kommunale tjenester, og dette er en arena hvor innbyggeren og kommunen på en enkel måte kan samhandle:

Vi jobber hver dag med å få folk til å bruke bibliotek og innbyggertorget som en møteplass (informant Namsos kommune).

Innbyggerpunktene er en annen arena, hvor det på andre plasser ute i grendene er laget innbyggerpunkt. Innbyggerpunktene drives av private aktører, men i samarbeid med kommunen er dette møteplasser hvor en også kan få noen enkelte kommunale tjenester.

- **Medvirkningsarenaer.** Namsos kommune har gjennomført mange involveringsprosesser med innbyggere hvor målet er å samskape i prosesser. Her brukes ulike verktøy for å skape reell samskaping, f. eks innovasjonscamp med barn og unge, cafedialog i folkemøter. Tidlig involvering er presentert som et viktig aspekt på slike møtearenaer:

Du er nødt til å tenke fellesskapet alle sammen. Involvering av brukere, tidlig involvering av barn og unge (informant Namsos kommune).

Det er stor enighet om at prosessen med samfunnsdelen var en god prosess som la et godt grunnlag for å skape de gode møtearenaene og møteplassene som en har iverksatt på ulike arenaer rundt om i kommunen de siste årene.

I perioden for datainnhenting deltok jeg også på et folkemøte i Namdalseid hvor en jobbet med samskaping i kommunale planprosesser. Som observatør på en slik samskapingsarena fikk jeg et innblikk i hvordan slike møter ble organisert. I møter som omhandler planprosesser blir kommunen i en koordinerende rolle, men jeg opplevde likevel at det var stor grad av likeverdighet i møtet, slik at dette ville ut fra Ulrich sin typologimodell være et møte med likeverdig samskaping (Ulrich, 2016, pp. 3-12).

4.1.4 Lederskap i en samskapende kommune – Namsos kommune

Alle informantene i Namsos kommune peker på ulike måter ut viktigheten av tydelig retning og ledelse i samskapingsprosesser, både i endringsprosessen mot å bli en samskapende kommune, men ikke minst i prosesser hvor det skal foregå samskaping. Skal en lykkes med endringer så er det viktig med forankring og eierskap i ledelsen. I Namsos kommune jobbes det parallelt med denne undersøkelsen med å utarbeide med et felles verdigrunnlag for ledere i Namsos kommune som skal beskrive «Slik gjør vi det i Namsos kommune», og her er den samskapende kommunen og samfunnsdelen et viktig grunnlag.

4.1.5 Namsos kommune som samskapende kommune

Informantene er tydelige på at kommunen har endret måten å arbeide på i veien mot å bli en samskapende kommune i den nye kommunen. Samtidig så er det en sprik i laget samlet sett mellom de ulike avdelingene og virksomhetene, slik at det uttrykkes at en fortsatt må jobbe bredt videre for å sikre felles forankring overalt. I tillegg er det viktig å ta med seg at samfunnsdelen ble vedtatt rett før Norge stengte ned i koronaperioden, slik at det har vært krevende å drive bredt og godt forankringsarbeid de siste årene:

Vi har hatt 2 år med unntakstilstand, så den jobben med å tenke sammen, tenke samhandling, den er vi i gang og vi jobber med det nå, vi er ikke i mål (informant Namsos kommune).

Det vises også til når det gjelder å skape gode samskapingsarenaer og møteplasser for samskaping, er inntrykket at det er lettere å få utført ute i grendene. Det er i sentrumsdelen av Namsos by det er vanskeligst å skape engasjement, noe blant annet oppmøte på ulike medvirkningsprosesser har vist. Det er også slik at det ikke alltid er møtearenaer som er like

godt egnet for å bruke samskaping som verktøy, slik at en må være bevisst når det skal være prosesser for samskaping. I tillegg er det enkelte møtearenaer som kommunen initierer til hvor målet er samskaping, men hvor en muligens ikke alltid oppnår dette:

(...) er det reell samskaping, eller er det sånn at det er kommunen som fortsatt styrer og som initierer og som tar hovedrollen? (informant Namsos kommune)

4.1.6 Namsos kommune – Suksessfaktorer og fallgruver i veien mot å bli en samskapende kommune

Alle informantene uttrykker at det er helt sentralt med forankring i ledelsen for å lykkes med å bli en samskapende kommune. Dette er et innovasjons- og endringsarbeid hvor en skal etablere nye holdninger og praksis, og da er lederens rolle viktig. Lederen kan både kommunisere ut budskapet samt forankre dette bredt i ledelsen, noe som kommer frem som noen viktige trinn i Kotters 8-trinnsmodell, hvor det på et av trinnene beskriver lederens rolle når det gjelder å repetere budskapet om endring (Appelbaum et al., 2012).

Det pekes også på hvor viktig det er med forankring og forventningsavklaringer, og her kreves det samtidig kompetanse om hva samskaping omhandler. En kan ikke bare ta i bruk et nytt begrep hvis en samtidig ikke har jobbet godt med hva dette betyr. Flere av informantene peker på at en hadde lært en del av Steinkjer kommune og noen gode eksempler derfra, og så har en oversatt dette til egen kommune. På den måten fikk man etablert en god kompetanse i organisasjonen der en skulle iverksette samskapende tiltak:

Angående samarbeid med Steinkjer: Det er feil å bruke ordet snarvei da, men man får en enklere vei til målet (informant Namsos kommune).

Det pekes også på godt planverk, og her er samfunnsdelen et godt eksempel på det. Samtidig er det ikke så mye i innholdet i samfunnsdelen som beskriver hvordan en kan jobbe for å nå de målene og visjonene som er satt, men dette kommer jeg tilbake til seinere i den helhetlige drøftinga.

En av informantene peker på at det kan være lurt å starte med enkeltprosjekter som en lykkes med, slik at en deretter kan bruke de gode eksemplene videre i forankringsarbeidet i hele organisasjonen. Det er viktig å avgrense og begrense i starten.

Det intervjuene også viser er at det ikke er alle samskapingsarenaer som blir reelle samskapingsarenaer, noe som skaper frustrasjon hvis en ikke er enige om forutsetningene i forkant. Namsos kommune har hatt en del krevende prosesser, blant annet om skolestruktur, og her er det vanskelig å kjøre samskapingsprosesser seint ute i prosessen. Da er det viktig at en er tydelig fra kommunens side om det, slik at en ikke skaper falske forventninger.

Og så viser det seg at det ikke er det de ønsker seg og da har vi brukt ganske mye tid og ressurser for å si at det kan vi tilby dem, men så er det ikke det man vil ha. Da har vi brukt masse tid som er bortkastet istedenfor at vi tar dem med i tidlig prosess - tar dem med allerede når en idé oppstår, så får vi innbyggerne til å være med og forme tjenestene selv. (Informant Namsos kommune)

Skal en oppnå gode samskapingprosesser så er timing i involveringsfasen viktig, slik at en får gjennomført prosessene på det tidspunktet hvor det mulig med reell samskaping.

4.1.7 Kort drøfting av funn i Namsos kommune

Det er stort samsvar mellom informantenes svar innenfor de ulike områdene – det gjør at de kvalitative dataene fra intervjuene vurderes som troverdige i en analyse. Slik det fortelles i intervjuene så har Namsos kommune utviklet seg godt innenfor enkelte områder:

(...) vi er på tur mot en kommunene 3.0 da på et vis (informant Namsos kommune). Samtidig er alle tydelige på at ikke hele kommunen enda har tatt innover seg endringen mot å bli en samskapende kommune. Hvis en tar utgangspunkt i Torfing sin stige for samskaping, uttrykkes det at Namsos kommune innen enkeltområder ligger veldig høyt på stigen, mens innenfor andre områder er det fortsatt kommunen som er styrende og er initiativtakeren. Det beskrives som krevende å gjennomføre samskaping i enkelte prosesser. På veien mot å bli en samskapende kommune så har en derfor tatt mange gode skritt, men det er fortsatt en vei gå for at en skal ha en samlet kommune noe høyere på samskapingsstigen til Jacob Torfing (Ansell & Torfing, 2021, pp. 58-59).

Informantene viser til at arbeidet fortsatt pågår, og det blir også nevnt at det er søkt ut ytterligere skjønnsmidler for å jobbe videre mot felles mål.

I den seinere delen med helhetlig drøfting kommer jeg tilbake til dette, men det ser ikke ut som at en i forbindelse med utarbeidelsen av mål og visjoner har utarbeidet en klar strategi hvordan administrasjonen skal lykkes med dette, noe som beskrives av Kotter som et av de første viktige trinnene i endringsprosesser. Det kan være en av grunnene til at det fortsatt er en del forskjeller hvor godt dette er forankret både i administrasjonen og ute i kommunen.

4.2 *Levanger kommune*

4.2.1 Levanger kommune – kort om kommunen og samskaping som del av formelt planverk

Levanger kommune er en kommune i Trøndelag med ca. 20 000 innbyggere. I 2020 ble deres nye visjon vedtatt: «Triveligst i Trøndelag. Visjonen skal gi retning for tjenesteyting, organisasjonsutvikling, samfunnsutvikling og forvaltning» (Levangerkommune, 2023).

Den sist vedtatte samfunnsdelen ble behandlet i kommunestyret i sak 34/2001. I Levanger kommune er samskaping formulert som et satsingsområde:

Levanger, en samskapende kommune. Ordet “kommune” betyr fellesskap. Erkjennelsen av at fellesskap er felles-skapt rammer inn kommuneplanen. Å være samskapende innebærer å se på kommunen som en arena for samarbeid, der man i fellesskap kan skape verdier som er viktig for befolkningen og samfunnet. Innbyggere, kommuneorganisasjonen, organisasjoner, frivillighet og andre offentlige og private aktører arbeider sammen på likeverdige måter og deler kunnskap og ressurser med hverandre. Det handler om å forstå problemer, formulere mål og planer, og å skape nye, bedre og mer effektive løsninger. Samskaping innebærer også å forsterke aktiv deltakelse gjennom medborgerskap og demokrati (...) Levanger kommune vil bli en enda mer samskapende kommune. Kommuneorganisasjonens rolle er å invitere til, og legge til rette for at samskaping kan skje, på et mangfold av arenaer som gjør deltakelse naturlig, lett tilgjengelig, inkluderende og motiverende (Levangerkommune, 2021).

4.2.2 Forutgående prosesser og planverk i Levanger kommune

Arbeidet med ny samfunnsdel og veien til å prioritere samskaping som et satsingsområde pågikk over flere år. Det forberedende arbeidet startet i 2018, og i 2019-2021 ble det gjennomført 10 planprosesser som var samordnet med felles planprogram, felles prosessplan og en felles prosessledergruppe.

Gjennom planprosessene ble kommunens planomfang komprimert ved at en fasert ut syv kommunedelplaner og samlet og samordnet mål og strategier i den nye samfunnsdelen som ble vedtatt i 2021. Tiltak og oppdrag ble innarbeidet og samordnet i Handlings- og økonomiplanen. Det var viktig å samle planverket til en helhet gjennom den nye samfunnsdelen:

Det handler om helheten. Veien fra strategi til handling og på tvers av sektorer og fagområder, og fortrinnsvis i samspill med lokalsamfunnet og innbyggere (informant, Levanger kommune).

I prosessen ble det rettet et enda mer fokus på samskaping mellom kommunen og innbyggerne. Kommunen hadde deltatt både på forskningsprosjekter og utviklingsprosjekter med fokus på samskaping, og det var en økt bevissthet på behovet for å utvikle en ny måte å samhandle på i kommunen:

Kommuneledelsen har vært veldig tydelig på da at vi står overfor en del samfunnsmessige utfordringer som gjør at vi blir tvunget inn i endring (informant, Levanger kommune).

Levanger kommune har i forkant av behandlingen av ny samfunnsdel hatt fokus på samskaping, men det har ikke alltid vært bevissthet rund begrepet:

Spørsmålet er jo når man startet med samskaping, var det når vi begynte å bruke ordet, eller er det når vi utvida forståelsen (informant Levanger kommune)?

4.2.3 Samskapende arenaer og møteplasser i Levanger kommune

Informantene i Levanger beskriver flere møteplasser og arenaer som er utviklet som gode utgangspunkt for samskaping. Enkelte av disse møteplassene er iverksatt før den nye samfunnsdelen ble vedtatt, men de er likevel veldig relevante da de har vært med på å bygge grunnlaget for å prioritere samskaping som et satsingsområde i kommunen. Nedenfor en kort beskrivelse av noen tiltak som en har iverksatt i kommunen.:

- **Levanger by&bygdeLAB.** Denne møtearenaen blir nevnt av de fleste informantene som et vellykket eksempel på en reell samskapingsarena. Her møter kommunen innbyggerne/frivilligheten ute i de ulike delene av kommunen, hvor en samskaper som likeverdige parter rundt problemstillinger og tiltak som en ønsker å ta tak i. Det har vært noen fra kommunen som har holdt en koordinerende rolle, noe som pekes på som et viktig moment for å lykkes med samskaping:

Noen må jobbe med det. Noen må være dedikert eller hvert fall fram til at vi får det mer innbakt (informant Levanger kommune).

Levanger by- og bygdeLAB har vært en arbeidsform som har vart over flere år, hvor en har funnet inspirasjon tilbake til 2017 fra andre kommuner, og en har deltatt i utviklingsprosjekt sammen med blant annet kommunene Steinkjer og Verdal i en treårsperiode. En har også søkt ut midler til nye prosjekter knyttet til bylabtanken. Gjennom by- og bygdelab som arbeidsform har en jobbet godt gjennom mange ulike prosesser på ulike steder, og det som løftes frem for denne arbeidsformen er likeverdighet mellom kommunen og innbyggerne:

Men det å sitte og ha øyekontakt, og på en måte at alle føler på en måte at de er inkludert i den her sirkelen. Det jeg tror det er egentlig min inngang til samskaping - at ingen blir sittende unna, mens alt på en måte er i lik avstand (informant Levanger kommune).

Arbeidsmetoden som brukes i by&bygdeLAB er videreført som arbeidsform i ulike medvirkningsprosesser i kommunen.

- **Møtearenaer innenfor barnehagesektoren.** Barnehageområdet i Levanger kommune har jobbet bevisst med samskaping over flere år, blant annet gjennom et doktorgradprosjekt. Her har blant annet det å skape gode møtearenaer mellom barnehagen og foreldre vært et fokusområde. Innenfor sektoren er det blant annet jobbet på både detaljnivå hvordan møter skal gjennomføres til å jobbe med holdninger mot de ansatte til hvordan en skal forholde seg til samskaping:

Endringen på mindsettet ditt fra å gå fra det å være en service til å bli mer den der samskapende arenaen så har du det med det overalt, ikke sant (informant Levanger kommune)?

I barnehagene har en også jobbet konkret opp mot barna som ressurser i samskapingsprosesser, slik at det blir tatt med som en likeverdig part:

Et av mine store oppdrag i denne kommunen å løfte inn verdien av å lytte til barn som deltagere i de her samskapingsprosessene da, så det synes jeg jo er utrolig interessant (informant Levanger kommune).

- **Byutviklingsprosjekter.** Levanger kommune har i ulike former deltatt på mange spennende prosjekter knyttet til byen Levanger hvor samskaping har vært en viktig faktor. Det som blir nevnt av informantene er blant annet en internasjonal arkitektkonkurranse, European 16, samt ulike prosjekter i arbeidet med å utvikle Trehusbyen Levanger. Kommunale representanter har ofte en viktig rolle for å koordinere og sikre gode prosesser:

den her utviklingsrollen som kanskje har bidratt i det med samskaping da fordi det ser en jo og opplever hele tiden, at den måten å tenke på og bryte ned siloene, det har kanskje vært en liten sånn strategi for min del (informant Levanger kommune).

- **Arrangementer.** Levanger kommune er selv arrangør på enkelte store arrangementer, f. eks Marsimartnan, men her er kommunen arrangør og andre hjelper til. Det som løftes frem i større grad som samskappingsarrangement er f. eks Bakgårdsfestivalen i Trehusbyen Levanger, hvor kommunen ikke er arrangør, men hvor en sammen med frivillige arrangører lager en samskapt ramme for et arrangement:

Jeg liker jobbe med større arrangement som vi har hatt som har gått på sommerstid, de har jo vært de beste på mange eksempler av samskaping som vi har gjort i dag da (informant Levanger kommune).
- **Medvirkningsmøter i politiske prosesser.** Levanger kommune bruker samskaping som metode i medvirkningsprosesser når det er egnet for det. Her tar kommunen en koordinerende rolle som legger til rette for innspill som en tar med inn i de politiske prosessene.

4.2.4 Lederskap i en samskapende kommune – Levanger kommune

Flere av informantene beskriver viktigheten av god ledelse for å lykkes med samskappingsprosesser, og det som det pekes på særskilt er det å skape helhet i organisasjonen, noe som må forankres i den øverste ledelsen i kommunen. Informantene er samstemte i at det er godt forankret i toppledelsen i kommunen og at en har utviklet seg i positiv retning de siste årene, men det er også stor enighet i at dette er et område hvor kommunen kan forbedre seg:

Mange er nok ikke kjent godt nok med begrepet samskaping (informant Levanger kommune).

Den samme informanten sier også at Levanger kommune er god på enkeltområder, men ikke over hele organisasjonen.

En annen informant sier at kommunen

(...) ikke er god nok på helhet og samordnet ressursforvaltning (...) det er viktig å jobbe videre med helhet (informant Levanger kommune).

Det som poengteres fra informantene er at det ikke er nok med at den øverste ledelse har dette forankret, men at en må lykkes med å bære frem budskapet slik at dette blir et gjennomgående ledelsesprinsipp:

Og lederforankring og ikke bare forankring, men at toppledelsen bærer budskap om at dette er noe som er viktig og det er noe vi ønsker i vår organisasjon (informant Levanger kommune).

4.2.5 Levanger kommune som samskapende kommune

Den samlede oppfatningen som informantene er enige om er at Levanger kommune er god på samskaping innenfor enkelte områder. I samskapingsprosesser så jobbes det med å være likeverdige parter, slik at en kan oppnå reell samskaping. Samtidig beskriver enkelte av informantene at dette kan være vanskelig å oppnå i enkelte tilfeller, og at en bør jobbe mer helhetlig:

Levanger kommune må bli mer “vi” og ikke dem, altså i forhold til å forstå helheten i det vi holder på med, så vi holder på å jobbe med et prosjekt som handler om mer helhetlig og samordnet ressursforvaltning (informant Levanger kommune).

Men deler av kommunen jobber godt, så her handler det, slik enkelte skriver, om tålmodighet. Samskaping er basert på tillit, og det tar tid å bygge tillit. En informant beskriver at

Deler jobber veldig bra, men lang vei å gå før en har blitt helt samskapende (informant Levanger kommune).

For å lykkes med en bredere tilnærming av samskaping handler det, ifølge informantene om å bygge ned siloer. Det er fortsatt slik at en jobber adskilt mellom fagområder, og at en i større grad enn i dag bør løfte frem det gode en får til og fremsnakke den måten å jobbe på.

4.2.6 Levanger kommune – Suksessfaktorer og fallgruver i veien mot å bli en samskapende kommune

Et ord som alle informanter gjengir som en suksessfaktor for å lykkes med samskaping i en kommune er tillit. Det er helt avgjørende for å lykkes med samskaping at det finnes tillit mellom kommunen og den parten en skal samarbeide med. Gjennom tillit vil en kunne skape en opplevelse av likeverdige parter mellom hverandre:

Så tror jeg vi nettopp har bygd relasjoner og tillit gjennom arbeidet. Det har vært helt avgjørende at relasjonene er på plass (informant Levanger kommune).

En annen suksessfaktor som flere henviser til er viktigheten av at det er noen som koordinerer arbeidet. Uten koordinering og at noen har et dedikert ansvar vil det være vanskelig lykkes i de ulike samskapingsprosessene som en legger opp til:

Uten at det hadde vært noen som har vært prosessledere og hatt hånd om det her, så tror jeg det hadde smuldret bort, så det at det er noen som leder den her treningen har nok vært avgjørende (informant Levanger kommune).

En av de sentrale momentene er å ha noen som koordinerer arbeidet og timingen av når en skal kjøre samskapingsprosesser. Det beskrives som en fallgruve fra en av informantene å ikke være bevisst på når og hvordan involvering og samskaping skal foregå:

Men så er det ikke reell medvirkning. Og det finnes det mange eksempler på i mange prosesser på at vi ikke får til, altså at vi kommer for sent inn i dialogene (informant Levanger kommune).

Det som også nevnes som en suksessfaktor er at det finnes en struktur hvordan en skal jobbe med samskaping. En må bygge opp en modell for hvordan en skal jobbe i samskapingsprosesser, og denne må være kjent for de som skal kjøre prosesser. Her er by&bygdeLAB et godt eksempel, hvor en har utviklet en arbeidsform som en skal følge i samskapingsprosesser.

Den siste større suksessfaktoren som nevnes er å sikre at det finnes ambassadører som driver frem arbeidet med samskaping. Dette henger både sammen med god ledelse, men også det at andre roller kan stå frem som gode rollemodeller som skaper suksesshistorier som andre vil følge.

4.2.7 Kort drøfting av funn i Levanger kommune

Informantene i Levanger kommer fra et bredt spekter av fagområder i tillegg til frivilligheten, og alle beskriver at Levanger har gode eksempler på samskapingsarenaer i deler av organisasjonen. Levanger kommune har gjennomført flere utviklingsprosjekter og studier som er knyttet til samskaping, noe som har gitt de fagområdene som har jobbet med dette et ekstra fokus. Samtidig er det stor enighet om at kommunen kan bli mye mer helhetlig i arbeidet, og at veien videre vil være å få involvert flere i arbeidet med å få satsingsområdet om å bli en samskapende kommune ut enda mer.

At Levanger har samskapende kommune som et satsingsområde er en naturlig konsekvens av at en gjennom enkelte prosjekter har jobbet godt med dette som metode, og at en har fått gode resultater ut av det. Samtidig har det ikke, ut fra det informantene uttrykker, vært en klar og tydelig strategi om at dette skulle være et satsingsområde, det har mer vokst frem gjennom praksis ut fra erfaringer:

Har jo opplevd Levanger kommune til å ta en sånn utforskende rolle på samskaping. Det er kanskje ikke en oppskriftsbasert tilnærming når vi snakker om hvordan vi skal samskape sammen (informant Levanger kommune).

Når det gjelder samskapingsstigen til Ansell og Torfing (2021, pp. 58-59) beskriver flere av informantene det samme. Innenfor enkelte områder er kommunen veldig god på samskaping, men det er viktig i det videre arbeidet å få med seg flere deler av kommunen:

vi har en lang jobb da for å bli ordentlig samskapende, vi har et stykke igjen, men vi er nå i gang tror jeg (informant Levanger kommune).

4.3 Steinkjer kommune

4.3.1 Steinkjer kommune – kort om kommunen og samskaping som del av formelt planverk

Steinkjer kommune er en kommune i Trøndelag med ca. 24 000 innbyggere. Den 1. januar 2020 slo seg tidligere Verran kommune og Steinkjer kommune seg sammen til nye Steinkjer kommune.

Steinkjer kommune sin visjon er:

En levende småby med bygder i utvikling. Tufet på ekte saker.

I forbindelse med sammenslåingen til ny kommune er det utarbeidet en ny samfunnsdel – «Kommuneplanens samfunnsdel 2021-2032 – Steinkjer kommune» som ble vedtatt i kommunestyret i den nye kommunen den 27. oktober 2021 (Steinkjerkommune, 2021)

I den nye samfunnsdelen finner en samskaping som det første av fire fokusområder:

Samskaping som metode har blitt et varemerke for Steinkjer, og noe lokalsamfunnet er nasjonalt kjent for. Allerede eksisterende metoder for samhandling med lokalsamfunn (Bolyst, ByLab mfl) skal videreutvikles samtidig som nye løsninger testes og tas i bruk. Lokale, regionale og internasjonale partnerskap utvikles videre (Steinkjerkommune, 2021).

4.3.2 Forutgående prosesser og planverk i Steinkjer kommune

Steinkjer kommune har hatt gode prosesser for samskaping også før en definerte dette som et av fokusområdene i kommunen i forbindelse med at ny samfunnsdel for den nye kommunen ble vedtatt i 2021. Dette har skjedd blant annet gjennom bolystteam, en metode for samskaping som Steinkjer kommune har innarbeidet som fast arbeidsmodell for samfunnsutvikling allerede i 2016 (Distriktssenteret, 2022)

At samskaping derfor ble vedtatt inn i den nye samfunnsdelen beskrives derfor av en av informantene som en naturlig utvikling:

Arbeidsformen er en erkjennelse av at rammebetingelsene for kommunene gjør jo at handlingsrommet på mange måter blir mindre i egenregi og man er mer og mer

avhengig av å engasjere, innbyggere, lag og foreninger, sivilsamfunnet totalt sett for å få til de utviklingen en ønsker (informant Steinkjer kommune).

Steinkjer kommune har deltatt aktivt på flere utviklingsprosjekter hvor fokuset på samskaping er satt høyt, og her nevnes blant annet deltakelsen på utviklingen av kulturskolen - Fremtidens kulturskole – kulturskole 3.0.

4.3.3 Samskapende møtearenaer og møteplasser i Steinkjer kommune

Informantene i Steinkjer beskriver mange ulike møteplasser hvor det skjer samskaping, og det som løftes frem særskilt av alle er bolystteammetodikken, og nedenfor en beskrivelse av den metoden, men i tillegg også ytterligere noen eksempler møtearenaer i Steinkjer hvor det legges opp til samskaping.

- **Bolystteammetoden.** Tanken bak bolystmetoden er at innbyggerne selv har ansvar og mulighet til å utvikle sitt eget lokalmiljø. Det er lokalmiljøene som «eier» sine utviklingsprosjekter, og så deltar kommunen med faglig kompetanse og prosessledelse ute i lokalmiljøene:

En starter med et lokalt initiativ fra en grend gjennom et grendelag eller et idrettslag eller noe annet, som sier at de ønsker å jobbe med å utvikle et tema lokalt. Så setter kommunen ned et team – vi ser på temaet og hvilke fagområder som er aktuelt, og så reiser teamet ut til grenden for å kjøre lokale møter for å avklare hva det handler om (informant Steinkjer kommune)

Av de informantene som deltok i intervjuer fra Steinkjer kommune har alle med ulike roller deltatt på noen bolystteamsmøter, og de beskrives alle som reelle samskapingsarenaer med likeverdighet mellom kommunen og innbyggerne.

- **Involvering av barn og unge i medvirkningsprosesser.** Flere informanter beskriver gode prosesser med barn og unge i medvirkningsprosesser, blant annet ved utformingen av Rismelparken i Steinkjer. I prosesser med barn og unge har ulike metoder og verktøy blitt brukt, og her blir f. eks «Drømmefangst» og «Fremtidssafari» nevnt som konkrete verktøy for å fange opp barn og unges drømmer og tanker, og hvordan en kan se på muligheten sammen.
- **Møteplasser på tvers av generasjoner.** På kulturhuset jobbes det med å utvikle samhandlingen mellom unge og gamle ved å utvikle et levende samfunnshus hvor grensene mellom generasjoner og grensene på huset fjernes, slik at unge og gamle er mer sammen.

- **Medvirkningsmøter i politiske prosesser.** Levanger kommune bruker samskaping som metode i medvirkningsprosesser når det er egnet for det. Her tar kommunen en koordinerende rolle som legger til rette for innspill som de tar med inn i de politiske prosessene. Et eksempel på en slik prosess er «Steinkjer 2025». I arbeidet med økonomiplanen for 2023-2026 ble det gjennomført store medvirkningsprosesser ute i grendene med fokus på samskaping og medvirkning. Disse møteplassene blir av flere pekt på som en møteplass som ikke i like stor grad ble opplevd å ha reell medvirkning. Disse opplevelsene vil jeg komme tilbake til seinere i oppgaven.

4.3.4 Lederskap i en samskapende kommune – Steinkjer kommune

Det oppfattes av informantene som at det er en klar politisk vilje og forankring til å holde samskaping høyt, og det fremheves hvor viktig det er at dette er høyt prioritert for å kunne lykkes. For å lykkes med å implementere samskaping i hele organisasjonen beskrives derfor behovet for ledere som står foran og viser vei, og som fungerer som budbringere av samskaping, både som holdning og metode. Her handler det i Steinkjer kommune både om å forankre det i ledelsen, men også å gjøre lederne trygge på å bruke samskaping som metode, samt å sikre at ledere som deltar i samskapende prosesser gis tillit og fullmakter til å ta avgjørelser på vegne av kommunen:

Og mye av seinere teorier er tydelige på at hvis en har slike prosesser på siden av det ordinære systemet er det viktig at lederne heier det frem og gir nødvendige fullmakter til deltakere (informant Steinkjer kommune).

Det har ikke vært gjennomført helhetlige lederprogram i Steinkjer, men det er gjennomført enkeltvis kompetansehevingstiltak innenfor prosessledelse. Innenfor bolystteammetodikken ble det også utarbeidet noen moduler som har blitt brukt i deler av organisasjonen.

4.3.5 Steinkjer kommune som samskapende kommune

Steinkjer kommune har hatt ganske lang erfaring med samskaping, men det er tydelig fra informantene om at det er ulik grad i hvor langt en har kommet i utviklingen av kommunen som en samskapende kommune., men at det hele tiden er en positiv utvikling av organisasjonen:

(...) og har sett at det har utviklet seg fra lov- og bestemmelsesstyrte medvirkningsprosesser til å bli større grad av medvirkning og med ulike verktøy for å få til det (informant Steinkjer kommune)

Det er derfor viktig å jobbe videre tverrsektorielt slik at en utvikler samarbeidet på tvers av sektorer.

Det er også tydelig at kommunen ved gjennomføringen av ulike tiltak og prosesser har gjort seg en del erfaringer om hva som skal til for å lykkes med samskapende arenaer:

Så har det nok vært en modningsprosess i forholdet til å finne nøkkelen til at vi bruker samskapingsprosesser og når er det andre samhandlingsmåter som gjelder (informant Steinkjer kommune).

Ut fra det informantene beskriver så har kommunen kjørt enkelte prosesser hvor det ikke har vært en reell arena med samskaping, og at en nå har blitt mer bevisst på hvilke arenaer hvor dette er hensiktsmessig, og ikke minst når i prosesser det er mulig med reell samskaping. Opplevelsen av kommunen som samskapende kommune er ganske lik mellom informantene. Alle beskriver flere områder og metoder hvor det foregår reell og god samskaping, men informantene er like samstemte i at en ikke har klart å implementere samskaping i hele kommuneorganisasjonen:

Innenfor bolyst så er vi nok på i hvert fall nivå 4. Og så har vi hatt en del samskapingsprosesser når vi skulle bygge nytt kulturhus og vi hadde folkemøter og innhentet innbyggerstemmen. Vi inviterte til møter hvor innbyggeren kunne komme med innspill, og der er vi nok på nivå 2 (...) Så vi har vel i Steinkjer kommune vært på alle nivåer (informant Steinkjer kommune).

Ut fra det informantene beskriver så vil nivået på samskaping være avhengig av hvilken type prosess som skal gjennomføres. Det beskrives som relativt enklere å samskape i prosesser hvor det er innbyggerne som tar initiativet, f. eks bolystteammetoden, enn å samskape i tunge planprosesser som kommunen skal drive. Her er det også krevende å ha rett kompetanse og innsikt til å samskape om rett saker på riktig tidspunkt:

Det er jo lettest å få til når det er lokalsamfunnet som står bak, men når kommunen inviterer, da er det viktig med forberedelsedelen – hvordan får vi til at det blir likeverdige parter rundt bordet. Hvordan skal vi opptre for at en skal oppleve det (informant Steinkjer kommune)?

4.3.6 Steinkjer kommune – Suksessfaktorer og fallgruver mot å lykkes med å bli en samskapende kommune

En av erfaringene som ble beskrevet ovenfor er bevisstheten rundt det å vite når en skal kjøre samskapingsprosesser og når dette ikke er egnet. Det som en av informantene beskriver som

den viktigste nøkkelen i slike prosesser og som en viktig suksessfaktor for å lykkes med samskaping er å være god på forberedelser.

Det er viktig å gjøre et forarbeid før man kjører i gang sånne prosesser. Tenke gjennom hva en ønsker å oppnå. Hvorfor kjører vi samskaping som metode? Hvem er deltakerne? Hva ønsker vi å oppnå i andre enden? Hva gjør vi underveis hvis vi oppdager skjulte konflikter som vi ikke visste om? Det er spennende, det er det (informant Steinkjer kommune).

Det er også viktig å ha kompetanse på prosessledelse. Det er viktig at det er noen som har kompetanse til å kjøre gode prosesser, og det pekes der blant annet på kompetanse om verktøykasse og metoder som er egnet til samskappingsprosesser.

For å lykkes med samskappingsprosesser er det viktig at noen har en koordinerende rolle, og her pekes det på at dette er naturlig at det er kommunen som innehar, også i de prosjektene som ikke eies av kommunen. Det er viktig at det er satt av ressurser og kapasitet til å kjøre samskappingsprosesser.

Når det gjelder fallgruver som kan medføre dårlige prosesser pekes det på noen forhold:

- Forventningsavklaringer. Det er viktig å avklare forventninger på forhånd. Hva kan forventes av resultater i prosessen, slik at an får avklart om det er en reell arena for samskaping? Hvis dette ikke er gjort på en god måte er det en stor risiko for at prosessen blir mindre vellykket.
- Bruke samskaping når det ikke er rom for påvirkning fra innspill. Det blir lite troverdig og skaper frustrasjon.

Steinkjer 2025 blir her nevnt som en prosess hvor enkelte av informantene sin opplevelse av prosessen er at en ikke fikk gjennomført dette som en reell samskappingsprosess:

Der det ikke er handlingsrom for påvirkning, der bør det heller ikke inviteres til samskaping (informant Steinkjer kommune).

4.3.7 Kort drøfting av funn i Steinkjer kommune

Steinkjer kommune har, slik det er beskrevet gjennom oppsummeringene av funnene, hatt samskaping som metode over en lang periode. Det som likevel kan oppfattes ut fra informantenes innspill er at det fortsatt kan være noe personavhengig. I intervjuene beskrives enkeltpersoner ofte i ulike samskappingsprosesser, og enkelte av dem finnes ikke i organisasjonen lenger. Ut fra de innspillene som er gitt i intervjuene kan man derfor peke på viktigheten av å bygge opp kompetanse bredt i organisasjonen, noe som det også pekes på

som en suksessfaktor. Det er tydelig at Steinkjer kommune den siste perioden har fått en økt bevissthet på samskaping som metode i organisasjonen, og en økt bevissthet på når og hvordan samskaping skal brukes i medvirkningsprosesser. Dette er en viktig erfaring som også er beskrevet i Kotter sin 8-trinnsmodell i trinn 7 (Appelbaum et al., 2012), hvor en må bruke økt troverdighet for å forandre systemer og strukturer som ikke passer sammen. Det er viktige underveisevalueringer som må gjøres for å sikre at ikke metoder og prosessverktøy brukes hvor de ikke passer inn. Dette vil jeg komme tilbake til i den neste delen av oppgaven, hvor jeg skal drøfte sammenhengen mellom de funnene fra de tre kommunene samlet sett opp mot relevante teorier.

4.4 Oppsummering funn i kommunene

Inntrykket fra de tre intervjurundene er at svarene er ganske like mellom kommunene. De har ganske like erfaringer, og når det gjelder hvor de befinner seg på Torfing sin samskappingsstige (Ansell & Torfing, 2021, pp. 58-59) er det ganske samstemt om at det er stor variasjon i egen kommune.

Hvis en skal prøve seg på en samlet kort oppsummering av de tre kommunenes arbeid med å oppnå målsettingene med å sette samskaping høyt i sine samfunnsdeler vil det være slik:

- Alle tre kommunene har samskaping godt forankret i sin samfunnsdel, og dette er prioritert av toppledelsen i kommunen.
- Enkelte fagområder i kommunen har utviklet seg godt innenfor samskaping, men samskaping som metode er ikke bruket helhetlig innenfor alle tjenesteområder.
- Alle kommuner har utviklet møtearenaer og prosesser hvor det foregår stor grad av samskaping på høyt nivå.
- Alle tre kommunene ser et klart potensial med å jobbe mer helhetlig i kommuneorganisasjonen.

Ut fra de intervjuene som er gjennomført har det vært lite fokus knyttet til samfunnsmessige gevinster av det å bli mer samskapende. Jeg kommer tilbake med noen refleksjoner om dette i neste del. Jeg vil i den neste delen gjøre en helhetlig drøfting av funnene opp mot relevant teori, og jeg kommer også til å rette drøftingen inn mot problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

5 Helhetlig drøfting av funn

I denne delen av oppgaven skal jeg gå nærmere inn på samlede funn fra undersøkelsen som har relevans for problemstillingen, og drøfte de tilhørende forskningsspørsmålene opp mot de funnene jeg har for å kunne besvare problemstillingen.

For å oppsummere og besvare problemstillingen med tilhørende spørsmål vil jeg gjennom drøftingsdelen fortløpende ta inn relevant teori sett opp mot de funnene jeg har og drøfte ut fra de forutsetningene. Drøftingen vil være strukturert i de første delene med utgangspunkt i Ansell og Torfing sin modell for samskaping (Ansell & Torfing, 2021, p. 30) for å systematisere drøftingen i delmomenter:

- Forutgående prosesser
- Planverk/lederskap
- Samskapende prosesser og møtearenaer
- Samfunnsmessig verdi av samskaping

Ut fra drøftingen innenfor disse områdene vil jeg deretter drøfte mulige suksesskriterier for å lykkes med samskaping, samt eventuelle hindringer som medfører at en ikke lykkes. Gjennom hele drøftingen vil jeg trekke inn forskningsspørsmålene for gi et grunnlag til en oppsummering og konklusjon til slutt, hvor jeg prøver å konkludere inn mot problemstillingen.

5.1.1 Forutgående prosesser i kommunene.

Denne delen har en direkte kobling mot et av forskningsspørsmålene i oppgaven, det som omhandler hvilke prosesser kommunene har vært gjennom for å utvikle ny praksis. Det som er tydelig i intervjuene i alle kommuner, er at samskaping i en tidlig fase i arbeidet med den siste samfunnsdelen har kommet opp som aktuelt tema. Inngangen i arbeidet har vært noe forskjellig, hvor Steinkjer kommune og Namsos kommune har vært gjennom en kommunesammenslåing, mens Levanger ikke har det. Men det som er likt er at alle har gjort en klar og tydelig endring på måten de ønsker å utføre sine oppgaver på. Slik Tidd sin modell viser er en tidlig fase i en innovasjonsprosess å søke etter hva en skal gjøre – se på hvilke muligheter som finnes (Tidd & Bessant, 2021, pp. 101-107), samt å finne ut hva en skal gjøre og hvorfor. Kotter sin modell for innovasjoner har også dette i sitt første trinn – finne ut behovet til endring og hvilke løsninger som finnes for å løse behovet (Appelbaum et al., 2012).

Det å gå over til samskaping som en overordnet målsetting har i denne prosessen vært tydelig for alle tre kommuner. I Namsos ble fokuset på sambyggeren i den nye kommunen en veldig tydelig målsetting, og i både Levanger og Steinkjer kommune var tidligere erfaringer fra gode samskappingsprosjekter med å løfte dette tydelig inn i ny samfunnsdel. I både Steinkjer og Levanger ble utviklingen mot å bli en samskapende kommune en naturlig utvikling ut fra samfunnet vi lever i, hvor det er behov for å tilby mere tjenester i dag men med mindre ressurser.

I Namsos ble også kommunesammenslåingen sett som en gylden mulighet til å starte alle planprosesser på nytt, og det ble gjennomført en god prosess i veien fra intensjonsavtale, via planprogram og til en vedtatt samfunnsdel. Den prosessen ble beskrevet som veldig vellykket, og gjennom godt lederskap og gode prosesser fikk innbyggerne være med å samskape nye Namsos kommune. Det var mange interessante refleksjoner fra den prosessen, hvor det fra enkelte blir poengtert at muligens var enkelt å gjennomføre en slik prosess hvor det var det var flere enn to kommuner involvert. Dette synes jeg var en spennende refleksjon, hvor det å slå sammen tre hele og deler av en fjerde kommune sammen til en ny kommune. Her løftes blant annet tillit mellom partene opp, da det gjennom en slik prosess aldri var noe tvil om at Namsos var det sentrale punktet i den nye kommunen.

Alle de tre kommunene har på ulike måter hatt prosesser i forkant som har vært med på å danne grunnlaget til å velge ut samskaping som en av de hovedmålsettinger kommunene har satt seg. Dette valget har ført til et kommunalt planverk hvor samskaping er løftet høyt i alle de tre kommunene. Det har vært bred involvering i veien mot å prioritere å bli en samskapende kommune.

Endringen til en samskapende organisasjon er en innovasjonsprosess, hvor en har endret en grunnleggende måte å involvere sine innbyggere på. Slik det beskrives tidligere i oppgaven så er dette en overgang fra en kommune 2.0 til kommune 3.0, hvor innbyggerne og kommunen sammen prøver å utvikle tjenester sammen. Dette kan defineres som en radikal innovasjon (Tidd & Bessant, 2021, pp. 24-27). Tidd & Bessant skiller mellom radikal og inkrementell innovasjon, hvor inkrementell innovasjon er mer av å gjøre det samme, men bedre. På en måte kan det argumenteres for at dette er en inkrementell innovasjonsprosess ettersom kommunen fortsatt skal gi mye av de samme tjenestene før, men jeg vurderer dette som radikal innovasjon, ettersom grunnprinsippene med den samskapende kommunen er å se forholdet mellom innbyggerne og kommunen på en ny og annerledes måte. I stedet for at kommunen er en tjenesteleverandør skal kommunen og innbyggerne sammen sikre fremtidige

tjenester, noe som betyr at rollefordelingen mellom kommunen og sine innbyggere må endres radikalt. I en samskapende kommune er det ikke lenger slik at man kun skal være en tjenesteleverandør til innbyggeren, brukeren, så her kreves det at det jobbes godt med ny rolleforståelse.

5.1.2 Planverk/rammeverk og lederskap

Det overordnede rammeverket for de tre kommunene er godt forankret politisk i alle tre kommunene. Alle informanter beskriver gode prosesser som har endt opp med en vedtatt samfunnsdel som i de tre kommuner på ulike måter utkrystalliserer samskaping som en høyt prioritert måte å jobbe på i kommunen sin. I Ansell og Torfing sin modell (2021, p. 30) ligger planverk og lederskap som overordnede forutsetninger for samskaping, og i denne delen skal vi drøfte særlig ledelsens betydning for å lykkes med samskaping.

Det er stor enighet fra kommunene at aktiv ledelse er viktig for å lykkes med samskaping, og dette uttrykkes på forskjellige måter. Flere av respondentene fra ulike kommuner beskriver viktigheten av å ha en leder som går foran og viser vei, og som fungerer som en rollemodell. Det pekes også på hvor viktig det er at budskapet bæres frem av ledelsen. I Kotter sin modell på trinn 4 poengteres betydelsen av at noen står foran og kommuniserer budskapet, og dette er noe som flere av respondentene i kommunene poengterer i sine intervjuer (Appelbaum et al., 2012).

I intervjuene kommer det frem at samskaping er godt forankret i toppledelsen. Samtidig gir intervjuene et ganske tydelig bilde av i alle tre kommuner at samskaping ikke er forankret i alle deler av organisasjonen. Ut fra den typen av funn så virker det ikke som at budskapet kommuniseres ut mot alle enheter, og at det derfor finnes muligheter for utvikling i alle tre kommunene. I Namsos beskrives det at man for tiden jobber med å forankre ledelsesprinsipper i kommunen som skal beskrive hvordan en skal utøve ledelse i kommunen. I denne sammenhengen er det relevant å poengtere at alle tre kommunene har vedtatt sin samfunnsdel rett før eller i pandemiperioden, noe som har medført at felles fysiske ledersamlinger ikke har vært mulig å gjennomføre. I Namsos kommune poengterer en av respondentene at den nye kommunedirektøren som startet opp i stillingen høsten 2020 møtte en organisasjon som ikke hadde fysiske møter i den perioden grunnet pandemien.

Det er naturlig nok krevende å gjennomføre felles utviklingsprosjekter i perioder som enkelte beskriver som unntakstilstander, men det er muligens i slike prosesser det er enda viktigere å forankre implementering med en klar innføringsstrategi. I intervjuene fremkommer det ikke

fra noen av kommunene at det har vært en klar innføringsstrategi som beskriver en plan for hvordan en skal realisere målsettingene i den vedtatte samfunnsdelen med å bli en samskapende kommune. Ut fra det jeg vurderer, vil det å utarbeide en god strategi for implementering og gjennomføring være viktig for å skape gode forutsetninger for å lykkes med samskaping i hele organisasjonen. Uten en slik strategi er det en fare for at innføringen kan bli noe oppstykket. Det er litt for tidlig å si om en mangel på innføringsstrategi er grunnen til at de kommunene jeg har undersøkt så langt ikke har fått samskaping spredt i hele organisasjonen ettersom planene er ganske nylig vedtatte, men det er en faktor som ingen beskriver har vært godt gjennomarbeidet i sin kommune.

5.1.3 Samskapende prosesser og møtearenaer

Dette er både en del av modellen til Ansell og Torfing (Ansell & Torfing, 2021, p. 30), men også direkte formulert i et av forskningsspørsmålene i innledningen. I Torfing sin modell så skjer samskaping på møtearenaer, prosesser og plattformer. Ved innhenting av data fra kommunene i denne undersøkelsen har fokuset vært innenfor møtearenaer og prosesser, så plattformer er ikke prioritert inn i dette studiet. Dette er med bakgrunn i at det som har vært fokuset i stor grad i dette studiet er de fysiske møteplassene og det vedtatte planverket, og da kommer plattformen litt utenom det som har vært tema.

Samskaping i praksis beskrives i Ansell og Torfing sin stige (2021, pp. 58-59) på ulike nivåer, og Ulrich sin typologimodell er også en modell hvor en kan definere ulik kvalitet av samskaping (Ulrich, 2016, pp. 3-12).

I intervjuene fremkommer det i alle kommunene at man har etablert enkelte møtearenaer hvor det foregår samskaping på høyt nivå. Når en tar utgangspunkt i samskappingsstigen og snakker om den i intervjuene, har det vært stor enighet i at det er vanskelig med å sette en «karakter», et nivå, på sin kommune, da det varierer mye innad i organisasjonen.

Med samskaping på høyt nivå vil det ut fra Ansell & Torfing sin modell (2021, p. 30) og Ulrich sin typologi (Ulrich, 2016, p. 3-12) være møteplasser hvor det offentlige og innbyggerne/frivilligheten er likeverdige parter. Likeverdighet omhandler både ansvar samt å identifisere problemstillinger og løsninger. I tillegg er det slik at det offentlige og den parten som det foregår samskaping med felles agenda.

Alle tre kommunene beskriver møtearenaer med innbyggerinvolvering som oppfyller kravene til god samskaping. I Namsos brukes mulighetsteam som metode, Levanger har innført By- og bygdeLAB, og Steinkjer har over en lenger periode hatt bolystteammetodikken som strategi og metode.

Alle tre møtearenaene har store fellestrekk:

- Det er innbyggerne som tar initiativ til å få løst en problemstilling eller som ønsker å utvikle noe i sin grend av kommunen.
- Det settes ned et team fra kommunen som er faglig sammensatt slik et man kan bistå innenfor den problemstillingen eller ønsket som har kommet.
- Lokalt ute i grendene gjennomføres det fellesmøter mellom kommunen og innbyggerne, hvor det avklares mål med prosjektet, og hvilke roller og oppgaver de ulike partene skal ha.
- Som hovedregel er det ikke kommunen som blir prosjekteier, men de bidrar videre på ulike roller, ofte med prosessledelse og kompetanse.

Den strukturen kommunene har innarbeidet som metode samsvarer stort med det som Ansell og Torfing beskriver som viktige faser i en samskappingsprosess (Ansell og Torfing, 2021, p. 134). I innledningsfasen nevner Ansell og Torfing at man må bygge tillit og fasilitere for samarbeid. Nettopp tillit er et begrep som informantene i kommunene beskriver som en viktig suksessfaktor for å lykkes med samskaping på likeverdige premisser. Det må finnes tillit mellom partene for å lykkes med samskaping, noe denne typen av møtearenaer legger opp til. Å bygge tillit er ikke enkelt, men det vil være viktig at innbyggerne som deltar på samskappingsarenaer oppfatter at kommunen er troverdig i det de bidrar med i slike prosesser. Hvis ikke kan det fort oppstå en mistillit. Det vil være en mye mere krevende prosess å bygge opp tillit igjen etter at den er brutt, men å miste tillit er fort gjort hvis en mislykkes i enkeltprosesser.

I Namsos har man ikke holdt på så lenge med sine mulighetsteam, så der har man ikke så lang erfaring med denne arbeidsformen, men så langt er tilbakemeldingene fra kommunen at dette er en god metode. Informantene i de to andre kommunene er tydelige på at dette er arenaer hvor det foregår reell samskaping, og inn mot samskapingsteori så plasserer informantene disse møtearenaene på nivå 4 i Ansell og Torfing sin stige (Ansell & Torfing, 2021, pp. 58-59), og ut fra Ulrich sin typologimodell (Ulrich, 2016) så er en innenfor det som beskrives som en fasiliterende samskaping.

De møtearenaene som er nevnt ovenfor er gode eksempler hvor det foregår samskaping, men alle tre kommunene har også på ulike måter etablert flere arenaer for samskaping.

I Namsos kommune nevnes deres valg om å etablere innbyggertorg og innbyggerpunkt som gode møtearenaer mellom det offentlige og innbyggerne. Her er det ikke selve arbeidsprosessen hvor det forgår samskaping, men det er møteplassene selv som er

samskapingen. Innbyggerpunktene driftes av private, men de tilbyr samtidig noe kommunal service, så på disse møteplassene er det samskaping av de kommunale tjenestene i driften som foregår.

Agger et al (2018) viser til viktigheten med å være bevisst på innenfor hvilket område samskapingen foregår, og hva som skal oppnås med samskapingen. I de eksemplene som er nevnt ovenfor, med de involveringsprosessene som foregår i alle kommuner sett opp mot f. eks innbyggerpunkt, skal disse forskjellige møtearenaene oppnå ulike målsettinger. I Agger sin modell så vil mulighetsteam/by- og bygdeLAB og bolystteam være samskapende prosesser som foregår over tid på ulike nivåer i Agger sin modell, mens et innbyggerpunkt i større grad skal svare ut enkeltmomenter, i dette tilfellet at en samskaper om noen kommunale tjenester.

Denne typen diagnostisering og refleksjon er viktig å innarbeide i praksis i kommunen sin, slik at det er en bevissthet om hva en prøver å oppnå med de ulike tiltakene og metodene som innføres. Ut fra det jeg har fanget opp i intervjuene er dette områder som kommunene stadig utvikler seg på. I Steinkjer kommune er signalene fra informantene at man har blitt mer bevisst på når og hvordan samskaping skal foregå for at det skal bli gode prosesser.

Kompetanse om blant annet samskaping som metode og prosessledelse nevnes i denne sammenhengen som avgjørende for å lykkes med samskaping. Her bør det være både egne tiltak om kompetanseheving, men også kontinuerlig læring og utvikling gjennom de erfaringene de tar med seg gjennom ulike prosesser.

Alle kommunene sier også at samskaping brukes i de fleste medvirkningsmøtene når det gjelder f. eks planprosesser, hvor det legges opp til medvirkningsmøter hvor det inviteres til samskaping. I Namsos kommune foregår for tiden et stort arbeid med flere planprosesser som går parallelt, og her gjennomføres samskaping på mange arenaer. For å sikre barn og unge sin stemme ble det gjennomført innovasjonscamp for enkelte årstrinn på alle skoler, som er en mulighet for å samle inn innspill.

Det ble også gjennom vinteren 2023 invitert til flere folkemøter hvor innbyggerne ble invitert i ulike grender for å samskape om innspill. Dette er prosesser styrt av kommunen, så dette vil ut fra Ansell og Torfing sin samskapingsstige (Ansell & Torfing, 2021, p. 30) være samskaping på et noe lavere nivå. Samtidig vil slike politiske prosesser være vanskelige å gjennomføre uten at det er kommunen som tar initiativ til det. I Ulrich som typologi så deles ikke de ulike typene samskaping inn i en poengskala, men denne type møter vil kunne tilretteslegges for å gi likeverdig samskapingsarena(Ulrich, 2016). Det som kan være en

fallgruve her er at slike prosesser ikke oppnår likeverdighet, og da kommer man over i det Ulrich benevner som styrt samskaping (Ulrich, 2016, pp. 3-12), og da er det kommunens premisser som blir styrende. Det vil derfor være viktig å sikre at det finnes stor kunnskap og bevissthet på hvordan møtearenaer rigges for å kunne legge til rette for samskaping i ulike type prosesser som kjøres.

I Steinkjer kommune nevnes arbeidet Steinkjer 2025, som ble beskrevet tidligere, som et eksempel på prosess hvor det ble invitert til samskaping, men hvor informanter beskriver at de opplevde det som det ikke var en god arena for samskaping.

Det beskrives at få av de innspillene som kom i involveringsrundene ble ivaretatt, slik at det kunne oppleves som en arena hvor det ikke foregikk reell samskaping.

Ut fra Ulrich sin typologi for samskaping vurderes en slik prosess i større grad som styrt samskaping, hvor kommunen har kontrollen og styrer prosessen (Ulrich, 2016). En av informantene beskriver det slik at det ikke manglet vilje og gode intensjoner, men det ble ikke noen reell samskappingsprosess slik den ble gjennomført og organisert.

Sett fra et utenfra-perspektiv kan det virke som at de i Steinkjer 2025-prosessen ikke var gode nok på å avklare forventninger i prosessen. Hva er ønskelig å oppnå i en slik prosess, og hvordan skal innspillene brukes? Ettersom dette er en politisk beslutning til slutt kan det være krevende å få tatt med de innspillene som ble gitt, men resultatet fra Steinkjer 2025-prosessen ble også at ved den endelige behandlingen kommunestyret ble ikke hele kommunedirektørens innstilling vedtatt, noe som kan bety at det var rom for innspill i prosessen likevel, til tross for at det ikke ble opplevd slik. Dette støtter opp om de innspillene om at forutsetninger og handlingsrom må avklares så tidlig som mulig. Hvis en ikke klarer å kommunisere ut hvilke forutsetninger som ligger til grunn vil også gode prosesser kunne oppleves som mislykkede, hvis partene kommer inn med ulike forventninger.

Enkelte informanter er gode på å beskrive mulighetsrommet i samskappingsprosesser også når det kommer til vanskelige prosesser. Hvis det f. eks gjelder innsparingsprosesser, så kan det være en god prosess å kjøre samskappingsmøter i en tidlig fase for å bli enige om et felles kunnskapsgrunnlag. Det kan også være hensiktsmessig å kjøre samskappingsprosesser etter at vanskelige vedtak er fattet for sammen å finne ut hvordan en best mulig kan løse den situasjonen som har oppstått.

Ut fra de intervjuene jeg har hatt virker det som at det er stor fellesforståelse rundt viktigheten av at det er god timing når det skal gjennomføres samskapende prosesser, både når det gjelder tidspunkt og innhold.

Slik flere kommuner beskriver er det gjort en del erfaringer med møtearenaer hvor en ikke har opplevd reell samskaping. Her vil det være viktig å fortløpende evaluere de møtearenaene som gjennomføres, og at man lærer og utvikler seg ut fra de erfaringene en får.

I tillegg til de nevnte møtearenaene ovenfor, beskriver kommunene flere utviklingsprosjekter som man har deltatt på, hvor det foregår samskaping i litt ulik form, avhengig av prosjektets mål og innhold. I Steinkjer nevnes blant annet deltakelsen i prosjektet Fremtidens kulturskole – Kulturskole 3.0 som ett av flere eksempler, og det finnes også eksempler fra de to andre kommunene, f. eks innenfor barnehagesektoren i Levanger samt frivillighetsråd i Namsos kommune. Det er derfor godt dokumentert gjennom undersøkelsen at alle tre kommuner gjennomfører samskappingsprosesser på ulike arenaer. Det kommer også frem at det er noe ulik kvalitet på de ulike arenaene. I et intervju ble det, slik det tidligere er referert til, poengtert at nivået på møtearenaer ut fra Ansell & Torfing sin samskappingsstige (Ansell & Torfing, 2021, p. 30) kunne variere mye i den enkelte kommune. Denne typen kommentarer gjenspeiler mye av det informantene beskriver i intervjuene, at det foregår ulik grad av samskaping avhengig av prosess, noe jeg vil komme tilbake til i neste del av oppgaven hvor jeg ser nærmere på kommunene som samskapende kommuner.

5.1.4 Helhetlig vurdering av kommunene som samskapende kommuner

De tre kommunene som jeg har gjort undersøkelser i, har en ganske lik tilnærming til samskaping. Dette gjelder særlig på de samskapingarenaene som de har lagt som en fastsatt metode i kommunen sin, hvor prosessene er ganske like, men at de benevner dem litt forskjellig. At de er ganske like er forståelig ut fra den datainnhenting jeg har gjennomført. De tre kommunene har på ulike måter samarbeidet med hverandre, enten gjennom deltakelse i felles samarbeidsprosjekter eller ved at de har hentet inspirasjon og kunnskap fra hverandre. Det gjør muligens resultatene i undersøkelsen litt mindre universelle, ettersom kommunene har mange likhetstrekk. Samtidig forsterkes resultatene av at kommunene med noe av den samme bakgrunnen får ganske like erfaringer. Ut fra Yin sin inndeling av å analysere ulike analyseenheter i casedesign (Johannessen et al., 2020, pp. 212-215) forsterkes den analysemåten ved at de ulike analyseenhetene innenfor den samme casen – samskaping i kommuner – har en lik tilnærming til den måten å organisere en kommune på. Dette øker validiteten i undersøkelsen ut fra det Johannessen beskriver som metodetriangulering (Johannessen et al., 2020, p. 251). Jeg vurderer derfor ikke likheten av kommunene som en

svakhet, men i stedet at nettopp de like resultatene som gjentar seg flere ganger er med på å forsterke validiteten av funnene.

I denne undersøkelsen har jeg fått et innblikk i enkelte deler av kommuneorganisasjonen. For å få et bredere kunnskapsgrunnlag skulle en ha gått enda mer i dybden på flere enheter/avdelinger, eller gått ut med en kvantitativ undersøkelse med et bredt og stort datagrunnlag. Det har ikke vært rom for dette i dette studiet, så her er det noen få informanternes beskrivelser av den helhetlige vurderinga av kommunen som ligger til grunn.

Ut fra Ansell og Torfing sin samskapingstige (2021, pp. 58-59) beskriver respondentene tydelig at kommunen som helhet varierer veldig. Det finnes enkeltområder hvor samskaping skjer på høyt nivå (4-5), men innenfor andre områder så er det mer styrt samskaping på et lavere nivå på stigen. De områdene hvor dette har hatt dette som fokus, ved flere anledninger nevnes ulike prosjekter, har kommet lenger i arbeidet enn andre. Fra noen av respondentene i Levanger blir det sagt at mange sannsynligvis ikke er kjent godt nok med begrepet samskaping, og at en derfor bør jobbe helhetlig med begreper i kommuneorganisasjonen. Her beskrives det et behov i sin kommuneorganisasjon for å få en mer helhetlig forankring i sin kommune, noe som også beskrives av de øvrige kommunene også.

Hvis en tar utgangspunkt i Tidd & Bessant sin modell for innovasjon (Tidd & Bessant, 2021, pp. 101-107) har alle tre kommunene jobbet godt med de første to fasene i veien mot å bli en samskapende kommune. I søkefasen har de plukket ut samskaping som en mulighet, hvor de har brukt et kunnskapsgrunnlag fra egen kommune for å se på mulige måter å utvikle seg på, noe som har gjort at samskaping har blitt valgt ut. Man har også jobbet godt med alle tre nøkkelspørsmålene i utvelgelsesfasen, hvor samskaping både er noe de kan få til, man kan bygge inn samskaping videre på sine tidligere erfaringer og kompetanse, og det passer godt inn med hva organisasjonen ønsker. Det som derimot ikke fremkommer like tydelig i undersøkelsen er hvor bevisst de har vært i implementeringsfasen. De har jobbet godt med å tilegne seg kunnskap og iverksette i deler av organisasjonen, men det fremkommer ikke tydelig i noen av kommunene en tydelig gjennomføringsstrategi hvordan man skal få iverksatt samskaping helhetlig. En av grunnene til det kan være, slik det tidligere er nevnt, at pandemiperioden har gjort det vanskelig med å få iverksette en endring i hele organisasjonen. Her har alle tre kommuner en vei å gå, ut fra de data som er innhentet i denne undersøkelsen. Skal man lykkes enda bedre i fremtiden med samskaping vil en helhetlig implementeringsstrategi kunne vurderes. Både trinn 3 i Kotter sin 8-trinnsmodell for

innovasjon (Appelbaum et al., 2012) og implementeringsfasen i Tidd & Bessant sin modell (Tidd & Bessant, 2021, pp. 101-107) peker på at det er viktig med en tydelig strategi for implementering.

Det som ikke fremkommer tydelig gjennom datainnhentingene er hvilke gevinster som kan hentes ut fra det å bli en samskapende kommune. Det står ganske tydelig i målsettingene hvorfor man skal bli en samskapende kommune og dette støttes også opp i intervjuene, men det fremkommer i liten grad hvorvidt samskaping gir en samfunnsmessig verdi. Samtidig er det viktig å poengtere at alle tre kommunene har vedtatt sitt planverk nylig, de siste tre årene, og det å kunne forvente tydelige resultater så tidlig vil være vanskelig. Men det vil i et fremtidsperspektiv være viktig å sikre det finnes måter på å vurdere dette etter hvert i den enkelte kommune.

5.1.5 Suksesskriterier og fallgruver

I denne delen skal jeg se nærmere på faktorer som er viktige å lykkes med for å skape gode forutsetninger for samskaping, noe som vi finner igjen i det siste forskningsspørsmålet. I intervjuene ble det diskutert mulige suksesskriterier for å lykkes med samskaping, og også hva som eventuelt kan påvirke negativt – fallgruver. Her vil i mange tilfeller det motsatte av et suksesskriterium være en fallgruve. Noen av disse er nevnt tidligere i oppgaven, men i denne delen skal jeg fordype meg mer i de suksesskriteriene som er blitt nevnt.

Slik det er beskrevet tidligere i dette kapitlet er det viktig med en ledelse som går foran og viser vei, og som lager gode rammer for samskapingsprosesser. Først og fremst nevnes toppledelsen i kommunen av informantene, men ut fra intervjuene er det også tydelig at det er viktig med den samme forankringen hos lederne på de virksomhetene som starter med samskapende arenaer eller prosesser. I Kotter sin 8-trinnsmodell beskrives tydelig viktigheten av ledelsen når det gjelder både å kommunisere ut og det å være en rollemodell for endringen som skal implementeres i kommunen (Appelbaum et al., 2012).

I Namsos kommune nevnes toppledelsens betydning særskilt når en i kommunesammenslåingsprosessen gjennomførte runden som ble kalt «Misjon visjon», hvor toppledelsen i kommunen reiste rundt og sto i front for å bygge sammen den nye kommunen. Informantene i alle de tre kommunene beskriver at samskaping er godt forankret i toppledelsen, men det fremkommer ikke like tydelig hvordan toppledelsen agerer for å sikre videre forankring utover å sikre gode prosesser. Det som vil være viktig i arbeidet med å kunne bli en samskapende kommune er å sikre en helhetlig utvikling som får

med seg hele kommuneorganisasjonen og ikke bare de delene av organisasjonen som deltar i enkeltsatsinger og enkeltprosjekter. Det er også viktig at lederne skaper et helhetlig perspektiv på hvordan en skal implementere samskaping i kommunen sin.

En annen viktig suksessfaktor, som egentlig består av mange delmomenter, er kompetanse og kunnskap om samskaping. Her handler det både om å ta utgangspunkt i tidligere kunnskap, men samtidig å bygge ny kompetanse, noe Tidd & Bessant peker på i sin modell (Tidd & Bessant, 2021, pp. 101-107). Ved å ha god kompetanse om samskaping vil de gå inn i prosesser med noen grunnleggende forutsetninger som må være på plass for å lykkes. Det er viktig med god kunnskap om når og hvordan en skal kjøre samskappingsprosesser. Her viser informantene tydelig at det er viktig med kompetanse på flere nivåer. Det ene er å vite hvordan samskaping skal brukes – i hvilke prosesser er dette egnet, og ikke minst, når i prosessen skal en gjennomføre samskappingsprosesser.

Det er derfor viktig å sikre at det finnes intern kompetanse i organisasjonen som er bevisst når og hvordan det kjøres samskappingsprosesser. Det er viktig i denne sammenhengen å være observant på ikke for tidlig å konkludere med at enkelte prosesser ikke egner seg for samskaping. Samskaping bør være hovedmålet. Men det er viktig å vite hvordan man tilrettelegger dette også i vanskelige prosesser. Det er mer krevende å lage arenaer for samskaping i f. eks prosesser som skal spare penger, eventuelt redusere driftsnivået, enn å skape noe nytt. Derfor vil forberedelser være viktig i hver prosess, og en av informantene i Steinkjer løftet dette som det viktigste suksesskriteriet.

Med god kompetanse på prosesser og gode forberedelser vil man kunne skape reelle samskappingsarenaer også i vanskelige saker. I Levanger ble det, slik det ble referert til tidligere, diskutert med en av informantene om det å samskape i økonomiske nedskjæringer, og her hadde informanten to klare forslag på mulige innganger for samskaping. Det ene var å komme tidlig inn i prosessen for samskape om et felles kunnskapsgrunnlag om de utfordringer og muligheter en står i, og dette før det har kommet konkrete innsparingsforslag på banen. Det ville også være mulig å samskape etter at politiske vedtak var fattet ved at man sammen så på hvilke muligheter det fantes i den vanskelige situasjonen som en da står i. Et viktig poeng her er derfor tidlig involvering og god timing vil kunne gi reell samskaping også i vanskelige situasjoner og saker.

En fallgrube innenfor dette området er å bruke begrepet samskaping uansett hvilke møteplasser det kalles inn til. Hvis det ikke er tilrettelagt for samskaping vil slike arenaer kunne skape mistillit mellom partene. Tillit er, slik jeg tidligere skrev, en faktor som

poengteres i alle kommunene som særdeles viktig, og for å oppnå tillit må en lage prosesser som bygger opp akkurat den tilliten. Hvis det ikke er reell samskaping som skal foregå bør det heller ikke inviteres til det, og her er prosesser som kommunen organiserer de som er mest utfordrende. Slik det er beskrevet tidligere er det enklere å legge opp til likeverdighet og tillit mellom de samskapende partene hvis ikke kommunen er eier av prosessen.

For å skape likeverdighet finnes det ulike metoder og verktøy. I Levanger viste en av informantene at vedkommende brukte runde bord som en form for samskappingsverktøy. Ved at alle sitter rundt et rundt bord så er det lik avstand mellom alle, og en ser hverandre i øynene. Det er et enkelt verktøy, men på en enkel fysisk tilrettelegging kan en skape likeverdighet. Dette pekte også en annen informant fra Levanger på når det gjaldt hvordan møter ble organisert. Her ble deltakerne i forkant plassert for å skape en likeverdig setting i møtet.

En annen måte å sikre at det bygges tillit mellom partene er at det er gode forventningsavklaringer i prosessen, slik at det ikke er urealistiske forventninger til hva en prosess skal lede til.

I Tidd & Bessant sin innovasjonsmodell (2021) er et av nøkkelspørsmålene ved implementering å sikre å iverksette og opprettholde endringen. Det som virker å være en viktig suksessfaktor i alle tre kommunene er at det finnes noen fra kommunen som har en koordinerende rolle, enten innenfor enkelte områder eller som helhet. Uten at kommunen sikrer den ressursen beskriver flere informanter stor fare for at man ikke oppnår det en ønsker. Koordinering og prosessledelse beskrives av flere respondenter som en veldig viktig suksessfaktor, slik at dette er viktig å prioritere.

Ressurser er ut fra et slikt perspektiv en veldig tydelig faktor som er enten suksessfaktor eller fallgrube. Ved å sette av ressurser til å skape utvikling gjennom samskaping vil dette kunne utvikles i hele organisasjonen, men uten ressurser er det en fare for at dette blir veldig oppdelt. En viktig vurdering rundt ressurser er hvordan ressursene skal brukes. En måte å sikre faglig tyngde på er at noen få dedikerte personer får ressurser og kompetanseheving til å bidra med samskappingsprosesser og samskapende møtearenaer. En stor fordel med en slik tilnærming er å sikre at alle prosesser blir kjørt med lik kvalitet og form. Samtidig er det en ulempe med at slike løsninger blir veldig personavhengige og sårbare. Når jeg har gjennomført intervjuer i de tre kommunene, er det til tross for at de tre kommunene er relativt store, noen få navn som løftes frem i den enkelte kommune. Hvis disse menneskene slutter i

organisasjonen vil det være krevende å bygge opp kompetansen igjen. Alternativet er å sikre en bred kompetanse i hele organisasjonen. Den vil ikke kunne være like spisset, men den må være med slik tyngde at ledere blir faglig trygge på både hva samskaping er, men også når det ikke bør brukes samskappingsmetoder.

En ønskesituasjon er naturlig nok å tenke at man både sikrer kompetanse og ressurser til en koordineringsressurs, samt ressurser til en bred lederforankring. I en reell situasjon med trang økonomi vil dette være vanskelig å realisere uten hjelp av eksterne midler som er mulig å ved f. eks prosjektgjennomføringer.

Kommunene beskriver flere ulike prosjekter de har gjennomført, hvor det i tillegg til egne midler har funnet eksterne midler. Det som virker å være en viktig faktor ut fra intervjuene er å sikre at kommunen i oppstarten av det å innføre en så stor endring må sikre at det finnes enkelte personer som har en dedikert rolle og ressurs for å hjelpe til med koordinering, prosesser og forankring.

For å lykkes med alle ovenstående faktorer vil det være viktig å lage en gjennomføringsstrategi for gjennomføring som bygger på Tidd & Bessant sin implementeringsfase (Tidd & Bessant, 2021, pp. 103-106):

- Kunnskap og kompetanse
- Plan for gjennomføring
- Ressurser og kapasitet for en helhetlig innføring.

Det er viktig i denne fasen å bygge sin egen modell for samskaping som passer sin egen kommune, og det kan være aktuelt med enkelte pilotprosjekter i denne fasen. De tre kommunene jeg har undersøkt har bygget opp sine egne modeller, men de har samtidig deltatt i nettverk hvor de har blitt inspirert av hverandre og andre, slik at de delvis ligner hverandre.

De suksesskriteriene som er nevnt i denne delen vil være viktige faktorer som er med på å skape gode forutsetninger for å bli en samskapende kommune. Slik jeg har beskrevet tidligere, er det ingen av de tre kommunene som i hele sin organisasjon kan vurderes som en samskapende kommune på høyt nivå ut fra Ansell og Torfing sin modell (2021, p. 30), men summen av viktige faktorer som oppfylles vil være med på å legge til rette for å lykkes med slike overordnede målsettinger.

Det som er tydelig gjennom denne studien er at det å bli en samskapende kommune ikke er noe som går av seg selv. En kommuneorganisasjon er kompleks, og det å få med seg en så stor og tung organisasjon på en innovasjonsreise vil kreve både ressurser, tid, prioriteringer og tålmodighet. De kommunene jeg har undersøkt har alle tatt noen gode skritt på reisen, men ingen av dem er i mål enda, men ut fra de funnene jeg har, kombinert med den helhetlige drøftingen, vil jeg nå nærme meg en oppsummering inn mot problemstillingen.

6 Oppsummering og konklusjon

Jeg har gjennom de to siste kapitlene prøvd å oppsummere funnene fra min datainnhenting og sett disse funnene opp mot forskningsspørsmålene som støtter opp om problemstillingen om å finne faktorer som bør være på plass for å skape gode forutsetninger for å lykkes med samskaping i en kommune.

Funnene jeg har fra min datainnhenting har jeg drøftet opp mot relevante teorier for innovasjonsprosesser og samskaping hvor jeg blant annet har tatt utgangspunkt i Ansell og Torfing sin modell for samskaping (2021, p. 30).

Ut fra funnene og drøftingen man en oppsummere svaret på problemstillingen med en enkel modell som jeg var valgt å kalle «Modell med faktorer som skaper gode forutsetninger».

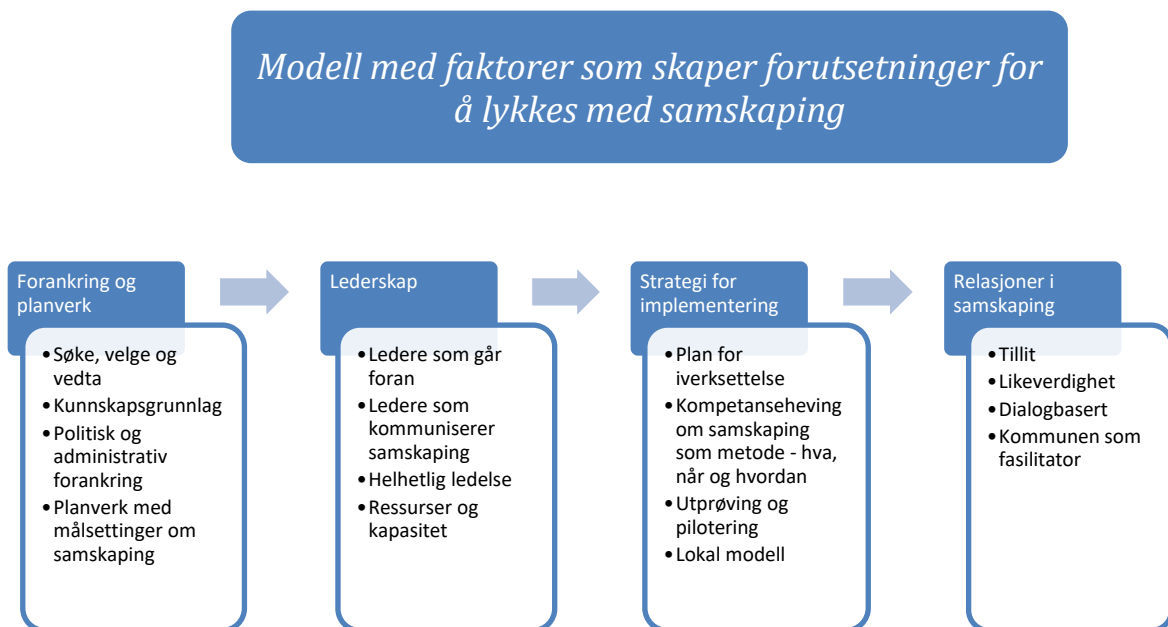
Svaret på problemstillingen har jeg derfor valgt å besvare med en enkel oversikt og beskrivelse på noen overordnede faktorer som kan bidra i veien mot å bli en samskapende kommune.

1. **Forankring og planverk.** Den første faktoren omhandler å sikre forankring og prioritering av samskaping. En slik forankringsprosess starter med å lage et kunnskapsgrunnlag som gjennom involveringsprosesser forankrer samskaping administrativt og politisk ved å vedta overordnet planverk hvor samskaping blir prioritert som en overordnet målsetting. Denne faktoren vil kunne betraktes som en første fase hvor man skal søke, velge og vedta samskaping som overordnet målsetting.
2. **Lederskap.** Tydelig lederskap er en viktig faktor for å lykkes med å forankre den politiske planen å bli en samskapende kommune. Det omhandler både å være en god rollemodell, men også å kommunisere ut budskapet ofte og bredt i organisasjonen. Det vil også være en viktig del av lederskapet å prioritere ressurser og kapasitet for å lykkes med innovasjonsprosessen, slik at man klarer å ivareta hele kommuneorganisasjonen med en helhetlig innføring.
3. **Strategi for implementering.** Den tredje faktoren som kan skape gode forutsetninger for å lykkes med å bli en samskapende kommune omhandler iverksetting og implementering. Det bør utarbeides en egen plan for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres, hvor det fremkommer både hva som skal gjøres, hvem som skal være involvert samt når ulike tiltak skal gjennomføres i prosessen. Viktige ledd i implementeringsfasen er kompetanseheving om samskaping som metode for å gjøre ansatte trygge både på prosessledelse samt når og hvordan samskaping skal gjennomføres for at det skal bli reell samskaping. Det er viktig å bygge opp en

verktøykasse for samskaping i kommunen, og her bør det også utarbeides en lokal modell for samskaping i kommunen.

4. **Relasjoner i samskaping.** Den siste faktoren i denne enkle modellen omhandler relasjoner i samskaping som er viktige grunnforutsetninger for å skape reell samskaping i møtearenaer og prosesser:
- i. Tillit. En helt sentral grunnforutsetning for å lykkes med samskaping er at det finnes tillit mellom kommunen og innbyggerne. Det skapes ved å være troverdig i samskapingsprosesser hvor kommunen viser at en innfrir forventninger som man har blitt enige om.
 - ii. Likeverdighet. Kommunen og innbyggerne skal være likeverdige parter for å gi arenaer med fasiliterende og likeverdig samskaping.
 - iii. Dialogbasert. I et likeverdighetsforhold er samhandlingen dialogbasert, og kommunen er ikke en styrende part.
 - iv. Kommunen som fasilitator. Også i prosesser hvor kommunen ikke er eier av prosjekter bør kommunen ta en koordinerende rolle for å sikre god prosessledelse og fremdrift.

Modellen kan oppsummeres på følgende måte:



Figur 9: Faktorer som skaper forutsetninger for å lykkes med samskaping

Modellen som er beskrevet er ikke uttømmende, da enkelte informanter beskriver noen flere suksessfaktorer, men modellen har fanget inn en miks av funnene fra intervjuene, Tidd & Bessant (2021, pp. 101-107) og Kotter sine modeller for innovasjons- og endringsprosesser (Appelbaum et al., 2012), og hva som skal til for å lykkes med reell samskaping på samskappingsstigen til Ansell og Torfing (Ansell & Torfing, 2021, pp. 58-59).

Det er ingen garanti at en kommune lykkes med samskaping i sin kommune ved å følge denne modellen, men ut fra mine vurderinger fra dette studiet vil den kunne gi gode forutsetninger for å lykkes med en slik innovasjons- og endringsprosess i en kommune.

7 Avslutning og veien videre.

Oppgaven min har satt lys på samskaping i noen kommuner i Trøndelag, herunder også hvordan de har klart å realisere sine overordnede målsettinger om samskaping i kommunen sin. Det jeg har vært nysgjerrig på er om det finnes noen faktorer som skaper gode forutsetninger med å lykkes med samskaping i kommunen.

For å finne svar på min problemstilling har jeg gjennomført totalt elleve intervjuer i Namsos, Levanger og Steinkjer kommune. Jeg har valgt å bruke en kvalitativ måte med individuelle intervjuer, og jeg har sett ulike aspekter på samskaping med utgangspunkt i Ansell og Torfing (2021) sin modell for samskaping.

Slik det står i oppsummeringen har funnene i studiet vist at det finnes noen faktorer som bør være på plass for å legge til rette for å lykkes med samskaping i kommuneorganisasjoner. Dypdykket er noe begrenset ettersom jeg kun har intervjuet nøkkelinformanter fra deler av organisasjonen. Likevel er svarene fra dem så pass likelydende at jeg har samlet funnene til en enkel modell som beskriver en mulig vei hvor en prioriterer samskaping som en måte å utvikle sine tjenester for å møte fremtidens behov.

Det studiet viser er at det ikke finnes noen enkel vei å bli en samskapende kommune, og at det er viktig å tenke helhetlige tjenester på veien. En av informantene i Steinkjer beskrev godt hva samskaping handler om, og jeg håper at denne oppgaven kan være et bidrag til å åpne mulighetsrommet når kommuner skal gjøre et veivalg om hvordan de skal organisere sine tjenester i fremtiden:

Å få en hel organisasjon til å tenke på hvordan vi skal drive innovasjon framover for å utvikle fremtidens tjenestetilbud er det som blir viktig (informant Steinkjer kommune)

7.1 Råd til praksisfeltet

Det er krevende ut fra en relativt liten studie å komme med konkrete råd til praksisfeltet, ettersom det finnes enormt mye kompetanse og kunnskap ute der det skjer i Norges kommuner. Men gjennom de intervjuene jeg har fått gleden av å gjennomføre sammen med reflekterte personer fra Namsos, Levanger og Steinkjer er det likevel noen nøkkelord som jeg sitter igjen med som kan være til råd, i tillegg til den konklusjonen jeg har opp mot problemstillingen.

Til det politiske nivået er mitt råd å sikre en bred forankring i en slik endring, og at den baserer seg på god involvering i forkant av politiske vedtak. En prioritering mot å bli en samskapende kommune må forankres i en tro på at kommunen gjennom en slik prioritering vil skape mer kvalitet enn det som man gjør i dag ut fra den ressursbruken kommunen har til rådighet.

Samskaping er et positivt ladet ord, men det er viktig å sikre at man gjennom politiske vedtak også prioriterer ressurser til å gjennomføre en så stor forandring.

Slik jeg har beskrevet i oppgaven er en overgang fra en Kommune 2.0 til Kommune 3.0 en stor holdningsendring om hvilke roller kommunen og innbyggerne har i sitt samspill, og dette er en bevisstgjøring som må være på plass når så stor endring skal prioriteres og vedtas.

Vi må på en måte utvikle den kommunale fellesstemmen (informant Levanger kommune)

En annen viktig faktor som ikke er tatt med så tydelig i oppsummeringen er tålmodighet. Det er en lang vei fra at en kommune har valgt å prioritere en slik innovasjon til den er gjennomført. En kommuneorganisasjon er en stor og kompleks organisasjon, og det vil derfor kreve lang tid før man har klart å iverksette en stor holdningsendring og endring av praksis i kommunen sin.

Slik dette studiet har vist, er ingen av de kommunene jeg har undersøkt i mål enda, og en må derfor sikre en god plan og mye tålmodighet i arbeidet mot å bli en samskapende kommune.

7.2 Forslag til videre forskning

Samskaping er relativt nytt i norske kommuner. Derfor finnes det ikke så mye norsk forskning rundt samskaping i offentlig sektor. I trønderske kommuner er det ikke så mange kommuner som tydelig har satt dette som en overordnet målsetting de siste årene. Det vil derfor være spennende å følge med de kommende årene, for å se om det kommer nyere norsk forskning innenfor feltet. Ut fra de erfaringene jeg har med meg i denne studien finnes det flere mulige innfallsvinkler til videre forskning, og her er noen mulige tilnærminger:

- Brede grunnlag i funnene. I en kvalitativ masterstudie er det begrenset hvor dypt en kan gå inn i den enkelte kommune. Fra et bredere perspektiv hadde det vært

interessant å se på en mer helhetlig analyse i en kommune, enten ved å intervju mange flere informanter slik at det sikres et bredere utvalg, men det hadde også vært spennende å få med seg brukerstemmen/innbyggerstemmen i enda større grad.

Hvordan er deres opplevelse av den samskapende kommunen? Her kunne f. eks en bred, kvantitativ studie med mange respondenter fra innbyggerne vært et spennende datagrunnlag å jobbe med.

- **Gevinstrealisering.** Det har ikke vært mulig ut fra dette studiet å si så mye om gevinstrealisering som et resultat av å prioritere samskapende prosesser i en kommune. Til det har det vært for smal tilnærming av informanter, og samskaping som overordnet målsetting er ganske nylig vedtatt i de kommunene jeg har undersøkt. Samtidig vil det innenfor samskaping være av meget stor interesse å få forskningsdata på hvordan en gevinster kan hentes ut gjennom samskaping. For at samskaping skal være en vei å gå inn i fremtiden på er det viktig å kunne vise til hvilke gevinster som kan hentes ut av en slik endring.
- **Følgeforskning i forankrings- og implementeringsfasene.** Det kunne vært av interesse å følge en kommunes vei gjennom de politiske forankringsprosessene og gjennom de ulike fasene frem til at de skal få implementert ny praksis ute i den kommunale driften. Her kan eksempelvis følgeforskning sett nærmere på hvordan en kommune i endring møter de ulike fasene innenfor f. eks innovasjonsteori for å se på hvordan teori og praksis kan ses sammen for å oppnå ønskede resultater. Et utgangspunkt i denne forskningen skulle kunne være den foreslåtte modellen som denne oppgaven har oppsummert problemstillingen med.

8 Litteraturliste

- Agger, A., Tortzen, A., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken verdi skaber vi med samskabelse?* Retrieved from https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63109818/Hvilken_vaerdi_skaber_vi_med_samskabelse_1_.pdf
- Allentoft, N. (2017, 24.10.2017). Fem trin til samskabelse. Retrieved from <https://www.denoffentlige.dk/uddannelse-og-forskning/ruc-1/fem-trin-til-samskabelse>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation. A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*: Cambridge University Press.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31, 19. doi:10.1108/02621711211253231
- Distriktssenteret. (2022, 8. april 2022). Bolystteam: Hvordan Steinkjer kommune utvider utviklingskapasiteten sin. Retrieved from <https://distriktssenteret.no/eksempel/bolystteam-metode-for-medvirkning-utvikling-og-koordinering-av-ressurser/>
- Fogsgard, M. K., & De Jongh, M. (2018). *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Danmark: Dansk psykologisk forlag.
- Helsepersonellkommissjonen. (2023). *NOU 2023:4 Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste* (978-82-583-1539-8). Oslo: Aksell AS
Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/337fef958f2148bebd326f0749a1213d/no/pdfs/nou202320230004000dddpdfs.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kobro, L. U. r. (2018). *La oss gjøre det sammen! HÅNDBOK I LOKAL SAMSKAPENDE SOSIAL INNOVASJON*. Retrieved from <https://www.ks.no/globalassets/handbok-for-samskaping.pdf>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author* - Harvard Business Review Press.
- KS. (2022, 22.02.22). Om Partnerskap for radikal innovasjon (PRI). Retrieved from <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/partnerskap-for-radikal-innovasjon/om-partnerskap-for-radikal-innovasjon/>
- Levangerkommune. (2021). *Kommuneplanens samfunnsdel 2021-2030*. Levanger: Levanger kommune Retrieved from <https://pub.framsikt.net/plan/levanger/plan-515c3fb7-6e84-4867-bd4a-a46a698efb1e-10028/#/>
- Levangerkommune. (2023). Fakta om Levanger. Retrieved from <https://www.levanger.kommune.no/om-levanger/fakta-om-levanger/>
- Namsoskommune. (2020). *Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032*. Namsos Namsos kommune Retrieved from <https://namsos.kommune.no/planportal/kommuneplanens-samfunnsdel/samfunnsdelen/>
- Namsoskommune. (2022, 17.11.22). Fakta om Namsos kommune. Retrieved from <https://namsos.kommune.no/politikk-og-organisasjon/velkommen-til-namsos/fakta-om-kommunen/>
- Regjeringen. (2020, 23. juni 2020). Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>

- Regjeringen. (2021). Generalistkommuneutvalget - Mandat. Retrieved from <https://nettsteder.regjeringen.no/generalistkommuneutvalget/mandat/>
- Stavangerkommune. (2020). Kommunens samfunnsdel 2020-2024 Stavanger kommune. Retrieved from <https://www.stavanger.kommune.no/siteassets/samfunnsutvikling/planer/kommuneplan/samfunnsdelen-2019/kommuneplanens-samfunnsdel-2020-2034.pdf>
- Steinkjerkommune. (2021). https://pub.framsikt.net/plan/steinkjerny/plan-komsamf_2021-2032/#/. Steinkjer kommune Retrieved from https://pub.framsikt.net/plan/steinkjerny/plan-komsamf_2021-2032/#/
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som en arena for samskabelse. In M. K. Fogsgard & M. De Jongh (Eds.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (pp. 30-61). Danmark: Specialtrykkeriet Arco AS.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (7 ed.). Hoboken: Wiley.
- Torp, I. S. (2019, 10. februar 2019). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Retrieved from <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Torp, I. S. (2021, 16. desember 2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. Retrieved from <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Ulrich, J. (2016). Samskabelse - en typologi. *Clou Skriftserie, 2016(001)*, 15. Retrieved from https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/107146465/Jens_Ulrich_2016_Samskabelse_en_typologi_CLOU_skriftsserie.pdf
- Wettergreen, J., Ekornrud, T., & Abrahamsen, D. (2019, 17. september 2019). Eldrebølgen legger press på flere omsorgstjenester i kommunen. Retrieved from <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/eldrebolgen-legger-press-pa-flere-omsorgstjenester-i-kommunen>

9 Oversikt over tabeller og figurer

9.1.1 Tabeller.

Tabell 1: Stige over samskaping..... Side 15

Tabell 2: Oversikt over kommuner i Trøndelag – utvalgsriterier til oppgaven. Side 28

9.1.2 Figurer

Figur 1: Beskrivelse av utviklingen av kommuner.....Side 3

Figur 2: Typologi for samskaping..... Side 10

Figur 3. Modell for å studere aspekter ved samskaping.....Side 11

Figur 4: Modell for innovasjon..... Side 17

Figur 5. Nøkkelspørsmål i utvelgelsesfasen..... Side 17

Figur 6. Nøkkelspørsmål i implementeringsfasen..... Side 18

Figur 7: Faser i samskappingsprosesser..... Side 21

Figur 8: Yins fire designstrategier for casestudier..... Side 24

Figur 9: Faktorer som skaper forutsetninger for å lykkes med samskaping..... Side 71

10 Vedlegg

10.1 Vedlegg 1. *Mal e-post henvendelse til kommner.*

Hei XX.

Jeg jobber for tiden med en master i strategi og ledelse ved Nord universitet, med retning innovasjon, nærmere bestemt samskappingsprosesser i noen trønderske kommuner som har satt dette på agendaen i sine styringsdokumenter – f.eks. klare prioriteringer i kommuneplanens samfunnsdel. Ut fra visjonen *Sammen skaper vi muligheter* og hovedmål *Innbyggeren er sambygger*, ønsker jeg å benytte xxx kommune som ett av tre case (andre aktuelle kommuner foreløpig er xxx og xxx).

I praksis betyr deltagelse fra dere at jeg får mulighet til ca. en times personlig intervju med relevante personer i løpet av mars måned, for å kartlegge hva som har blitt gjort i deres kommune. Jeg er også kjent med at dere planlegger flere spennende innbyggermøter i februar og mars, hvor jeg gjerne kunne tenkt meg å delta som observatør på et av møtene i mars. Jeg ser for meg 3-4 intervju i hver kommune, f.eks. med noen fra politisk/administrativ toppledelse, andre relevante ledere/fagpersoner i kommunen, eller aktører som kommunen samskaper med. Intervju bør skje fysisk, men hvis det ikke lar seg gjøre kan vi vurdere å gjøre intervju via Teams.

Jeg vil ringe deg i løpet av uka for å diskutere muligheter for et samarbeid.

=====

Foreløpig er problemstilling for analysen *“Hva kjennetegner kommuner som lykkes med å realisere målsettinger om å være en samskapende kommune”*

Gjennom intervju samt eventuell observasjon ønsker jeg å få innsikt i flere forhold, eksempelvis:

1. Bakgrunn og prosess for det strategiske valget å bli en samskapende kommune
2. Kommunen som en samskapende kommune – forankring
3. Arenaer/møteplasser for samskaping
4. Prosess til å skape samskapende møtesplasser
5. Kvalitet på samskapende prosesser
6. Årsakssammenhenger mellom prosess og kvalitet på samskappingsprosesser

10.2 Vedlegg 2. Informasjonsskriv samt samtykkeskjema

Mal for informert samtykke til behandling av personopplysninger om deltakere i forskningsprosjekter.

Kan brukes ved spørreundersøkelse, observasjon, intervju, videoopptak, etc.

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan lykkes med samskaping i norske kommuner”?

Jeg heter Patrik Lundgren og tar en master i strategi og ledelse ved Nord universitet, med retning innovasjon. I min masteroppgave har jeg valgt å se nærmere på samskapingsprosesser i noen trønderske kommuner. Jeg er interessert i kommuner som i sine overordnede planer har satt samskaping på agendaen, f. eks gjennom klare prioriteringer i kommunedelens samfunnsplan.

Min problemstilling i oppgaven er følgende (blir muligens noe omformulert før endelig oppgave er ferdig):

Hva kjennetegner kommuner som lykkes med å realisere målsettinger om å være en samskapende kommune?

Jeg ønsker å få muligheten til et intervju med administrativ ledelse for å kartlegge hva som har blitt gjort i deres kommune, og hvis dere har pågående samskapingsprosesser ønsker jeg gjerne å delta som observatør.

Gjennom intervju samt eventuell observasjon ønsker jeg å få kartlagt flere forhold:

7. Bakgrunn og prosess for det strategiske valget å bli en samskapende kommune
8. Kommunen som en samskapende kommune – forankring
9. Arenaer/møteplasser for samskaping:
10. Prosess til å skape samskapende møtesplasser
11. Kvalitet på samskapende prosesser
12. Årsakssammenhenger mellom endringsprosess og kvalitet på samskapingsprosesser

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Bakgrunnen for at jeg ønsker å fordype meg hos dere er at din kommune tydelig har definert samskaping som en overordnet målsetting/et prioritert satsingsområde i den sist vedtatte samfunnsdelen i kommuneplanen.

Jeg har valgt ut noen få kommuner som har samskaping som en tydelig målsetting i kommuneplanens samfunnsdel, og det er ønskelig å innhente opplysninger fra relevante personer som er involvert i samskapingsprosesser i din kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å gjennomføre individuelle intervjuer, samt hvis mulig, observere noen møtearena hvor det foregår en samskapingsprosess i din kommune. Jeg vil oversende intervjukskjema i forkant.

Intervjuet ønskes helst gjennomført fysisk, men kan også være aktuelt å gjennomføre på Teams.

Intervjuet vil bli spilt inn, enten kun lyd, eller lyd/bilde. Intervjuet vil ta ca. 60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I masteroppgaven vil ikke navn bli gjengitt, men opplysningene som blir gitt vil bli koblet til navnet på kommunen. Navnene på kommunene og de funnene som er gjort i kommunen blir publisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023. Personopplysninger blir slettet etter prosjektet er ferdig.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Bruken av personopplysninger skjer i samsvar med personregelverket ut fra vurdering av Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.

Dine rettigheter

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

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

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

- *Veileder Grete Waaseth, 950 70 221, grete.waaseth@kdu.no*
- *Student Patrik Lundgren, 94979973, patrik.lundgren@lierne.kommune.no*

Med vennlig hilsen

Grete Waaseth, veileder

Patrik Lundgren, student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masteroppgaven som Patrik Lundgren skal jobbe med med tema samskaping i norske kommuner, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at de opplysninger jeg gir rundt samskaping i min kommune kan brukes i masteroppgaven
- at kommunens navn blir brukt i oppgaven

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

10.3 Vedlegg 3. Spørreskjema

Enkelt spørreskjema sammen med intervju; samskaping i norske kommuner

Navn:

Vår kommune har lyktes med å bli en samskapende kommune

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

På samskapingsarenaer er kommunen fortsatt den parten som har kontroll og styring

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

Samskaping er viktig for å skape best mulige tjenester i vår kommune

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

Samskaping er viktig for å sikre bred innbyggerinvolvering

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

Vi har fortsatt mye lære oss når det gjelder samskapingsprosesser

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

Vi har gjennomført gode endringsprosesser for å bli en samskapende kommune.

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

Ved å fokusere på samskaping har vi endret holdninger til involveringsprosesser i kommunen vår.

Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt

Med utgangspunkt i samskapingsstigen som er beskrevet – hvordan vurderer du din egen kommune – med kort begrunnelse

Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5

Kort begrunnelse:

--

Hva skal til for å utvikle dere enda mer som samskapende kommune?

--

Noe du ønsker å kommentere særskilt?

Jacob Torfing sin modell for samskaping

STIGE

NIVÅ 1

AMBISJON	Det offentlige ønsker innspill fra innbyggere innenfor et definert område med klar målsetting om type input
OMFANG	Innspill hentes inn ved f. eks fokusintervjuer, innbyggerundersøkelser, høringer
INTERAKSJON	Begrenset interaksjon mellom det offentlige og innbyggere

NIVÅ 2

AMBISJON	Det offentlige ønsker innspill og forslag til løsninger innenfor konkrete problemstillinger for å løse enkelte oppgaver
OMFANG	Samle innbyggere som er relevante for temaet
INTERAKSJON	Det offentlige setter agendaen i felles møter for å få innspill til samskaping

NIVÅ 3

AMBISJON	Det offentlige jobber sammen med innbyggere og interessenter for sammen å identifisere muligheter for økt samfunnsverdi
OMFANG	Innbyggere jobber sammen med det offentlige over tid for å finne løsninger for det offentlige
INTERAKSJON	Det offentlige setter agendaen, men går mer over i en fasiliterende rolle – mer dialog mellom partene

NIVÅ 4

AMBISJON	Det offentlige, innbyggere og interessenter har en felles agenda om å søke samskapingsmuligheter på tvers av fagmiljøer
OMFANG	De offentlige og private aktørene har et likeverdig ansvar for å sette agendaen og identifisere utfordringer/løsninger.
INTERAKSJON	Agendaen settes i samarbeid. Det offentliges rolle vil være fasilitering eller finansiering ut fra behov

NIVÅ 5

AMBISJON	Samskaping universielt fungerende i samfunnet som den foretrukne samhandlingsformen.
OMFANG	Samskaping realiseres gjennom ulike arenaer som blir pådrivere for mer samskaping.
INTERAKSJON	Det er etablert nettverk for samskaping som overlapper hverandre, og hvor en bruker delvis de samme plattformene

10.4 Vedlegg 4. Intervjuguide – samskaping i norske kommuner.

Versjon 2 – 10. februar

Spørsmålene som er utarbeidet er utarbeidet for å se nærmere på XX kommune som samskapende kommune, og særlig om det finnes noen konkrete suksesskriterier for å lykkes med samskaping.

Intevjuskjemaet er delt i to deler:

1. Kommunale informanter
2. Øvrige innbyggere i kommunen

Kommunale respondenter

Innledning og avklaringer	Innledende avklaringer:
	<ul style="list-style-type: none">• Fortell om hensikten med intervjuet, og at informasjonen skal brukes til masteroppgaven• Underskrive og lese igjennom samtykkeskjema• Spør om å få lov til å ta det opp på båndopptaker• Er det noe spørsmål før vi starter?
	Notater: <i>Spørsmål om deres rolle i samskapingsprosessen i kommunen</i>
Overordnet planverk	Bakgrunn og prosess for det strategiske valget å bli en samskapende kommune:
	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan og hvorfor ble temaet samskaping satt på agendaen?• Medvirkningsprosesser for valget?• Har dere samarbeidet med andre kommuner i prosessen?• Hvis ja – hvor viktig har dette samarbeidet vært for å lykkes i prosessen?• Har dette vært en del av overordnet planverk før siste revidering? (Trinn 1 og 3 – Kotter)
	Notater:
	Kommunen som en samskapende kommune:
	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan synliggjøres samskaping i kommunalt planverk?• Hvordan er samskaping forankret politisk?• Hvordan er samskaping forankret administrativt?• Hvordan er samskaping forankret med “samskapende partnere” - frivilligheten, innbyggere, etc. (Trinn 3)
Notater:	

Samskapende møteplasser og arenaer	Arenaer/møteplasser for samskaping:
	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke møteplasser er etablert for samskaping? • Noen gode eksempler på samskappingsprosesser? • Hvordan har møteplassene blitt etablert? • Hvordan rigges disse møteplassene? • Hvilke erfaringer har dere med ulike former for møtearenaer - fysiske møter, hybride møter, digitale møter. (Trinn 8)
	Notater:
	Kvalitet på samskapende møteplasser/arenaer:
	<ul style="list-style-type: none"> • Klarer kommunen å skape møteplasser hvor en skaper løsninger sammen som like parter, eller blir kommunen den styrende part? • Blir kommunen invitert til samskappingsarenaer som andre kaller inn til? Tofting – trinn på stigen
Endringsprosesser	Prosesser som har skapt møteplassene?
	<ul style="list-style-type: none"> • Har kommunen gjennomført noen konkrete endringsprosesser for å bli en mer samskapende kommune? • Er det noen spesifikke suksesskriterier du vil peke på som har skapt gode møteplasser? • Hvis dere ikke har lyktes helt med å skape møteplasser slik dere har planlagt – hva tror du er årsaken til det? • Har du noen konkrete råd for å lykkes med å utvikle samskapende prosesser Trinn 5,6,7
	Notater:
Oppsummering	Oppsummert – din kommune som en samskapende kommune
	Med utgangspunkt i samskappingsstigen som er beskrevet – hvordan vurderer du din egen kommune – og hvorfor?
	Hva skal til for å utvikle dere enda mer som samskapende kommune?
	Notater:
	Påstander (helt enig, delvis enig, hverken eller, delvis uenig, helt uenig, ikke aktuelt): <ul style="list-style-type: none"> • Vår kommune har lyktes med å bli en samskapende kommune

	<ul style="list-style-type: none">• Samskaping er godt forankret politisk i kommunen.• På samskappingsarenaer er kommunen fortsatt den parten som har kontroll og styring• Samskaping er viktig for å skape best mulige tjenester i vår kommune• Samskaping er viktig for å sikre bred innbyggerinvolvering• Vi har fortsatt mye lære oss når det gjelder samskappingsprosesser• Ved å fokusere på samskaping har vi endret holdninger til involveringsprosesser i kommunen vår.• Vår kommune har kjørt gode forankringsprosesser for å utvikle en kommune med fokus på samskaping.• Samskaping er satt høyt på agendaen i hele organisasjonen.
	Notater:

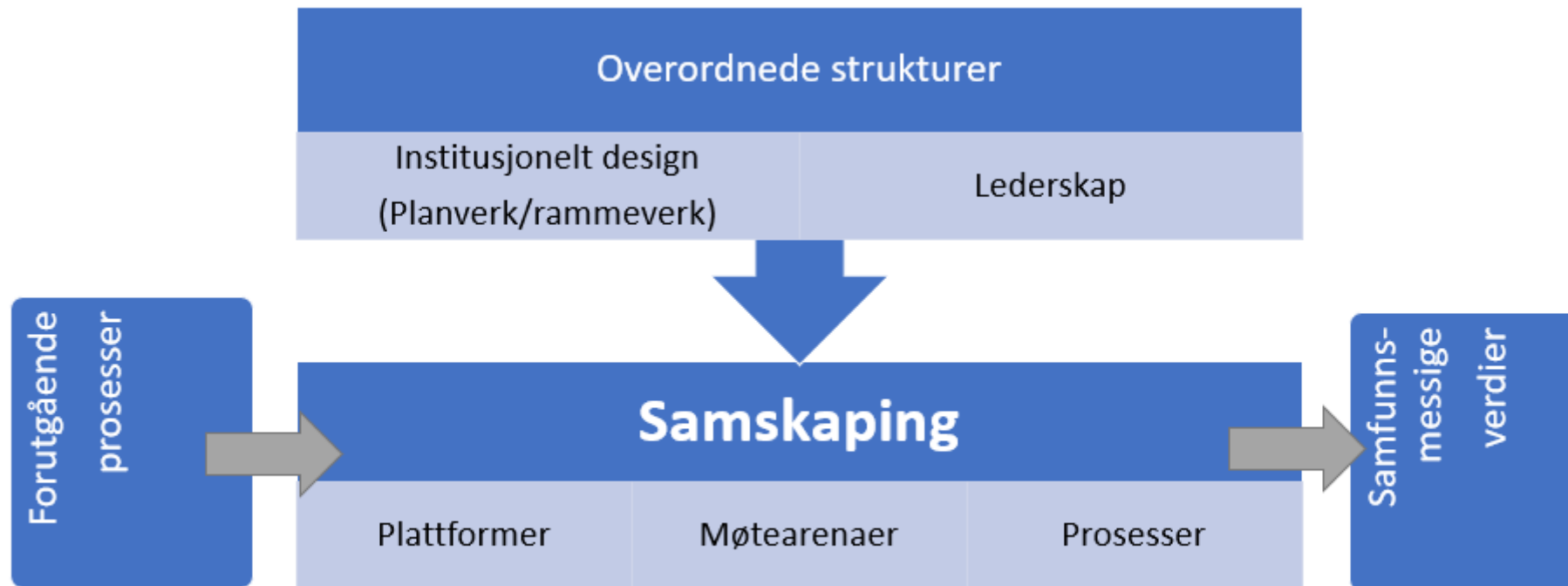
Andre aktører (frivillighet, innbyggere)

Innledning og avklaringer	Innledende avklaringer:
	<ul style="list-style-type: none">• Fortell om hensikten med intervjuet, og at informasjonen skal brukes til masteroppgaven• Underskrive og lese igjennom samtykkeskjema• Spør om å få lov til å ta det opp på båndopptaker• Er det noe spørsmål før vi starter?
	Notater:
Overordnet planverk	Bakgrunn og prosess for det strategiske valget å bli en samskapende kommune:
	<ul style="list-style-type: none">• Er du kjent med hva som står i det kommunale planverket som omhandler samskaping?• Hvordan har du vært involvert/blitt kjent med det?
	Notater:
	Kommunen som en samskapende kommune:
	<ul style="list-style-type: none">• Har du opplevd noen forskjell i måten kommunen involverer innbyggerne på de siste årene?
	Notater:
Samskapende møteplasser og arenaer	Arenaer/møteplasser for samskaping:
	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke møteplasser er etablert for samskaping?• Noen gode eksempler på samskappingsprosesser?• Hvordan rigges disse møteplassene?• Hvordan opplever du rollefordelingen mellom innbyggere/frivillige aktører og kommunen?
	Notater:
	Kvalitet på samskapende møteplasser/arenaer:
<ul style="list-style-type: none">• Klarer kommunen å skape møteplasser hvor en skaper løsninger sammen som like parter, eller blir kommunen den styrende part?	

Endringsprosesser	Prosesser som har skapt møteplassene?
	<ul style="list-style-type: none"> • Har kommunen gjennomført noen konkrete endringsprosesser for å bli en mer samskapende kommune? • Er det noen spesifikke suksesskriterier du vil peke på som har skapt gode møteplasser? • Hvis dere ikke har lyktes helt med å skape møteplasser slik dere har planlagt – hva tror du er årsaken til det? • Har du noen konkrete råd for å lykkes med å utvikle samskapende prosesser
	Notater:
Oppsummering	Oppsummert – din kommune som en samskapende kommune
	Med utgangspunkt i samskapingsstigen som er beskrevet – hvordan vurderer du din egen kommune – og hvorfor?
	Hva skal til for å utvikle dere enda mer som samskapende kommune?
	Notater:
	Påstander (sendes ut i forkant) <p>(helt enig, delvis enig, hverken eller, delvis uenig, helt uenig, ikke aktuelt):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vår kommune har lyktes med å bli en samskapende kommune • På samskapingsarenaer er kommunen fortsatt den parten som har kontroll og styring • Samskaping er viktig for å skape best mulige tjenester i vår kommune • Samskaping er viktig for å sikre bred innbyggerinvolvering • Vi har fortsatt mye lære oss når det gjelder samskapingsprosesser • Ved å fokusere på samskaping har vi endret holdninger til involveringsprosesser i kommunen vår.
Notater:	

10.5 Vedlegg 5. Skjema – innhenting av data

Intervjuene tar utgangspunkt i å få sortert data ut fra Torfing sin modell for samskaping



XX kommune:

Informant 1	Involvering – informantens rolle	Sitater	Møtearenaer og prosesser	Kommunens rolle på møtearenaer
	Vurdering av kommunen som samskapende kommune	Gjennomførte endringsprosesser	Suksesskriterier og fallgruver:	Potensial/behov fremover:
Viktige momenter informant 1 oppsummert				
Informant 2	Involvering informantens rolle	Sitater	Møtearenaer og prosesser	Kommunens rolle på møtearenaer
	Vurdering av kommunen som samskapende kommune	Gjennomførte endringsprosesser	Suksesskriterier og fallgruver:	Potensial/behov fremover:
Viktige momenter informant 2 oppsummert				

Informant 3	Involvering informantens rolle	Sitater	Møtearenaer og prosesser	Kommunens rolle på møtearenaer
	Vurdering av kommunen som samskapende kommune	Gjennomførte endringsprosesser	Suksesskriterier og fallgruver:	Potensial/behov fremover:
Viktige momenter informant 3 oppsummert				
Informant 4	Involvering informantens rolle	Sitater	Møtearenaer og prosesser	Kommunens rolle på møtearenaer
	Vurdering av kommunen som samskapende kommune	Gjennomførte endringsprosesser	Suksesskriterier og fallgruver:	Potensial/behov fremover:
Viktige momenter informant 4 oppsummert				

