

MASTEROPPGAVE

Emnekode: **MKL 310**

Navn / kandidatnr.:

Heidi Fosslund 804

Lise Lundby 817

Trude Opsal 808

Kommunepolitikeres lederskap i den samskapende kommunen 3.0

Hvilken forståelse har politikere i formannskapet i Trondheim av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess?

Dato: 01.09.2019

Totalt antall sider: 116

Sammendrag

Vi er interessert i kommunepolitikerens ledelsesrolle i en kommune som samskaper nye løsninger med eksterne miljø, den samskapende kommune 3.0, og har studert hvordan politikere i formannskapet i Trondheim kommune opplever ledelsesrollen når kommunen samskaper. Vårt utgangspunkt er et fenomenologisk kunnskapssyn der vi søker å få innsikt i politikernes subjektive livsverden, og har derfor valgt kvalitativ metode med dybdeintervju av fire heltidspolitikere fra formannskapet i Trondheim kommune. Intervjuene er utgangspunktet for vår abduktive datautvikling og analyse.

Kommunesektoren står overfor komplekse utfordringer som de ikke kan løse alene. Samarbeidsdrevet innovasjon eller samskaping med eksterne aktører blir sett på som løsning. Begrepet samskaping er relativt nytt i kommunesektoren og kan derfor gi forskjellige forståelser. For ikke å påføre intervjupersonene vår teoretiske forståelse av samskaping lot vi intervjuene kretse rundt et valgt samskapingsprosjekt i Miljøpakken i Trondheim. Møtet mellom samskaping og den politiske ledelsen i kommunen er et nytt forskningsfelt. Derfor har vi søkt å se to teoretiske perspektiv i sammenheng. Det ene har bakgrunn i hvilket forhold kommunen har til sine eksterne omgivelser, og gir tre ulike kommuneversjoner med tre styringskontekster og forskjellige politiske ledelsesroller. Det andre er fra kunnskapsledelse som fasiliterer kunnskaping og kunnskapsbasert endring, der vi søker å finne bidrag til den politiske ledelsesrollen i kommuneversjon 3.0.

Vi søkte å arbeide systematisk ved å bruke den stegvis induktive-deduktive metoden (SDI-metoden) for datautvikling og analyse. Vi har også hatt ambisjon om om å være transparente i gjennomføringen av forskningen, og gir inngående beskrivelse av forskningsprosessen i våre metodekapitler. Å være transparent kan gjøre våre funn generaliserbare, selv om de ikke er statistisk generaliserbar. Våre funn peker i retning av at politikerne befinner seg i et *selvpålagt sementert versjonsetterslep* og at de kan være *passive til samskapingen*. Dette kan medføre en *avmaktsmerte* med påfølgende innflytelseslyst. Vi opplevde at vårt utvalg under intervjuet gjorde *tankesprang* og utforsket hvordan ledelsesrollen kan endres for å gi politikerne økt innflytelse i slike prosesser. Selv når kommunen samskaper med eksterne aktører virker politikerne å synes det er passende å utøve ledelse i andre kommuneversjoner som betrodde politikere med mandat til å beslutte gjennom valg eller som delegerte, og agere i tråd med ulike interesser. Dette versjonsetterslepet vurderes som passende atferd og ser ut til å være en

selvpåført sementert institusjonell forståelse. Politikerne virker å være passive i samskapingen, og har heller sin oppmerksomhet rettet mot å komme til overenskomst gjennom flerleddskompromiss.

Vi ser et behov for å utforske den politiske ledelsesrollen ytterligere fordi ledelsen i verste fall kan hemme samskapingen. Derfor håper vi at flere forskere vil la seg inspirere av konseptene vi har utviklet, slik at generaliserbarheten ytterligere kan styrkes.

Abstract

The role of political leadership in a collaborative municipality, version 3.0, has caught our attention. We sought answers to how politicians at the Presidency of Trondheim Municipality experience leadership roles when the Municipality co-creates new solutions to challenges they face in partnership with external actors. We have a phenomenological way of seeing knowledge that translates into a choice of qualitative methods. In particular, we opted for in-depth interviews of four full-time politicians from the Presidency of Trondheim Municipality. The outcome of these interviews has been the starting point of our abductive data development and analysis.

The municipal sector faces complex challenges that they cannot solve by themselves. Collaborative innovation or co-creation with external actors is seen as a solution. The concept of co-creation is relatively new in the municipal sector and can therefore cause misunderstandings. In order not to impose our preconceived theoretical understanding of co-creation on the interviewees, we let the interviews revolve around a selected co-creation project in the partnership programme of “Greener Transport Trondheim”.

Based on how a municipality can be seen in relation with its surroundings, we can say that it forms three different versions of governance out of which three different political leadership roles follow. The New Public Governance, version 3.0, is a municipality organized to co-create new solutions with external actors. The intersection between co-creation and political leadership in municipalities is a new field of research. We have explored a theoretical perspective that could add value and further insights into the political leadership role in the municipality 3.0 version. We have found that the research field of knowledge management that facilitates knowledge creation and knowledge-based change has great potential to produce considerable contribution.

Our objective has been to work systematically using the stepwise inductive-deductive method (SDI- method) for data development and analysis while we aspired to remain transparent in conducting research. This can make our findings generalizable, even though they are not statistically so. Our research findings point to the fact that politicians are in a self-imposed cemented version-lag and that they may be passive to the co-creation. This can lead to pain from powerlessness with the subsequent desire for influence. Even when the municipality co-

creates with external actors, politicians seem to think it is more appropriate to exercise leadership in other forms of municipality models. For instance, the entrusted politician who has a mandate to decide through elections, or as a delegate who acts in line with various interests. This version-lag is considered to be an appropriate behaviour and appears to be a self-imposed cemented institutional understanding. As a result, politicians seem to be passive in the co-creation, and do rather focus their attention on coming to an agreement through multi-step compromises.

We see a need to further explore how the political leadership role can be best performed because, in the worst of cases, political leadership can inhibit co-creation processes. All in all, we hope for our work to be the foundation stone for further discussion and more research based on the concepts we have developed in order for generalizability to be further strengthened.

Forord

Universitetet fremhever at de gjennom masterstudiet i kunnskapsledelse har som mål å gjøre oss til *handlekraftige praktikere i kunnskapssamfunnet*. Lokkende lovnad? Ja. Krevende gjennomføring? Ja! Lærerikt og spennende? Et absolutt JA. Å bli lokket med ny og praksisrelevant kunnskap om kunnskapsutvikling og ikke minst ledelse var utgangspunktet for at vi, tre voksne damer med tidligere universitetsksamener, kastet oss om bord i kunnskapskarusellen.

Noe overrasket ble vi over hvor tett samarbeid Nord universitet forventet av oss. Å skrive en master i fellesskap er kunnskapsledelse i praksis. Det handler om å få tre med ulik kunnskap og erfaring til å gjøre hverandre gode, forstå hverandre og å dele med hverandre. Samtidig har det også handlet om å komme hverandre så nær at vi tidvis nesten har vært som en symbiose. Sammen har vi gjennom utallige timer undret, grublet, diskutert, foreslått, forkastet og søkt å forstå hva de andre egentlig formidler og tenker. Å finne samme forståelse har ikke alltid vært opplagt. Hva kan en forvente når tre handlekraftige praktikere med mye arbeidserfaring, pågangsmot og med ulik bakgrunn fra samfunnsgeografi, økonomi, psykologi og familierapi blir satt på en samskapingssprøve for å utvikle en felles masteravhandling? Derfor har vi delt både latter, korte og litt hissig kommentarer, frustrasjoner og gleder over fremdrift. Vi sender en varm tanke til dem som har utviklet flere gratis tekniske hjelpemidler som har muliggjort å skrive i samme dokument i sanntid, chatte og ha lange gruppesamtaler. De tekniske hjelpemidlene har gjort samarbeidet og samskapingen lettere. Vi sender også varme tanker til familiene våre som har holdt ut med oss og venner som ikke har gitt oss opp, til tross for at våre egotripper spiste de fleste helger, ferier og mange ettermiddager. Vi kan forstå at ikke alle deler vårt engasjement for den politiske ledelsesrollen når innovasjon møter kommunen og nye løsninger skal samskapes med omgivelsene, selv om tunnelsynet vårt tidvis gjorde det uforståelig at ikke alle åndet for det samme.

Derfor er vi imponerte over at Tone Sofie Aglen stilte en søndag formiddag tilgjengelig for oss, slik at vi fikk gjennomføre et prøveintervju. Denne testen ga oss verdifulle innspill til hvordan intervjuene burde planlegges og gjennomføres. Vi vil også takke medstudent Marthe Leistad Bakken som kjørte 15 mil en ettermiddag for å overlevere en diktafon vi skulle benytte under intervjuene. Svanhild Vik som forvandlet sommerhuset i Frankrike til

skrivestue. DNB som har stilt med møterom og våre arbeidsgivere som har vært fleksible slik at vi fikk deltatt på samlinger.

Vi har studert den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper gjennom å intervju formannskapsmedlemmer i Trondheim kommune. Intervjuene dreide seg rundt et samskappingsprosjekt som ikke bare har høstet godord fra omgivelsene, men snarere har debatten om prosjektet miljøgate i Olav Tryggvasons gate har skapt stort engasjement i byen. Derfor er vi imponerte over at fire travle formannskapsmedlemmer Trondheim frivillig stilte sin tid og sine refleksjoner til disposisjon. Vi synes dere alle var modige og sporty som var villige til å reflektere høyt sammen med oss om et dagsaktuelt og nokså krevende tema.

På oppløpssiden inviterte vi en ekstern leser med kjennskap til tema til å være kritiske leser. En stor takk til professor Heidi Dreyer Institutt for Industriell økonomi og teknologiledelse og professor og dekan ved NTNU fakultet for økonomi Monica Rolfsen som har bidratt med et utenforblikk på deler av avhandlingen.

En riktig stor takk også til vår veileder Kjell-Åge Gotvassli. Han engasjerte seg og gikk inn i vår tematikk med selv å lese seg opp på relevant litteratur. Hans lavmælte deling av sin erfaring med forskning hadde en dybde som vi noen ganger ikke alltid umiddelbart så, men som flere ganger viste seg å tilføre nye dimensjoner til avhandlingen.

Vi håper lesere av avhandlingen vil kunne kjenne på noe av all den spenningen vi har følt gjennom studien.

24.08.2019, Raufoss, Trondheim og Brussel

Lise, Trude og Heidi

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	4
Forord	6
Figuroversikt	13
Tabelloversikt	13
1. Vår undring	14
1.1 Innledning og problemstilling	14
1.2 Formål og relevans	17
1.3 Oppbygging av studien.....	18
2. Et eksempel på et samskapingsprosjekt	20
2.1 Innledning.....	20
2.2 Et samskapingsprosjekt i Miljøpakken i Trondheim.....	20
2.3 Oppsummering	23
3. Studiens teoretiske utgangspunkt	25
3.1 Innledning.....	25
3.2 Komplekse problem løses med innovasjon og samskaping	25
3.3 Samskaping som begrep	26
3.4 Tilfører samskaping noe nytt?	28
3.5 Oppbygging av våre valgte teoretiske utgangspunkt	30
3.6 Oppsummering	31
4. Politisk ledelse i en samskapende kommune	33
4.1 Innledning.....	33
4.2 Fra kommune 1.0 til 3.0	33

4.2.1 Det tradisjonelle byråkrati	33
4.2.2. New Public Management reformen.....	34
4.2.3 New Public Governance – den samskapende kommune 3.0.....	35
4.3 Den politiske ledelsesrollen i kommunens versjon 3.0	37
4.3.1 Den politiske ledelsesrollen	37
4.3.2 Et handlingsrom for utvikling av den politiske ledelsesrollen	38
4.3.3 Den politiske ledelsesrollen i ulike styringskontekster	40
4.3.4 Den politiske ledelsesrollen i New Public governance, kommune 3.0	41
4.3.5 Utfordringer med å endre den politiske ledelsesrollen.....	42
4.4 Oppsummering	43
5. Ledelse i samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser	45
5.1 Innledning.....	45
5.2 Prosesser for å skape ny kunnskap	46
5.2.1 Samskapt læring	46
5.2.2 Kunnskapingsprosessen	47
5.3 Hva er kunnskapsledelse	48
5.4 Kunnskapsledelse i samskapingsprosesser.....	49
5.4.1 Gi avkall på makt og styring	49
5.4.2 Skape samarbeidsplattformer med tillit.....	49
5.4.3 Råd rundt fasilitering av medvirkning og kunnskapsdeling.....	50
5.4.4 Bidrag fra kunnskapsledelse til politisk ledelse av samskaping	52
5.4.5 Ledelse kan også hemme samskaping.....	53
5.5 Oppsummering	54
6. Metodisk fremgangsmåte	56
6.1. Innledning.....	56
6.2 Studiens kunnskapssyn.....	56
6.3 Valg av forskningsdesign	58
6.4 Semistrukturerte dybdeintervju	59

6.4.1 Utvikling av en intervjuguide.....	59
6.4.2 Valg av intervjupersoner	60
6.4.3 Gjennomføring av intervjuene	61
6.4.4 Forskningsetiske utfordringer i intervjuer.....	62
6.5 Diskusjon rundt studiens validitet og reliabilitet.....	64
6.6 Generaliserbarhet	65
6.7 Forsøk på å redusere eventuell forforståelse	67
6.8 Oppsummering	69
7. Datautvikling inspirert av SDI- metoden.....	71
7.1 Innledning.....	71
7.2 Et abduktivt epistemologisk utgangspunkt	71
7.3 Stegvis Deduktiv- Induktiv metode (SDI)	72
7.4 Vår kodeprosess, utvikling av empiriske funn og teorimarinering	74
7.5 Oppsummering	76
8. Empirisk funn.....	77
8.1 Innledning.....	77
8.2 For innbyggernes beste.....	77
8.2.1 Mandat til å bestemme	78
8.2.2 Ønske om å please.....	78
8.3 Sementert ledelse.....	78
8.3.1 Tydelig ledelsesrolle	79
8.3.2 Stramt handlingsrom	80
8.3.3 Som før.....	80
8.4 Flerleddskompromissledelse	80
8.4.1 En vag bestilling.....	81
8.4.2 Kompromiss etter kompromiss	81
8.4.3 Overenskomst som mål for forhandlingsprosessene	82
8.5 Avmaktsmerte	82

8.5.1 Avmaktsledelse	83
8.5.2 Kompromissmerte	84
8.6 Tankesprang	85
8.6.1 Refleksjonskikk	85
8.6.2 Innflytelseslyst	86
8.6.3 Ikke lett å se for seg.....	87
8.7 Oppsummering	88
9. Teorimarinerte funn	90
9.1 Innledning.....	90
9.2 Versjonsetterslep	91
9.2.1 Betrodde politikere	91
9.2.2 Responderer på desibel.....	92
9.2.3 Oppsummering	93
9.3 Selvpålagt sementert ledelse	94
9.3.1 Selvpålagt handlingsrom	94
9.3.2 Institusjonaliserte mentale oppfatninger	95
9.3.3 Oppsummering	96
9.4 Passiv til samskapingen.....	96
9.4.1 Manglende deltakelse i problemutforming, kunnskapsutvikling og løsningsforslag	96
9.4.2 Avstand til ledelsesrollen i samskaping	98
9.4.3 Oppsummering	99
9.5 Avstand til mulighetsrommet	100
9.5.1 Forhold som skaper tankesprang.....	100
9.5.2 Tankesprang i versjonsetterslep	100
9.5.3 Ønske om arena for refleksjon	101
9.6 Konseptene våre - oppsummering.....	102
10. Konklusjon, funn og veien videre	103

10.1 Innledning.....	103
10.2 Generaliserbarhet	104
10.2.1 Naturalistisk generaliserbare funn.....	104
10.2.2 Konseptuell generaliserbare funn.....	104
10.3 Svar på problemstillingen.....	105
10.3.1 Våre utviklede konsepter og empiriske hovedfunn.....	105
10.3.2 På hvilken måte opplever politikerne at de kan utøve ledelse?.....	107
10.3.3 Hvordan samsvarer opplevde ledelsesroller med samskapende ledelse og kunnskapsledelse?	108
10.4 Drøfting rundt muligheter for å endre den politiske ledelsesrollen.....	111
10.5 Mer forskning for å styrke demokratiet.....	112
10.6 Vår læring.....	114
LITTERATURLISTE.....	117
VEDLEGG	123
Vedlegg 1 Invitasjonsbrev.....	124
Vedlegg 2 Informert samtykke.....	126
Vedlegg 3 Semistrukturert intervjuguide.	129
Vedlegg 4 Vår datautvikling i tråd med SDI-metoden	132

Figuroversikt

Figur 1. Hvordan kommunen ser sin rolle mot eksterne aktører.	s. 44
Figur 2. “Den samskapte læringsmodellen”	s. 46
Figur 3. Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)	s. 73
Figur 4. En forenklet beskrivelse av politikernes beslutningsprosess	s. 81
Figur 5. Flerleddskompromissledelse	s. 85, s.107
Figur 6. Tre versjoner av kommunen	s. 109
Figur 7. Politikernes ledelsesprosess og Miljøpakkens samskapingsprosess	s. 97, s. 110
Figur 8. Illustrasjon av SDI- metoden fra sitat til utledede konsepter	s. 90

Tabelloversikt

Tabell 1. Styringslogikker i de tre organisasjonsmodellene.	s. 40
Tabell 2. Hvordan skape kunnskap: 5 x 5- matrisen	s. 51

1. Vår undring

“Utviklingen har vist at offentlig, frivillig og privat sektor samhandler mer enn tidligere. Det er naturlig at de folkevalgte tar på seg lederskapet i denne samhandlingen” (KS, 2015, s. 31).

1.1 Innledning og problemstilling

7. juni 2019 ble Trondheim kommune tildelt kommunal- og regionaldepartementets *Innovasjonsprisen 2019*. Prisen på 500 000 kroner tildeles en kommune som har vist godt innovasjonsarbeid og konkrete resultat. Departementet har opprettet prisen for å inspirere kommunesektoren til nyskaping og økt innovasjonskraft (Difi, 2019).

Bakgrunnen for departementets opprettelse av en slik pris er de store og komplekse problemstillingene som kommunesektoren står overfor. Ett eksempel på dette er Trondheim kommune som skal tilby byens 200 000 innbyggere gode og forutsigbare offentlige tjenester samt en attraktiv og bærekraftig byutvikling i en tid med behov for et grønt skifte og en omfattende digitalisering. Dette gir kommunen store utfordringer. Den norske demografiske utviklingen, med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder, fører til strammere offentlige budsjetter samtidig som det forventes økt kvalitet på tjenestene og et veltilpasset tjenestetilbud.

En velfungerende offentlig forvaltning vurderes nødvendig for å opprettholde og styrke tilliten til sektoren og politiske styrte organisasjoner. Som en konsekvens av dette ser kommunene etter nye måter å opprettholde og videreutvikle velferdssamfunnet på, samt å utvikle lokalsamfunn. Det er i stor grad opp til kommunen selv å finne måter å organisere og utvikle sine tjenester på (Stortinget, 2013). Det handler til en viss grad om å ta et handlingsrom og utnytte muligheter (KS, 2019). Ifølge Holmen og Ringholm (2019, s. 13 - 27) har behovet for å finne nye løsninger ført til et ønske om mer innovasjon. Så stor oppmerksomhet vies innovasjon at begrepet er i ferd med å bli et dagligdags ord i kommunal virksomhet. Ifølge dem står kommunesektoren i en innovasjonsvind fra alle kanter. Flere steder utforsker kommunesektoren muligheten for å drive innovasjonsprosesser med eksterne aktører som næringsliv, forskningsmiljø, andre offentlige organ, frivillige organisasjoner og innbyggerne.

Utviklingen i Trondheim kommune speiler noe av det kommunesektoren for øvrig har vært opptatt av de siste årene, nemlig å finne løsninger på sine komplekse problem i partnerskap. Det snakkes om at kommunen må bli mer samskapende og fremstå i en ny versjon 3.0. I den nye kommunale rollen, som har fått navnet *New Public Governance*, fremstår samarbeidsdrevet innovasjon eller samskaping av løsninger med eksterne miljø som et svar. Her går kommunen inn i forpliktende og likeverdige partnerskap med aktører som de deler utfordringer med. I fellesskap utvikles og tilrettelegges for tjeneste- og samfunnsutvikling. Eksterne aktører er dermed betraktet som viktige ressurser både i samskapingen av de nye løsningene på problemene og for å mobilisere ressurser til å sette det nye ut i livet (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2016; Sønderskov, 2019a, s. 49-65). For utdyping se kapittel 4.2.3.

Samskaping som fenomen blir ofte knyttet til flere begreper som sosial innovasjon, samarbeidsdrevet innovasjon, medborgerskap, nettverksledelse, samstyring, kommune 3.0 og co-creation. Begrepet kan oppleves som relativt diffust for kommuner. Vi ser samskaping som en innovasjonsprosess i partnerskap, der flere aktører deler en kompleks problemstilling og søker å finne nye løsninger på felles utfordringer (kapittel 3.3).

Denne økte oppmerksomheten om behovet for innovasjon i offentlig sektor og søken etter å samskape de nye løsningene med omgivelsene har vekket vår oppmerksomhet. Spesielt er vi nysgjerrige på ledelsesrollen når kommunesektoren samskaper. Fra 2017 har Trondheim kommune rettet oppmerksomhet mot hvordan den administrative ledelsen kan bidra til økt innovasjon og gjøre kommunen i stand til å skape nye løsninger, også sammen med eksterne aktører (Trondheim kommune, 2017). I en tid der tilliten til demokratiet flere steder er svekket har vi blitt interessert i den politiske ledelsesrollen. Vi ser politikerrollen som en ledelsesrolle i tråd med Røiseland (2019, s. 31-47) sin vektlegging av den funksjonelle rollen politikerne har i ledelse av prosesser. Det omhandler alt fra å definere og forstå problemer, via forslag til og vurderinger av mulige løsninger, og frem til beslutning og iverksetting (Røiseland, 2019, s. 31-47). Trondheim kommune har satset på å utvikle sin administrative ledelse slik at disse skal bidra til å gjøre kommunen mer innovativ og samskapende. Vi erfarer i dialog med rådmannen (personlig kommunikasjon, 17. mars 2019) imidlertid at det ikke har vært gjennomført tilsvarende ledelsesutviklingsprosesser hos den politiske ledelsen. Det er så langt heller ikke forsket mye på politikerens rolle når innovasjon møter kommunesektoren (Holmen & Ringholm, 2019, s. 13-29). Vår nysgjerrighet er derfor knyttet til den politiske

ledelsen og hvordan de tolker sin rolle i samskapingsprosesser. Dette har ledet oss til følgende problemstilling som vi gjennom denne studien søker å få svar på:

“Hvilken forståelse har politikere i formannskapet i Trondheim av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess?”

Hvordan politikerne opplever sin ledelse i samskapingsprosessen er “hva” vi har oppmerksomhet rundt. Vi tar utgangspunkt i formannskapetets representanter som øverste ledelse i Trondheim kommune. Dette fordi formannskapetets medlemmer er heltidspolitikere og dermed til forskjell fra andre politikere i bystyret vil ha et større daglig ansvar som ledelse i kommunen. Representanter i formannskapet i Trondheim kommune er dermed studiens «hvem».

For å belyse problemstillingen vil vi søke å gi svar på følgende sentrale forskningsspørsmål:

- På hvilken måte opplever politikerne at de kan utøve ledelse?
- Hvordan samsvarer opplevde ledelsesroller med samskapende ledelse?

Med disse forskningsspørsmålene velger vi å gå fra det generelle til det spesielle. Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsker vi innsikt i deres forståelse av innhold og rammer for den politiske ledelsesrollen. Deretter i forskningsspørsmål to vil vi sammenligne deres opplevde ledelsesrolle med teori om hva den samskapende ledelsen er.

Gjennom denne oppgaven vil vi belyse den politiske ledelsesrollen i den samskapende kommunen. Vi har invitert politikere i formannskapet i Trondheim kommune til dybdintervju for å få deres refleksjoner og tolkning rundt sin ledelse i en samskapingsprosess. I en tid der begrepet samskaping kan ha ulikt innhold og forståelser unngikk vi å legge frem en bestemt definisjon eller forståelse av samskaping før og under intervjuene. Vi var redd en slik inngang ville kunne påvirke deres refleksjoner rundt deres politiske ledelsesrolle i slike prosesser. Vi valgte heller å la intervjuene kretse rundt det politiske ønske om å utvikle en miljøgate i sentrum av Trondheim i Olav Tryggvasons gate, fordi problemet her eies av flere likeverdige partnere som aktivt deltar i samskaping av løsninger. Det er altså ikke selve miljøgateprosjektet som et case vi er opptatt av, men det faktum at prosjektet miljøgata vil bidra til å holde refleksjonene på sporet av hvordan politikerne opplever sin ledelsesrolle i innovasjonsprosesser der flere aktører er sammen om å utvikle løsninger (kapittel 2.2 og 5.4).

I denne sammenheng er det også av betydning å understreke at prosjektet miljøgata som intervjuene kretser rundt begrenses til samskaping mellom ulike offentlige aktører, og er ikke en samskaping der frivillig sektor eller innbyggere involveres.

I de følgende delkapitler vil vi gi en kort introduksjon til vårt formål og relevansen for avhandlingen, og hvordan avhandlingen er bygd opp.

1.2 Formål og relevans

Vårt tema for denne studien er kommunepolitikerens ledelsesrolle i transformasjonen mot den samskapende kommunen 3.0, og vår undring er knyttet til hvorvidt den politiske ledelsesrollen er i endring når kommunen endrer sin måte å jobbe på. Vårt formål er derfor å utvikle kunnskap og innsikt i den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper med sine omgivelser.

Vi har gjennom avhandlingen en ambisjon om å utvikle nye innsikter og konsepter gjennom vårt empiriske arbeid. Den empiriske kunnskapen vi utvikler må ses i sammenheng med det fenomenologiske vitenskapssyn studien bygger på (kapittel 6.2) og den kvalitative metoden med semistrukturerte dybdeintervju som vi bruker. Det er også viktig å merke seg at funnene ikke vil være statistisk overførbare til andre situasjoner der en kommune samskaper med sine omgivelser. Gjennom å gjøre vår fremgangsmåte og datautvikling transparent kan resultatene likevel være generaliserbare til andre studier og situasjoner (kapittel 6.6). I vårt teoretiske utgangspunkt søker vi å kunne tilføre kunnskap til en statsvitenskapelig forståelse av den politiske ledelsesrollen i en samskapende kommune med bidrag fra kunnskapsledelse, en ledelse som bidrar til utvikling av ny kunnskap og læring (kapittel 3.5). Her vil bidragene fra kunnskapsledelse kunne tilføre en dypere innsikt i hvilken ledelse som fasiliterer skaping av ny kunnskap.

Vi vurderer problemstillingen relevant ettersom stadig flere offentlige institusjoner som KS, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd i tillegg til en rekke kommuner kommuniserer nødvendigheten av at kommunesektoren i større grad bør samskape nye løsninger med sine omgivelser. KS (2018) har lansert en håndbok i samskaping for kommunesektoren, og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018) har under utarbeidelse en Stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor, som ventes i

2020. Kommunene må fornye, forenkle og forbedre sine tjenester for at det kommunale tjenestetilbudet skal kunne styrkes i årene framover slår departementet fast (s. 9), og meldingen vil derfor legge til rette for rammevilkår i tillegg til å gi konkrete verktøy for ledere og ansatte på veien mot økt innovasjonskraft (martemonsen, 2018a). Samtidig med en stor offentlig oppmerksomhet, er forskning rundt samskaping fremdeles i tidlig fase. Flere forskere, som blant andre Holmen og Ringholm (2019, s. 13-29), har derfor pekt på et behov for forskning på samskaping og den politiske ledelsesrollen i kommunesektoren.

Trondheim kommune er opptatt av å utvikle kommunen mot en mer samskapende kommune. I sak til bystyret 26. april 2017 om innovasjonsledelse i Trondheim kommune erkjenner rådmannen at behovet for økt innovasjon i samspill med omgivelsene krever en annen måte å lede utviklingen på (Trondheim kommune, 2017). Kommunen legger derfor stor vekt på å utvikle ledelsen i administrasjonen og gjennomfører i 2018 og 2019 en storstilt lederskole for alle sine 700 ledere. Rådmannen i kommunen formidler at det er gjort lite rundt den politiske ledelsesrollen i kommunen, og at dette er noe han ønsker å ta tak i fremover (personlig kommunikasjon, 17. mars 2019). Dette viser at studien er relevant både tidsmessig og tematisk for enkeltkommuner.

1.3 Oppbygging av studien

For å sikre kvalitet i forskningen må studien være koherent. Det innebærer at det skal være en sammenheng mellom problemstilling og valg av teori, metode, datautvikling og analyse. Dette har vi søkt å imøtekomme. Vi har også tilstrebet å være konsistent, noe som innebærer at teorien, metoden og analysen må være ensartet gjennom hele arbeidet og følge en rød tråd (Thagaard, 2018; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2017). Med dette i tankene vil vi presentere oppbyggingen av studien.

Vi har valgt å bygge avhandlingen rundt to teoretiske perspektiv for hvordan den politiske ledelsesrollen kan fremme samarbeidsdrevet innovasjon eller samskaping. Det første teoretiske perspektivet tar utgangspunkt i hvordan kommunen som organisasjonen ser sin rolle overfor eksterne aktører og innbyggerne. Her er et utgangspunkt at den samskapende kommunen, versjon 3.0, krever en ny og annen type styringsstruktur og politiske ledelse enn den styringsstrukturen og politiske ledelsen som har kjennetegnet den byråkratiske versjonen 1.0, eller det liberalistiske tankegodset New Public Management i kommunens versjon 2.0. Vi

har valgt å se til teorier for hvilken ledelse, kunnskapsledelse, som fremmer kunnskap, innovasjons- og samskapingsprosesser for å se om disse kan ha bidrag til den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper. Innledningsvis i vår teoretiske gjennomgang gir vi en innsikt i vår forståelse av sentrale begrep (kapittel 3) som komplekse problem og samskaping samt drøfter hvorvidt samskaping er et nytt fenomen, et moteord eller en masteride. Med en felles innsikt i sentrale begrep gjør vi rede for våre to teoretiske perspektiv.

Det første teoretiske perspektivet har bakgrunn i tre ulike modeller for kommunen (kapittel 4). Modellene viser hvordan styringssystemet, med vekt på den politiske ledelsesrollen, i en kommune henger sammen med hvordan kommunen ser sin rolle overfor innbyggerne. Det andre perspektivet tar utgangspunkt i hvordan kunnskap skapes eller endring oppstår gjennom samskapt læring, og hvilken ledelse som bidrar til å fremme slike kunnskapsprosesser (kapittel 5). Begge teoriene brukes for å forstå og analysere våre empiriske data. Dataene er utviklet gjennom den kvalitative metoden semistrukturerte intervjuer. Denne metoden følger av vårt fenomenologiske vitenskapssyn der vi søker innsikt i formannskapsrepresentanters forståelse og livsverden. Vi har gjennom metodekapitlene (kapittel 6 og 7) forsøkt å være så transparente som mulig, slik at leseren skal forstå hvordan våre data er utviklet og dermed om mulig kunne overføre funnene til andre situasjoner. Vår abduktive analyse, der vi benytter en stegvis induktiv-deduktiv fremgangsmåte (kapittel 7) leder induktivt til våre empirinære funn i kapittel 8 og gjennom “teorimariner” til analysekapittel 9 sine konsepter. I siste kapittel oppsummerer vi avhandlingens svar på problemstillingen, og vi besvarer våre forskningsspørsmål. Deretter drøfter vi funnenes generaliserbarhet og deler tanker om videre behov for kunnskap og vår læring.

2. Et eksempel på et samskapingsprosjekt

“Et tett og forpliktende samarbeid mellom Trondheim kommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Statens vegvesen er en nøkkel til Miljøpakkens suksess” (Miljøpakken, u.å.b).

2.1 Innledning

For å skape innsikt i hvordan den politiske ledelse i Trondheim kommune oppfatter sin ledelsesrolle når kommunen samskaper med omgivelsene har vi dreid intervjuene om et konkret samskapingsprosjekt i Miljøpakken, utvikling av en miljøgate i Olav Trygvassongsgate i Trondheim. Begrepet samskaping er nytt i offentlig sektor, og kan derfor forstås ulikt. Vi ønsket ikke å påvirke politikerne med vår forståelse av samskaping og valgte heller å kretse intervjuet rundt ovennevnte samskapingsprosjekt som utgangspunkt for refleksjon og generell diskusjon om ledelsesrollen. Vi navigerte intervjuene rundt dette konkrete samskapingsprosjektet fordi vi mente dette lettere ville sikre at intervjuene la vekt på den politiske ledelsesrollen i samskaping, og ikke ledelsesrollen slik den kan være i andre kontekster. Dermed søker vi ikke dypere innsikt i hvordan samskapingsprosessen foregår i miljøgateprosjektet eller hva politikerne tenker rundt prosessen eller resultater av dette spesifikke samskapte prosjektet.

I dette kapittelet vil vi presentere prosjektet intervjuene kretser rundt, slik at leseren får en bedre forståelse av samskapingen som her foregår og dermed en bedre innsikt i hvordan vi har utviklet dataene.

2.2 Et samskapingsprosjekt i Miljøpakken i Trondheim

En av de sentrale gatene gjennom sentrum av Trondheim, Olav Tryggvasons gate, oppleves som problematisk. Årsaken er at byen vokser i antall innbyggere, og at veksten fører til et transportsystem som ikke fungerer. For å møte behovene for en mer effektiv og moderne transport gjennom byen, samtidig med at luften holdes ren, ønsker Trondheim kommune et endret transportsystem. I tillegg ønsker kommunen å skape et bysentrum der folk trives og ønsker å være.

Kommunen besitter verken budsjetter, myndighet eller kompetanse til å planlegge og bygge ut byens transportsystem og infrastruktur i ønsket retning alene, og velger å samskape løsninger sammen med eksterne parter. Kommunen har derfor gått inn i et trepartssamarbeid kalt Miljøpakken, med staten og Trøndelag fylkeskommune for å løse flere infrastrukturutfordringer (Miljøpakken, 2016). Partene har formalisert partnerskapet og tegnet en bymiljøavtale der de sammen støtter opp om statens mål om å sikre nullvekst i personbiltransporten i byen. Dette betyr at all vekst i befolkningens transport skal skje gjennom kollektivtransport, sykling eller gange, og at personbiltrafikken ikke skal øke. Avtalen gir betydelige økonomiske overføringer fra staten. Sammen med bompengefinansiering skal dette dekke utgiftene for de nye løsningene.

De tre partene i Miljøpakken ivaretar ulike interesser i Olav Tryggvasons gate. Fylkeskommunen har ansvar for kollektivsystemet, som alle parter mener det er behov for å effektivisere og modernisere. For fylkeskommunen vil en effektiv og god kollektivåre gjennom Olav Tryggvasons gate likevel være viktigere enn for de andre partene. Staten har et overordnet ansvar for trafikkikkerheten langs veiene, og ønsker å sikre at løsningene for en utvikling av gata ivaretar trafikkikkerheten. Kommunen på sin side har et ønske om å skape en miljøgate med byliv. Disse ulike interessene er det ikke nødvendigvis enkelt å forene i en felles løsning for gata.

Som vist i kapittel 1.1 og 4.2.1 har politisk ledelse det øverste ansvaret i en kommune. Kommunens politiske ledelse har vedtatt at den største og mest sentrale handelsgata i byen, som også er en viktig transportåre gjennom byen, skal transformeres til en miljøgate. Olav Tryggvasons gate har i utgangspunktet fire felt med biltrafikk, to i hver retning, og der to av disse benyttes som kollektivfelt for flere busslinjer. Kommunens vedtak om å transformere gata ble gjort av kommunepolitikerne før Miljøpakkens bymiljøavtale med nullvekst i personbiltrafikken var på plass (Miljøpakken, u.å.a). Ifølge en av respondentene i studien kan denne beslutningen føres helt tilbake til 1990-tallet og ble fattet i sammenheng med vedtak om å etablere en Nordre avlastningsvei for å føre gjennomgangstrafikken rundt bysentrum. Denne avlastningsveien skulle redusere biltrafikken gjennom sentrum av byen og Olav Tryggvasons gate skulle utvikles til miljøgate. Vedtaket om å etablere en miljøgate var å oppfatte som en bestilling til rådmannen om å komme opp med løsningsforslag. Ifølge Aslak Heggland i Trondheim kommune viser ikke det opprinnelige politiske vedtaket hva politisk ledelse legger i begrepet miljøgate, utover at gata skulle være en kollektivgate og da

opprinnelig med trikk i tillegg til å ha sykkelfelt (personlig kommunikasjon, 11. februar 2019). Kommunepolitikere har vært utålmodige, og purret på oppfølging av miljøgatevedtaket ved flere anledninger.

Olav Tryggvasons gate er en del av dagens kollektivbue. Det vil si at den er en av gatene der hovedlinjene for kollektivtrafikken går gjennom byen. Fra 2019 skal fylkeskommunen sitt nye bussanbud, som stiller krav til mer effektiv busstransport, stå klart. Derfor er gata også en av bygatene som gjennom ovennevnte bymiljøavtale har fått finansiering til å transformeres i tråd med avtalens 0- vekstmål for personbiltrafikk. Problemstillingene er komplekse, og flere ulike hensyn skal som nevnt ivaretas når gata skal utvikles.

Mye av den fremvoksende litteraturen rundt samskaping har oppmerksomhet om innbyggerinvolvering og hvordan innbyggerne kan inkluderes i innovasjonsprosessene. Miljøpakkens innovasjonsprosesser har ikke utforsket innbyggerinvolvering. De følger plan- og bygningslovens krav til at interessenter i planprosesser skal høres før beslutning fattes. Samskapingen i miljøpakkepartnerskapet er derfor begrenset til samskapingen mellom ulike offentlige aktører. Bymiljøavtalen skisserer en samskapingsprosess mellom de offentlige aktørene som har mål om at partene skal kunne utvikle løsninger de er samstemte om (Miljøpakken, 2016). Her nedsettes tverretatlige arbeidsgrupper for å samskape forslag til løsninger. Fagfolk fra rådmannen inngår sammen med fagfolk fra fylkeskommunen og Statens vegvesen i disse. En slik gruppe jobbet også med forslagene til miljøgata. Løsningene legges frem for partenes administrative ledelse som møtes månedlig. Den administrative ledelsen forbereder forslagene for partenes toppledelse, i det som kalles kontaktutvalget. I kontaktutvalget møter statens representant de to ordførerne i henholdsvis kommunen og fylkeskommunen. Ordførerne stiller med forhandlingsmandat fra sine respektive politisk organ. Dersom de faglige arbeidsgruppene ikke har kommet frem til et omforent løsningsforslag, eller forslaget ikke samsvarer med strategisk ledelse sine ønsker vil kontaktutvalget søke å forhandle seg frem til omforente løsninger basert på egne organisasjoners kanskje ulike syn på hva som er optimale løsninger. Etter denne rådslagingsprosessen behandler politisk ledelse i formannskapet og fylkesutvalget forslagene. For å sette i gang bygging av et miljøpakkeprosjekt må vedtatte løsninger være like i kommune og fylkeskommune (Miljøpakken, 2016).

I slutten av 2017 vedtok både bystyret og fylkestinget et eksperiment eller prøveprosjekt der Olav Tryggvasons gate over en begrenset periode skal utformes til en tofelts kollektivgate med sykkelveg og sykkelfelt (Trondheim kommune, 2017). Prøveprosjektet er i drift til samme tid som intervjuene gjennomføres. Formålet med eksperimentet er å høste erfaring med hvordan ulike løsninger virker på byliv, handel og fremkommelighet. Erfaringene fra prøveprosjektet vil danne utgangspunkt for en permanent utvikling av gata. Prøveprosjektet har skapt mye debatt. Byens avis, Adresseavisen, har hatt en rekke kommentarartikler og ordet fritt innlegg med høy temperatur. Temperaturen i debatten har vært spesielt høy hos handelsstanden, der flere mener at å hindre personbilen og å utvikle en miljøgate vil føre til en rekke konkurser. Politikerne får i flere tilfeller hard medfart i ordvekslingen. Et eksempel på dette kommer til uttrykk i et debattinnlegg signert butikkeier Hans Klein i Adresseavisen 21.01.2019 som ikke klarer *“å sitte stille og holde munn lenger. Prøveprosjektet i Olav Tryggvasons gate må få en avslutning umiddelbart”*. Han sier at smertegrensen er nådd for handelsnæringen og at varaordføreren ikke forstår.

2.3 Oppsummering

For å få innsikt i politisk ledelse i Trondheim kommune sin forståelse av sin ledelsesrolle i en samskappingsprosess har vi valgt å la intervjuene kretse rundt et konkret samskappingsprosjekt, utvikling av en miljøgate i Olav Trygvassongs gate i Trondheim. Dette samskappingsprosjektet involverer ulike offentlige organisasjoner som Trøndelag fylkeskommune, Statens vegvesen og Trondheim kommune. Prosjektet omhandler ikke innbyggerinvolvering som ofte assosieres med samskaping. Organisasjonene i Miljøpakken deler utfordringer med gata slik den er i dag, selv om de hver for seg har myndighet innen ulike ansvarsområder. Ingen av organisasjonene kan alene løse utfordringene og er dermed avhengige av å løse de komplekse utfordringene i fellesskap. Samskapingen er organisert gjennom det felles forpliktende Miljøpakke samarbeidet, med en egen beslutningsstruktur opprettet for å sikre aktive partnere som enes om problemkomplekset og løsningene.

Denne samskappingsprosessen er et tema intervjuene navigerer rundt for å få politikernes refleksjon rundt politikerrollen når kommunen samskaper løsninger. Med utgangspunkt i data fra intervjuene vurderer vi det nyttig å gå til teorier om ulike kommunale organisasjonsmodeller (kapittel 4), og til den samskapende kommunen versjon 3.0 for å få innblikk i hvilken ledelse som følger av en slik modell og styringssystem. Vi søker bidrag fra

kunnskapsledelse og teorier om hvilken ledelse som fasiliterer samskapt læring og kunnskaping. Disse teoretiske innsiktene vil de følgende kapitlene gi.

3. Studiens teoretiske utgangspunkt

«I et slikt system, med mange ulike aktører, er valgte politikeres lederskap ikke gitt i utgangspunktet.

Snarere er det noe som må arbeides fram og vedlikeholdes over tid» (Røiseland, 2019, s. 31).

I de neste kapitlene vil vi presentere studiens teoretiske utgangspunkt.

- I kapittel 3 vil vi gi innsikt i studiens sentrale begrep og oppbygging av studiens teoretiske innfallsvinkler. De to perspektivene vil vi presentere i hvert sitt påfølgende teorikapittel.
- I kapittel 4 vil vi belyse teorier om politisk ledelse i en samskapende kommune og
- I kapittel 5 retter vi oppmerksomhet om kunnskapsledelse i samskapte innovasjonsprosesser.

3.1 Innledning

For å gi en innsikt i hvordan politikere i formannskapet i Trondheim forstår sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess vil vi i dette kapittelet redegjøre for sentrale begrep. Vi vil drøfte begrepet komplekse problem, fordi slike problem er en årsak til hvorfor kommunal sektor i større grad har sett til samskaping som løsning på mange av sine utfordringer. Vi vil også gjøre rede for begrepet samskaping eller samarbeidsdrevet innovasjon, og gi et innblikk i den pågående faglige debatten om samskaping tilfører noe nytt til offentlig sektor, eller om det er “keiserens nye klær”.

Vår forståelse av disse begrepene er ment som et begrepsmessig utgangspunkt for våre valgte teoretiske perspektiv som følger i de neste kapitlene og som våre data senere analyseres mot. Som en avslutning på kapittel 3 vil vi derfor kort gjøre rede for oppbygging av våre teoretiske perspektiv.

3.2 Komplekse problem løses med innovasjon og samskaping

Trondheim kommune beskriver flere av problemstillingene de står overfor som komplekse (Steinsli og Tanum, samtale, 2. mars 2018). Dette ser vi også når kommunen skal samskape nye løsninger for miljøgata Olav Tryggvassonsgate. Avhengig av hvem man spør gis ulike perspektiver på hva problemet egentlig består i, og dermed følger også ulike løsninger på

hvordan problemet skal håndteres. Fylkeskommunen mener framkommelighet for buss er den største utfordringen. Kommunen på sin side peker på at gata ikke gir ønsket trivsel for innbyggerne som bruker gata. Samtidig forfekter Statens vegvesen at trafikksikkerhetsutfordring i en travel gate er en sentral utfordring. De problemene som Trondheim kommune står overfor kan sammenlignes med det Rittel og Webber (1973, s. 155-169) kaller “wicked problems”. Vi har valgt å kalle dette komplekse problem. Disse er uoversiktlige og har ofte mange årsaker, gjensidige avhengigheter og interne motstridende målsettinger (Rittel & Webber, 1973, s. 155-169). Hvordan en velger å løse problemet er avhengig av hvordan problemet forstås. Dette i motsetning til “tame problems”, eller enkle problem, som er oversiktlige og der kunnskapen om årsak og virkning er kjent og løsningen på problemet ofte kan være gitt. Dersom et åpent komplekst problem avgrenses og ses som enkelt, vil løsningen på problemet også virke enkelt og begrenset (Rittel & Webber, 1973, s. 155-169). Med utgangspunkt i vår forståelse av utfordringene som finnes med å utvikle Olav Tryggvasons gate til en miljøgate, kan utfordringen ses som et komplekst problem. Vi ser også komplekse problem som problem det er vanskelig å definere og der det ikke er entydige svar, men der løsningene snarere er uoversiktlige. Dermed er det behov for både å samskape hva problemet består i og løsningene på problemet.

Komplekse problemer tas tak i ved at offentlig sektor blir tvunget til å finne nye måter å reflektere, lede, administrere og organisere seg på. Det er ikke bare offentlig sektor som må endre seg, det må også stilles krav til relevante aktører som de samhandler med (Head & Alford, 2015, s. 711-739). Trondheim kommune har som Oddane (2017) innsett at komplekse problemstillinger må løses på andre måter enn bare med kunnskapen som medarbeidere har, eller med kjente rutiner og metoder. De erkjenner at nye og innovative måter å jobbe på er nødvendige skal de kunne utvikle byen og tjenestene i takt med innbyggernes ønsker og behov, og samtidig holde seg innenfor kommunens økonomiske handlingsrom. Kommunen snakker om behovet for en transformasjon mot en samskapende kommune (Trondheim kommune, 2017).

3.3 Samskaping som begrep

Amdam (2019, s. 135-155) mener introduksjon av samskaping i offentlig sektor utfordrer mange mentale bilder og at aktørene lett kan snakke forbi hverandre og skape forvirring og misforståelser om begrep forstås ulikt. Ifølge Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) konfronteres

forskere og praktikere i offentlig virksomhet med en strøm av nye begrep, ord og uttrykk. De mener at slike begrep må møtes med sunn skepsis ettersom nye begrep og beskrivelser ikke bare er nøytrale, men ofte har et normativt innhold som legitimerer handlinger. Derfor bør alle stille spørsmål ved om nye begrep representerer noe nytt innholdsmessig og eventuelt hva det nye er. Ett av disse nye begrepene som har tatt det offentlige med storm de siste fire årene er begrepet *samskaping*, som de betegner som et flytende moteord der det ikke er gitt hvordan begrepet skal forstås (Røiseland & Lo, 2019, s. 51-58). Derfor er det nyttig å søke og gi begrepet et presist faglig innhold. For å få et innblikk i begrepet samskaping, vil vi derfor gi en innsikt i og samtidig skille samskaping fra begrepene kreativitet, ideskaping, kunnskaping og innovasjon. Denne innsikten i begreper er av betydning for begge de teoretiske perspektivene vi bygger studien rundt.

Begrepet kreativitet viser ifølge Oddane (2017) til “*den individuelle og kollektive evnen til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem*” (s. 24). Denne evnen bygger både på ekspertise og motivasjon til å utløse nytenkning. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2016) erstatter begrepet kreativitet med idearbeid for å understreke at idearbeid foregår i alle typer arbeid og i nesten alle sektorer. Vi er opptatt av kunnskapselementet i skapingen av nye løsninger, ideer eller produkter og legger Krogh, Ichijo og Nonaka (2016) sin forståelse av kunnskaping til grunn. Der kunnskaping er ny kunnskap som skapes gjennom “*å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbase*” (s. 18). Ny kunnskap blir til innovasjon når kunnskapen i form av en ny ide, produkt, tjeneste, prosess, forretningsmodell eller praksis blir tatt i bruk. I tillegg til at det nye som tas i bruk må ha en økonomisk eller sosial verdi.

Amdam (2019, s. 135-155) skiller mellom instrumentell og kommunikativ innovasjon. Den instrumentelle eller lineære viser til innovasjon som en stegvis rasjonell prosess. Der er entreprenøren en drivkraft og henter kunnskap fra for eksempel forskning og utvikler dette til nye løsninger og produkter. Vi forstår imidlertid innovasjon som en kommunikativ interaktiv læringsprosess i tråd med Amdam (2019, s. 141). Her er kommunikasjon mellom ulike og likeverdige partnere årsak til at det nye vokser frem. Det forutsettes at tillit mellom de ulike aktørene er til stede og at læring foregår. Resultatet av det nye er bedre og/ eller mer effektivt enn tidligere ideer eller løsninger. I disse prosessene inngår også deling av taus kunnskap, som er kunnskap som ikke er uttrykt eller skrevet ned. Den tause kunnskapen må på sikt suppleres med tilgjengelig forsknings- og utviklingsbasert kunnskap (Amdam, 2019, s. 141).

Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) understreker at både kommunen og aktørene kommunen samskaper med må være *aktive* deltakere i prosessen. Det betyr at høringer og ulike prosedyrer der innbyggerne får si sin mening om en sak ikke er å betrakte som samskaping (Røiseland & Lo, 2019, s. 51-58). Det handler heller ikke om at det offentlige trekker seg tilbake og overlater til andre å finne løsninger. Dette leder oss frem mot vår forståelse.

Vi ser samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping som synonyme begrep, og forstår disse som *«en prosess der to eller flere offentlige eller private aktører forsøker å løse et delt problem eller oppgave gjennom konstruktiv deling av ulik kunnskap, ressurser, erfaring og ideer. Dette muliggjør produksjon av offentlig verdi enten gjennom kontinuerlig forbedring av resultat eller gjennom innovative endringer som transformerer forståelsen av problemet eller oppgaven og finner nye løsninger»* (Torfing et. al., 2019, s. 802). I vår forståelse støtter vi oss også til Amdam (2019, s. 135-155) som understreker at begrepet samskaping stiller krav til at alle involverte aktører utvikler et mentalt bilde av at de er gjensidig avhengig av hverandre for å kunne utvikle samfunnet. For Torfing et al. (2019, s. 795-825) og Holmen og Ringholm (2019, s. 13 - 27) innebærer dette at kommunen inngår i forpliktende, likeverdige og aktive partnerskap der verdi skapes. At problemet må være delt mellom flere ulike aktører/organisasjoner som innehar ulik kunnskap skiller definisjonen av samskaping fra idearbeid, kunnskaping eller innovasjon. De ulike aktørene må aktivt enes om hvordan problemet skal forstås, deretter dele kunnskap og skape ny kunnskap som blir til nye innovative løsninger på problemet og som dermed har verdi.

Vi har ovenfor søkt å gi begrepet samskaping et presist innhold. I faglitteraturen ser det ut for å være en diskusjon om samskaping tilfører noe nytt til kommunene. Dette spørsmålet vil vi drøfte i neste delkapittel.

3.4 Tilfører samskaping noe nytt?

Vi har fattet interesse for samskaping som diskuteres som et nytt paradigme for offentlig administrativ sektor, framstilt av blant andre Torfing et al. (2019, s. 795-825) og Sørensen (2016). De mener offentlig sektor er i transformasjon mot en samskapende form (kapittel 4.2.3). Ifølge dem involverer samskaping en helt ny tenking rundt offentlig service og policyutvikling.

Andre som Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) viser til at samskaping har funnet sted i den offentlige tjenesteutviklingen og samfunnsutviklingen over lang tid, i form av ulike begreper som innbyggerinvolvering og tverrfaglig samarbeid i partnerskap. Slik samskaping har imidlertid ikke vært en toneangivende løsning for kommunesektorens utfordringer og offentlig sektor har til forskjell fra privat sektor, ikke hatt rykte på seg for å være veldig innovativ. Den senere tid har oppmerksomheten om behovet for innovasjon i offentlig sektor, og mulighetene som ligger i å løse komplekse utfordringer sammen med eksterne aktører gjennom samskaping imidlertid fått stor oppmerksomhet. Ifølge Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) snakkes det om at begrepet nå er å betrakte som et moteord.

Behovet for innovasjon i offentlig sektor har ført til at sentrale offentlige aktører har pekt på og legitimert innovasjon og samskaping av løsninger som svar på mye av det offentliges utfordringer. Røvik og Pettersen (2014, s. 53-86) drøfter hvordan enkelte ideer til tider skiller seg ut som kraftfulle og med stor utbredelse og legitimitet. Ideene kan ha en slik kraft og vinne så stor legitimitet at de fører til reformer i ulike organisasjoner, på tvers av sektorer og over landegrenser (Røvik & Pettersen, 2014, s. 53-86). Slike ideer kaller de masterideer. Ifølge Røvik og Pettersen (2014, s. 53-86) kjennetegnes slike masterideer ved at de har uklart opphav, stor utbredelse, er selvbegrunnende, eklektiske og som dermed kan tilpasses ulike forhold samtidig som de har en sosial autorisering som kan utløse omfattende reformer. At en masteride har stor utbredelse betyr at den kan prege det offentlige ordskiftet og ha en stor spredningskraft slik at den drar fra sektor til sektor gjerne gjennom at institusjoner med stor grad av autoritet gir masterideer legitimitet.

Samskaping eller samarbeidsdrevet innovasjon som løsning på kommunesektorens utfordringer kan se ut til å ha trekk av å være en slik masteride. Regjeringen har som vist i kapittel 1.2 en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor under utarbeidelse og flere sentrale norske myndigheter peker på behov for mer innovasjon og samskaping med utgangspunkt i kommunesektorens komplekse utfordringer. Spredningskraften synes å være stor. Kommunesektoren har også begynt å benytte begrepet samskaping, og flere kommuner inkludert Trondheim kommune snakker om en pågående transformasjon til en ny versjon av kommunen, en versjon 3.0. Tematikken preger ordskiftet blant offentlige aktører, og det virker å være en enighet om behovet for økt innovasjon og at denne også må foregå i form av samskaping med eksterne aktører.

Det stilles imidlertid spørsmål ved om samskaping er et nytt fenomen i offentlig sektor. Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) viser til forskning som hevder at samskaping snarere er en sentral del av den nordiske modellen, og sier samskaping kanskje representerer selve DNA-et for norske kommuner. De mener samskaping heller enn å representere et nytt fenomen, snarere utfordrer idestrømninger fra New Public Management som har preget offentlig sektor de siste 10 årene. Å ta i bruk begrepet samskaping gir dermed legitimering til andre måter å tenke rundt problemløsning og tjenesteproduksjon (Røiseland & Lo, 2019, s. 51-58).

For oss er det ikke vesentlig om samskaping av nye løsninger er et nytt fenomen eller ikke i kommunal sektor. Vi legger til grunn Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) sin tenkning om at samskaping er et moteord og Røvik og Pettersen (2014, s. 53-86) sin oppmerksomhet om masterideer. Vi mener samskaping kan ha verdi selv om det ikke representerer noe nytt, gjennom det faktum at det gir legitimitet til å tenke nytt rundt hvordan kommunen skal utvikle samfunnet og tjenester. En slik mulighet til å tenke nytt kan også gjelde for den politiske ledelsesrollen. Torfing et al. (2019, s. 795-825) understreker at samskaping først får full gjennomslagskraft i offentlig sektor om sektoren lykkes med nye former for ledelse. Dette leder oss over til de kommende to teorikapitlene, der vi skal utforske teorier om en ny politisk ledelsesrolle når kommunen samskaper med sine omgivelser.

3.5 Oppbygging av våre valgte teoretiske utgangspunkt

Ifølge Sørensen (2016) har forskere med interesse for innovasjon i offentlig sektor først og fremst søkt å få innsikt i promoteringen av innovasjon i offentlig tjenesteyting og å måle resultater av innovasjon. Dette er ikke vårt utgangspunkt. Vårt tema retter oppmerksomhet om den politiske ledelsesrollen når politikk møter innovasjon og når det nye skapes sammen med eksterne offentlige aktører. Dette er et nytt forskningsfelt (Holmen & Ringholm, 2019, s. 13-29). Så langt er det gjort relativt lite forskning på organiseringen av slike politiske prosesser, politikkkutforming eller resultater av politiske beslutningsprosesser (Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Vi har derfor valgt to teoretiske perspektiv for å belyse den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper nye løsninger.

Det første perspektivet har et statsvitenskapelig utgangspunkt og viser ulike syn på kommunens rolle overfor sine omgivelser, med påfølgende forskjellige styringsmodeller (versjon 1.0, 2.0 og 3.0). Hver av styringsmodellene viser ulike politiske ledelsesroller. Vi

søker bidrag til den politiske ledelsesrollen i den samskapende kommunen fra *vårt andre teoretiske perspektiv* som tar utgangspunkt i kunnskapsledelse, og teorier om hvilken ledelse som fremmer at ny kunnskap skapes og samskaping skjer. Holmen og Ringholm (2019, s. 13-29) hevder det er behov for ulike faglige perspektiv for å studere mangfoldet av det som foregår når kommunen søker innovasjon. Vi mener valgte teorier for kunnskapsledelse, selv om disse ikke direkte omhandler politiske ledelse, kan gi bidrag til den politiske ledelsesrollen under forutsetning av at bidragene utprøves og reflekteres over i praksisfeltet (kapittel 5.4.4).

Våre to teoretiske perspektiv vil redegjøres for i de kommende to teorikapitlene:

- kapittel 4 Politisk ledelse i en samskapende kommune og
- kapittel 5 Ledelse i samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser

3.6 Oppsummering

Vårt utgangspunkt er at offentlig sektor står overfor store og komplekse utfordringer. Disse må løses på en annen måte enn tidligere. Vi har gjort rede for at slike komplekse problem er vanskelig å definere samtidig som løsningene er uoversiktlige. Kommunesektoren sitter ikke på løsningene eller ressursene selv og er derfor avhengig av å få kunnskap og ressurser utenfra. Dette har ført til en ny måte å se kommunens rolle, som en samskapende kommune 3.0. Her inngår kommunen i gjensidig avhengige partnerskap hvor innovasjon skjer gjennom å enes om problemkomplekset og å samskape nye løsninger. Vi vektlegger samskaping som en kommunikativ prosess der likeverdige og aktive aktører fra ulike sektorer inngår i dialog gjennom en forpliktende samarbeidsprosess for å løse et komplekst problem og å skape verdi. I forståelsen av samskaping viser vi hvordan begrep som kreativitet, ideskaping, kunnskaping og innovasjon inngår i, men også skiller seg fra samskaping.

Vi har drøftet hvorvidt begrepet den samskapende kommune 3.0 er et moteord som nødvendigvis ikke representerer noe nytt innholdsmessig. Vi vurderer innføring av begrepet samskaping som verdifullt, uavhengig av om det representerer noe nytt, ettersom det gir legitimitet til å tenke nytt rundt hvordan kommunen kan utvikle løsninger til samfunnet.

Vi tar utgangspunkt i at det er behov for en annen type ledelse når kommunen samskaper løsninger. Vi har valgt et teoretisk perspektiv som ser på ulike kommunale styringssystem og politiske ledelsesroller, og viser hvilken politisk ledelse det er behov for når kommunen

samskaper med eksterne aktører (kapittel 4). Ettersom det er gjort lite forskning på den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper, har vi valgt å se til et annet teoretisk perspektiv om ledelse av kunnskaping- og samskapingsprosesser som vi vurderer kan gi bidrag også til den politiske ledelsesrollen (kapittel 5).

4. Politisk ledelse i en samskapende kommune

“...ideen om samarbeidende politiker...oppleves å være i konflikt med det politikerne anser som gode politiske arbeidsmåter” (Ringholm & Holmen, 2019, s. 23).

4.1 Innledning

Amdam (2019, s. 135-155) hevder at måten vi organiserer og styrer samfunnet på hemmer eller fremmer innovasjon. Han viser til at det vanligvis skilles mellom tre ulike styringsregimer for kommunesektoren, der den samskapende kommunen New Public Governance blir sett på som en forutsetning for å lykkes med samskaping (Amdam, 2019, s. 135-155). For å få en mer inngående forståelse av hva den politiske ledelsesrollen i en samskapende kommune vil innebære vil tre ulike modeller for hvordan kommunen ser sin rolle beskrives. De tre modellene viser ulike tilnærming til utøvelse av politisk ledelse i kommunen. Med et slikt utgangspunkt vil de tre modellene presenteres og den politiske ledelsesrollen av 1.0 og 2.0 versjon av kommunen redegjøres for, som et grunnlag for å gå nærmere inn på den politiske ledelsesrollen i en samskapende kommune, versjon 3.0.

4.2 Fra kommune 1.0 til 3.0

4.2.1 Det tradisjonelle byråkrati

I beskrivelsen av det klassisk tradisjonelle offentlig byråkratiske paradigme (traditional public administration TPA) viser Torfing et al. (2019, s. 795-825) til Weber (1922) sin fremstilling av offentlig sektor som en lovbasert autoritet. Kommunen bruker sin demokratiske suverenitet for å utøve makt over innbyggerne gjennom å regulere deres atferd, kreve inn skatt, administrere lovmessige rettigheter og service, og tilrettelegge for pålagte behov som skolegang, vaksinasjon og militærtjeneste. Innbyggerne er plassert på mottakersiden av tjenester og ses på som klienter som er takknemlige og passive mottakere underlagt offentlig regulerte krav og tilbud. Det offentlige politiske styrte byråkrati har en profesjonell og faglig kunnskap om hva som er best for innbyggerne, og politisk ledelse har øverste og siste beslutningsmakt i et hierarkisk system. De beslutter på vegne av innbyggerne det som er best for dem (Torfing et al., 2019, s. 795-825).

Morgan (2016) sin metaforbaserte organisasjonsteori beskriver en byråkratisk organisasjon som en maskin med mål, struktur og kontroll som styringsform, der det er stor tro på rasjonelle system med tydelige autoritetsmønstre, klare ordre og beslutninger fra toppledelsen som styrer ovenfra og ned. Dette styresettet kombineres med tydelige rutiner og lydige arbeidstakere med kontroll- og rapporteringssystemer som gir ledelsen tilbakemelding på effekten av sin ledelse. Den byråkratiske organisasjonen er velegnet når oppgavene som skal løses er enkle og definerte, miljøet rundt er stabilt eller det samme produktet skal produseres igjen og igjen (Morgan, 2016). Det tradisjonelle byråkratiet ser hierarkiske rutiner som innovasjonsdriver (Torfing, 2012, s. 27-46). Samtidig begrenser hierarkiet med sine tradisjonelle systemer for kontroll mulighetene til å tenke ekspansivt når det kommer til løsningsforslag knyttet til komplekse utfordringer (Head og Alford, 2015, s. 711-739).

Framveksten av *New Public Management reformen* er ifølge Torfing et al. (2019, s. 795-825) resultat av det klassiske byråkratiet med sin paternalistiske og umyndiggjørende klientifisering av innbyggerne og det asymmetriske maktforhold. Her er en viktig hensikt å komme i tettere kontakt med innbyggerne om løsninger og der brukertilfredshet er det nye «buzz»- ordet.

4.2.2. New Public Management reformen

New Public Management reformen transformerer kommunen fra en regulerende autoritær myndighet til en serviceyter. Forenklet kan reformen beskrives ved at det offentlige styres som en bedrift og politisk ledelse er styret i bedriften. Outsourcing av tjenester til private aktører, dreining mot resultatstyring, mer autonome offentlige enheter, betoning av profesjonelt administrativt lederskap og tiltro til faglig ekspertise er noe av tankegodset i New Public Management (Røiseland & Lo, 2019, s. 51-58). Ifølge Amdam (2019, s. 135-155) blir den markedsbaserte konkurransen, som skapes mellom aktører om å få offentlige oppdrag, sett som innovasjonsdriver.

Torsteinsen (2019, s. 83-101) viser til at norske kommuner de siste tiårene har gjennomført to store reformer innen New Public Management. Den ene består i å “styre på en armlengdes avstand” der målet er å redusere bruk av direkte styring til fordel for mer indirekte styring gjennom resultatenheter og tilbakemeldinger fra brukerne, slik at tjenestene kan tilpasses deres forventninger. Røiseland (2019, s. 31-47) viser til at normative ideer for hvordan kommunene skal styres gjerne er forankret i dette nyliberale tankegodset. Slike

styringssystem skaper avstand mellom politikerne og samfunnet de skal tjene. Noen av disse tankene har blitt institusjonalisert gjennom kommuneloven som blant annet understreker at kommunens administrasjonssjef styrer kommunenes ansatte, samt prinsippet om “timeglassmodellen” som regulerer kontakten mellom politikere og administrasjon, og styrer kontakten til kun å gå mellom ordfører og rådmannen (Røiseland, 2019, s. 31-47). Den andre store reformen i New Public Management, som Torsteinsen (2019, s. 83-101) viser til, består i å sette tjenester ut til kommunale selskaper eller private bedrifter som opererer etter offentlige kontrakter og der kravet til effektivitet er stort. Tankesettet har vært at økt fristilling gir bedre prestasjoner i form av bedre og billigere tjenester, mer fornøyde brukere og ansatte. Systemet som også legger opp til et fritt valg av tjenesteprodusenter holder i tillegg det offentlige på tåhev (Torfing et al., 2019, s. 795-825).

Resultatet av New Public Management er ifølge Torfing et al. (2019, s. 795-825) at forbrukeren stiller krav og forventninger til skreddersydde løsninger, og velger bort offentlige tjenester til fordel for private om de ikke er fornøyde. Forventningene til tjenesteproduksjonen og at denne skal skreddersys, fører til at offentlig sektor befinner seg i et krysspress. Resultatet er økt etterspørsel og forventninger fra innbyggerne som fører til alvorlige finansielle utfordringer og en kommunesektor som tvinges ut i spagaten. Amdam (2019, s. 135-155) peker også på at økt horisontal spesialisering og fragmentering av makt og ansvar oppstår og at dette gir lite helhetlig tenkning. I tillegg kan systemet føre til et rigid kontrollsystem, enhetsegoisme, søken etter standardprosedyrer, mistillit og redusert faglig skjønn.

4.2.3 New Public Governance – den samskapende kommune 3.0

Komplekse problemstillinger, en krysspresset kommunesektor som opplever å ikke møte innbyggernes eller kundenes økte forventninger, silotenking, samt en umyndiggjøring av befolkningen som kan skape politiker- og byråkratiforakt har stimulert til et alternativt offentlig administrativt paradigme. Dette kalles *New Public Governance* eller for kommunesektoren - den samskapende kommunen versjon 3.0 (Torfing et al., 2019 s. 795-825).

En slik økende bevissthet rundt samskaping i regi av offentlig sektor har funnet sted i Norge og store deler av Europa (KS, 2018). Torfing et al. (2019 s. 795-825) viser til at ideen om samskaping i offentlig sektor spesielt har gitt resonans på lokalt nivå, der det haster med å

finne løsninger på hvordan tjenester skal leveres og samfunnet utvikles. Dette innebærer at kommunene søker å utforske nye muligheter med et bredt utvalg av aktører fra innbyggere, privat virksomhet, forskningsmiljø og nettverksorganisasjoner. Her ønsker kommunen å delta i, i tillegg til kanskje også å initiere og fasilitere, en konstruktiv samhandling med berørte aktører for å definere og å løse felles problem (Torfing et al., 2019 s. 795-825). Det oppmuntres til å krysse grenser som deler privat og offentlig sektor og å jobbe på tvers for å komme frem til nye erfaringer, ressurser og ideer (Torfing et al., 2019 s. 795-825). Det er denne samhandlingen i nettverk, eller samskapingen, som fremmer innovasjon, og det legges ifølge Amdam (2019, s. 135-155) vekt på en kommunikativ innovasjonsprosess og det samlede resultatet av multiaktørsamarbeidet (se kapittel 3.3).

Kommunesektoren prøver å redefinere seg fra å bli sett på som autoritær eller tjenesteytende, slik den kan oppfattes i kommune 1.0 og 2.0 versjonen, til å bli en arena for samskaping. Økt samskaping kan erstatte konkurranseutsetting til privat sektor eller offentlige institusjoner som tidligere har operert som monopoler. For eksterne aktører og innbyggerne innebærer kommune 3.0 et skifte fra å være passive klienter og kanskje også kravstore kunder og mottakere av offentlig tjenester til å rette oppmerksomhet om hvordan eksterne aktører kan bidra (Amdam, 2019 s. 135-155; Torfing et al., 2019, s. 795-825). Trondheim kommune beskriver sin utvikling i retning av en kommune 3.0 og mener samskaping med eksterne miljø skal gi nye ideer og løsninger de ellers ikke ville hatt (Trondheim kommune, 2014).

Forskning rundt samarbeidene innovasjonsprosesser i Nord-Europa viser at samskaping kan endre tenkemåter, rolleforståelse og arbeidsform hos de involverte (Amdam, 2019, s. 135-155). Når kommunen samskaper med sine omgivelser har kommunen nemlig ikke direkte styringsrett over de eksterne aktørene kommunen samskaper med. Her må nye prosedyrer innarbeides, og nye mentale bilder skapes for hvordan organisasjonen er og bør være. I en slik situasjon er det en viktig ledelsesoppgave å utfordre den gjeldende kulturen med sitt tilvendte handlingsmønster og kognitive bilder (Amdam, 2019, s. 135-155). Flere ledere i offentlig sektor hevder at samspillet med andre, og behovet for innovasjon, må føre til en endring internt i organisasjonskulturen (martemonsen, 2018b).

En endring i kulturen og måten å betrakte eksterne aktører og innbyggerne kan være med å redusere avstandsfølelsen og forventingsgapet som kommuneversjon 1.0 og 2.0 kritiseres for. Det kan isteden føre til framveksten av en større fellesskapsfølelse og kanskje bidra til å

redusere tillitsutfordringer som demokratiet og politikere står overfor flere steder. Som vist i kapittel 4 peker flere på behovet for en endret politisk ledelsesrolle og at flere ulike demokratiformer må tas i bruk. Røiseland (2019, s. 31-47) viser blant annet til kritikere som mener det trengs mer deltakelse fra borgerne enn hvert fjerde år.

I kjølvannet av diskusjonen om samskaping som løsning på komplekse utfordringer bringer Torfing et al. (2019, s. 795-825) også inn argumenter om mulige demokratiske dilemmaer. Det er en potensiell risiko for at de som betegnes som ressurssterke, som er engasjerte, taleføre og har kapasitet til å delta i politikktutforming i større grad får sine stemmer hørt hos den politiske ledelsen. En annen utfordring kan være kostnader knyttet til organisering av samarbeid og styringsnettverk. Jo flere aktører som deltar med ulik bakgrunn, forventninger og synspunkter jo mer kreves av ressurser for å tilrettelegge, organisere og bearbeide prosessen og innspillene. I slike prosesser kan også ulikhet i bakgrunn og synspunkt føre til steile fronter, fastlåste situasjoner, skjulte agenda og i verste fall kompromisser som ikke gagnar samfunnsutviklingen (Torfing et al., 2019, s. 795-825). I politikerens utvikling av sin ledelsesrolle må muligheter for å skape økt tillit til politiske systemer drøftes opp mot slike utfordringer, og om mulig må det søkes løsninger som reduserer mulige demokratiske dilemmaer.

KS (2015) formidler gjennom sitt Folkevalgtprogrammet 2015-2019 for nyvalgte kommunestyrerepresentanter at det er "*naturlig at de folkevalgte tar på seg lederskapet*" i det økte samspillet mellom kommunen og eksterne aktører (s. 31). Denne ledelsen mener flere som Sønderskov (2019a, s. 49-65), Røiseland (2019, s. 31-47) og Guribye (2016) at det må tenkes nytt rundt. KS (2018) formidler også til nyvalgte kommunestyrerepresentanter at alle må lære seg nye roller i den samskapende kommunen, herunder også politikerne. Dette er et utgangspunkt for neste delkapittel der vi ser på behovet for en ny politisk ledelsesrolle i den samskapende kommunen.

4.3 Den politiske ledelsesrollen i kommunens versjon 3.0

4.3.1 Den politiske ledelsesrollen

Å være politisk ledelse virker å innebære sjonglering av flere roller. KS (2018) viser til lederrollen, representasjonsrollen og arbeidsgiverrollen som alle er roller politisk ledelse på

lokalt nivå skal ivareta (KS, u.å). I tillegg beskriver Sønderskov (2019a, s. 49-65) ombudsrollen, beslutningstaker, partirepresentants- og utviklerrollen. Rollene som skisseres innebærer at den politiske ledelsen må være visjonær, strategisk målformulerende og samfunnsutviklende. Samtidig skal de balansere det å ha politisk ryggrad med å være lyttende ombudsperson. Dette fører til mange og ofte motstridende roller som skal håndteres samtidig, og der politikerne må evne å utforme rollen i tråd med forskjellige situasjoner og som vi vil se i kapittel 4.3.3 også i ulike styringskontekster (Sønderskov, 2019a, s. 49-65).

Ettersom den politiske ledelsesrollen innehar mange ulike roller velger vi som Røiseland (2019, s. 31-47) å legge en funksjonell forståelse til grunn. Vi forstår den politiske ledelsesrollen som *“den ledelse som potensielt kan utøves av valgte politikere, og der ledelsen omfatter hele prosessen fra å forstå og definere et problem til å løse dette”* (Røiseland, 2019, s. 34). Som andre former for ledelse handler det også om å ta initiativ gjennom samhandling med noen som ledes, for dermed å bidra til forandring og utvikling.

4.3.2 Et handlingsrom for utvikling av den politiske ledelsesrollen

Røiseland (2019) sin definisjon understreker hva den politiske ledelsesrollen *potensielt* kan omfatte og mener den *“i stor grad avhenger av politikernes egen evne og vilje til å bruke og utvikle sin formelle ledelsesrolle”* (s. 34). Den politiske ledelsesrollen kan dermed skapes, utvikles og vedlikeholdes. Det finnes altså et handlingsrom for utvikling av rollen (Røiseland, 2019, s. 31-47).

Handlingsrommet for å utvikle den politiske ledelsesrollen er imidlertid ikke ubegrenset, da det norske flernivåsystemet gjør at beslutninger tatt i storting eller i regjering påvirker handlingsrommet. Normative ideer om hvordan styring i kommunene skal foregå har ført til at noen av disse normene har blitt institusjonalisert gjennom kommuneloven, som administrasjonssjefens overordnede ansvar for administrasjonen og timeglassprinsippet som regulerer kontakt mellom politisk ledelse og administrasjon gjennom ordfører- og rådmannsrollene (Røiseland, 2019, s. 31-47).

Røiseland (2019, s. 31-47) reiser også spørsmål ved mulighetene lokalpolitikere har til å reflektere over og utvikle sin ledelse, og peker på mangelen på tilgjengelige arena for kritisk refleksjon rundt ledelsesrollen på grunn av hensynet til partipolitikk og at offentligheten har tilgang til politiske møter. Han stiller spørsmål ved om dette er et særnorsk fenomen som gir

begrensede muligheter til å foreta kritisk selvrefleksjon rundt den politiske ledelsesrollen. Torfing et al. (2016, s. 810) mener politikerne kan oppleve det smertefullt å innta nye roller. Dette gjør at de klamrer seg til det som er kjent. Sønderskov (2019a, s. 49-65) ser dette fra en noe annen vinkel og mener at det ligger institusjonelle oppfatninger i de ulike organisasjonsmodellene for hvilken atferd som passer for den politiske ledelsesrollen. Hennes doktorgradsavhandling (Sønderskov, 2019c) viser at det til tross for en begeistring for innovasjonstankegodset under seminar og i forbindelse med opplæringsdager, så finnes en sterk motstand hos politikerne i å interagere i direkte samarbeidsrelasjoner med innbyggerne (Sønderskov, 2019c). Historier om hva som ikke har fungert mener hun kan skape inkluderingsvegring. Som eksempel viser hun til politikeres tidligere erfaring- og kunnskapsgrunnlag fra tradisjonelle former for høring i planprosesser. Resultatet er at politikerne fungerer som portvoktere og “propp” som vanskeliggjør samskapingen (Sønderskov, 2019c). Hun hevder også at de nye ideene om en horisontal styringslogikk møter etablerte holdninger. Ifølge henne *“finnes institusjoner som definerer hva som er passende atferd i relasjon til bestemte situasjoner”* (2019a, s. 50), og at de nye teoretiske ideestrømningene strider mot det politikerne opplever er passende atferd eller holdninger som at *“slik gjør vi det hos oss”*. Dette skaper en kultur som konserverer politikerrollen. Det kan ifølge Sønderskov (2019a, s. 49-65) bety at det som oppfattes som passende ledelsesform ikke er tilpasset ønsket organisasjonsmodell. Slik vil politikeren handle utfra hva de oppfatter som riktig institusjonell adferd og ikke hva de selv mener fungerer best i ulike sammenhenger.

Sønderskov (2019c) hevder at det er et generelt behov for fornying av demokratiet i norske kommuner og at handlingsrommet som eksisterer må utforskes. Hun mener dette må gjøres ved å tilføre kunnskap til praksisfeltet. Kunnskap om at samskaping tilfører noe nytt til politikerrollen og at samskaping ikke er prøvd før, må tydeliggjøres. Samtidig må det klargjøres at samskaping kan gi potensielle gevinster som overstiger de demokratiske risikoene samskapingen kan innebærer, som for eksempel selvgående autonome nettverk. Hun viser til at det flere steder testes ut forbedringer og styrking av det lokalpolitisk lederskap, og at slike forsøk hovedsakelig initieres fra administrasjonen. Sønderskov (2019c) forskning viser at administrasjonen kan gjøre politikeren trygge på at det er mulig og legitimt å ta nye roller og arbeidsformer.

4.3.3 Den politiske ledelsesrollen i ulike styringskontekster

Torfinng et al. (2019, s. 795-825) peker på at endringene i modellene for kommunesektoren, fra versjon 1.0 til 3.0, ikke nødvendigvis følger en lineær utviklingslinje. Kommunene beveger seg like gjerne mellom flere elementer fra alle de tre organisasjonsformer i sanntid, og alle organisasjonsmodellene kan finnes i en kommunes forvaltning (Torfinng et al., 2019, s. 795-825). Dette kan føre til en kompleks politisk ledelsesrolle, der flere ulike roller må sjongleres samtidig. Vi vurderer det verdifullt å se til Sønderskov (2019a, s. 49-65) for å få en innsikt i hvordan politikerne må utforme sin ledelsesrolle og fatte beslutninger med bakgrunn i forskjellige kommunale organisasjonsmodeller og styringslogikker (se tabell 1).

Tabell 1. Styringslogikker i de tre organisasjonsmodellene.

Org. modell	Representasjonsstil	Styringslogikker	Hvordan beslutning fattes
Versjon 1.0 Byråkratisk (Weberiansk)	Betrodd politiker Under- responsiv	Hierarkisk. Politiske ledelsesrollen er en suveren beslutter.	Beslutningsmandat via samtykke fra valg. Beslutninger treffes utfra egne (eller partiets) vurderinger av hva som er passende.
Versjon 2.0 New Public Management	Delegert politiker Over- responsiv	Konkurransé. Politiske ledelsesrollen er en agent for innbyggerne	Beslutningsmandat bekreftes kontinuerlig gjennom valgperioden. Lytter til innbyggernes ønsker og søker å få disse realisert med mål om å bli gjenvalgt.
Versjon 3.0 New Public Governance	Balansert politiker Dynamisk	Horisontal. Samarbeid. Politiske ledelsesrollen er en partner. Søker aktiv dialog.	Beslutningsmandat skapes underveis i valgperioden gjennom å stimulere til aktiv dialog med innbyggerne. Beslutning fattes med bakgrunn i dialogen med innbyggerne.

*Bearbeidet fra to tabeller av Sønderskov, (2019a), s. 54-56.

I den tradisjonelle byråkratiske styringsmodellen, kommunens versjon 1.0, viser den politiske ledelseslogikken at de politiske lederne er betrodd valgte politiske ledere og dermed suverene besluttere fordi de innehar sin politiske posisjon etter samtykke gjennom valg. På vegne av befolkningen vurderer de selv hva som er passende, uten at de nødvendigvis etterspør deres meninger eller vurderinger. Av dette følger en logikk om at de ikke trenger å

forholde seg til innspill fra innbyggerne mellom valg, men er betrodd og dermed suverene. Slik treffer de beslutninger på bakgrunn av egne, eller partiets, vurderinger av hva som er passende (Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Både Webers (1922) *tradisjonelle byråkrati (versjon 1.0)* og *New Public Management (versjon 2.0)* følger et byråkratisk ovenfra og ned beslutningshierarki (Morgan, 2016). Den politiske ledelseslogikken er likevel forskjellig. I den liberale styringsideologien i *New Public Management* ser politisk ledelse seg som innbyggernes agenter. De folkevalgte kan utnytte muligheter i det frie markedet, samtidig som innbyggernes ønsker lyttes til og deres tilbakemeldinger som kunder forsøkes ivarett underveis i en valgperiode. Politisk ledelse kan betraktes som en delegert politiker som treffer sine beslutninger på bakgrunn av dialog med borgerne (Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Ifølge Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) er politikernes oppgave å være strategiske ledere med et overordnet og distansert ansvar for samfunnsutviklingen.

Hierarkiet med sine tradisjonelle systemer for kontroll reduserer mulighetene til å tenke ekspansivt når det kommer til løsningsforslag knyttet til komplekse utfordringer (Head og Alford, 2015, s. 711-739). Dette fører til at ledelseslogikkene i versjon 1.0 og 2.0 kan virke hemmende for en kommune som ønsker å samskape nye løsninger med eksterne aktører, noe som har gitt fremveksten av den samskapende kommunen.

4.3.4 Den politiske ledelsesrollen i New Public governance, kommune 3.0

I den *samskapende kommunen versjon 3.0, New Public Governance*, er strukturen horisontal. Dette fordi kommunen ikke har direkte myndighet eller styringsrett over de eksterne aktørene kommunen samskaper med. Sønderskov (2019a, s. 49-65) beskriver logikken som en *interaktiv styringskontekst* der det foregår *kontinuerlig samarbeid*. Det antas at de folkevalgte kan løse komplekse problemstillinger i samarbeid med de berørte partene. På den måten kan de også styrke det politiske lederskapet og demokratiets legitimitet.

Hvilken politisk ledelsesrolle som følger av en slik styringsmodell er et nytt forskningsfelt. Sønderskov (2019a, s. 49-65) er blant dem som gjennom sin forskning gir noen indikasjoner på hva den nye politiske ledelsesrollen må omhandle. Ifølge henne består den politiske ledelsesrollen i en slik horisontal styringsstruktur i å lede fellesskapet *dynamisk*. Dette gjøres gjennom *fortløpende dialog* og samarbeid med innbyggerne underveis gjennom hele valgperioden. KS (2018) argumenterer i tråd med Sønderskov (2019a, s. 49-65) og mener at politisk ledelse bør bruke tid på politikutvikling sammen med ulike arbeidsgrupper og i åpne

temamøter, heller enn å bruke tid i møter hvor de på forhånd har mottatt bunker med ferdigbehandlede saker, slik de kanskje opplever at de skal i New Public Management. Det bærende prinsipp er ifølge KS (2018) at lokalsamfunnet får den beste utviklingen når det fokuseres på utfordringer og oppgaver sammen. Politikerne kan i en slik styringskontekst betraktes som partnere i et partnerskap.

For å lykkes med et eksternt engasjement understreker Sønderskov (2019a, s. 49-65) at det er viktig også å *skape møtepunkter for dialog, samarbeid og gjensidig læring* mellom de aktuelle aktørene. I argumentasjonen for den kontinuerlige dialogen minner Sønderskov (2019a, s. 49-65) også om at denne krever balanse mellom innspill som understøtter politisk ledelse og faren for at politiske ledelse lar seg forføre og at de med “høyest stemme” får stor demokratisk makt (Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Med ovennevnte utgangspunkt peker Sønderskov (2019a, s. 49-65) på at målet med den kontinuerlige dialogen med eksterne aktører skal være både å få bidrag til politikktutforming og å samle ressurser for å sette nye ideer og løsninger ut i livet. Gjennom å ta slike roller kan politikerne bidra til innovasjon.

Å endre politiske ledelsesroller fra mer kontroll og styring og til kontinuerlig dialog i partnerskap kan være krevende (Amdam, 2019, s. 135-155; Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Dette fører oss over til utfordringer og barrierer som kan eksistere for en slik endring.

4.3.5 Utfordringer med å endre den politiske ledelsesrollen

Det er behov for å endre den politiske ledelsesrollen skal kommunen lykkes med å ta ut innovasjonspotensialet i samskapingen. Imidlertid viser det seg at politikere møter flere utfordringer når de skal tilpasse seg nye roller (Amdam, 2019, s. 135-155). Ledelsesrollen i *kommune 3.0* er mer kompleks enn ledelsesrollene i andre kommunale styringskontekster. Diversifiserte problemstillingene vil i tillegg ifølge Head og Alford (2015, s. 711-739) gi mer uforutsigbarhet. Dette vil kunne føre til større grad av usikkerhet og tvetydighet. Behovet for å gi avkall på kontroll og styring innebærer også ifølge Torfing et al. (2019, s. 795-825) at de nye ledelsesrollene kan oppleves som en trussel for politisk ledelse, med frykt for at blant annet relativt selvregulerende nettverk av private og offentlige aktører kan dannes (Torfing et al., 2019, s. 795-825). Dermed kan det å dele påvirkning eller autoritet gjennom samskaping oppfattes som radikalt (Sønderskov, 2019a, s. 49-65).

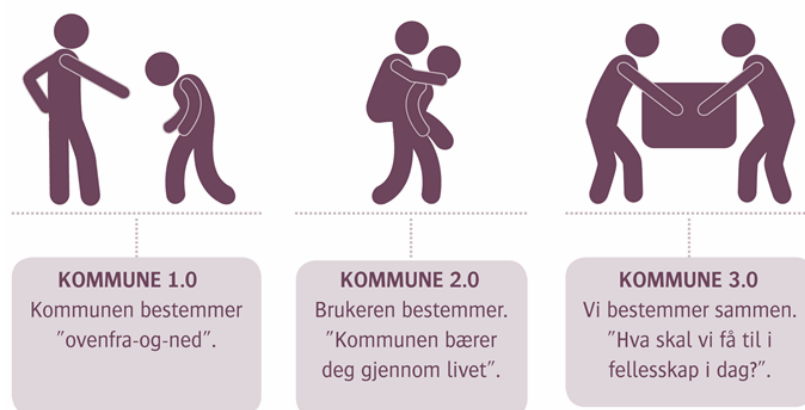
I tillegg mener Sønderskov (2019a, s. 49-65) at politikernes holdninger skaper barrierer for å endre styringsformen slik at den blir bedre tilpasset samskaping. En slik barriere er eksisterende institusjonelle mentale oppfatninger om hvilken atferd og handling som passer for den politiske ledelsesrollen. Dette gjør at det kan oppleves *“smertefullt for politikere å adoptere nye roller, noe som gjør at de ofte klamrer seg til gamle rollepersepsjoner”* (Torfing et al., 2016, s. 819). Resultatet er ifølge Sønderskov (2019a, s. 49-65) at de fleste politikere ikke støtter samskappingsprosesser aktivt, fordi de frykter at det truer deres politiske forrang. Hun har også funnet at folkevalgte har en formening om at de fleste innbyggerne ikke er interessert i politikk, og at de dermed mener det ikke er mulig å gi befolkningen betydelig innflytelse i beslutningsprosesser (Sønderskov, 2019b, s. 328).

Utfordringene med å endre den politiske ledelsesrollen kan være årsak til at politikere fortsatt ser sin rolle som å være betrodde folkevalgte, som kan agere på vegne av folket etter valgresultat i tråd med den tradisjonelle byråkratimodellen, selv når kommunen samskaper. Som en følge av dette vil folkevalgte vurdere det som sin rolle å bidra med informasjon og rådgivning til innbyggerne, heller enn å samarbeide om samskaptede løsninger (Sønderskov, 2019a, s. 49-65).

4.4 Oppsummering

Vi har presentert modeller for tre kommunale styringsregimer (Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Modellene kan forenklet beskrives som figur 1 (s. 44).

Versjon 1.0, det tradisjonelle byråkrati, har et hierarkisk styringssystem der politisk ledelse ser seg selv som betrodde folkevalgte som styrer på vegne av innbyggerne, under- responsivt. Innovasjon skjer i hierarkiet. I versjon 2.0 eller New Public Management er kommunen en tjenesteyter der politisk ledelse styrer over- responsivt som en delegert agent for innbyggerne, som de ser som kunder. Konkurransen blir sett som innovasjonsdriver. I versjon 3.0 eller New Public Governance inngår kommunen i likeverdige partnerskap for å samskape nye løsninger på komplekse problemer. Styringssystemet er horisontalt. Politikere må lede dynamisk og fasilitere dialogen mellom aktørene for å utforme ny politikk, skape nye løsninger og mobilisere ressurser. Politikere ses som innovasjonsdrivere (Sønderskov, 2019a, s. 49-65; Torfing et al., 2019, s. 795-825).



Figur 1. Hvordan kommunen ser sin rolle overfor eksterne aktører.

Kilde: Trondheim kommune presentasjon av SmartBy, Ø. Tanum (2019), personlig kommunikasjon (23. juli, 2019).

Elementer fra de tre organisasjonsformene eksisterer til samme tid (Torfing et al., 2019, s. 795-825). Dette skaper en kompleksitet der politikerne må evne å utforme sin rolle i tråd med forskjellige situasjoner og styringskontekster og sjonglere mange roller, prosesser og fokusområder til samme tid. Handlingsrommet for å utvikle den politiske ledelsesrollen mot en samskapende kommune finnes, selv om krav til offentlighet og partipolitiske hensyn begrenser tilgangen på arenaer der rollen kan diskuteres (Røiseland, 2019, s. 31-47). Det kan eksistere institusjonelle oppfatninger av hvordan den politiske ledelsesrollen skal utøves. Slike oppfatninger kan føre til at politikere ofte agerer ut ifra hvordan de tror de skal handle og ikke hva de mener er best (Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Resultatet kan være at politikerne bidrar til å hemme samskapingen.

Det er forsket lite på den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper. Derfor har vi funnet det hensiktsmessig å søke til teori som ikke ser spesifikt på politisk ledelse, men på hvilken ledelse som generelt bidrar til kunnskaps- og innovasjonsprosesser. Slike teorier finner vi innen kunnskapsledelse. Vi vil derfor i neste kapittel belyse hvilken ledelse og ledelsesroller som vil kunne støtte opp om innovasjonsprosesser i partnerskap, som samskaping.

5. Ledelse i samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser

“Slik vi ser det er det viktigere at ledere støtter kunnskapsutvikling, enn at de kontrollerer den” (Krogh et al. 2016, s. 18).

5.1 Innledning

Kjernen i vår problemstilling er den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper med eksterne omgivelser. Vi har i kapittel 4 presentert ulike styringsmodeller for kommunene som gir ulike politiske ledelsesroller. Det er som nevnt gjort lite forskning så langt på den politiske ledelsen sin rolle i kommunens versjon 3.0, når kommunen samskaper. Derfor søker vi å supplere det statsvitenskapelige perspektivet sin styringskontekst og politiske ledelsesroller for en samskapende kommune med teorier om kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse viser hvilken ledelse som vil kunne fasilitere kunnskapingsprosesser og føre til at samskapt læring og innovasjon skjer.

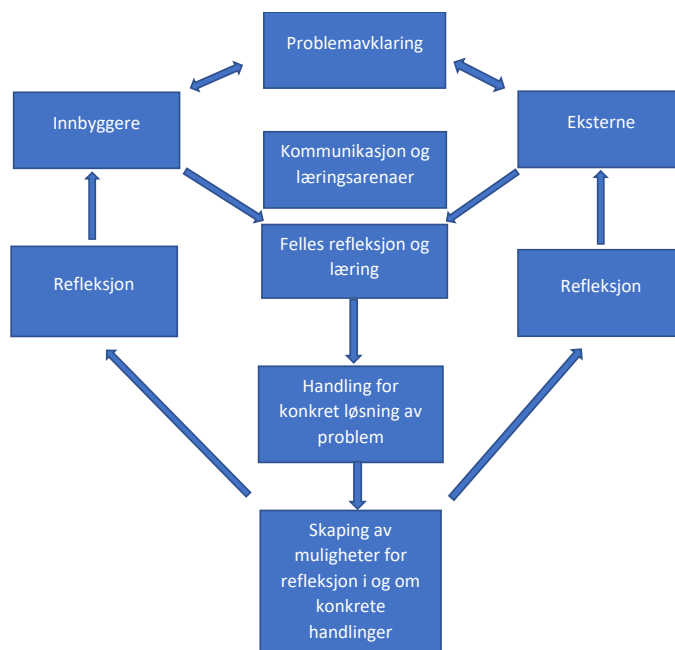
Kunnskapsledelsesteoriene omhandler ikke direkte politisk ledelse sin rolle i slike prosesser. Likevel vurderer vi det som relevant å bygge bro mellom disse fagområdene og tilføre perspektiver fra kunnskapsledelse, fordi kunnskapsledelse kan tilføre nye innsikter til den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper og slik kunne være et supplement til forskningsfeltet.

For å få innsikt i hva lederen kan gjøre, er det viktig å forstå hvordan læring foregår og kunnskap skapes. Vi vil i dette kapittelet gi en innsikt i teorier om samskapt læring slik dette beskrives av Klev og Levin (2009) og hvordan kunnskap skapes i henhold til Krogh et al. (2016). Etter dette vil vi redegjøre for teorier om hvilken ledelse, kunnskapsledelse, som i større grad enn andre ledelsesformer kan bidra til samskaping og skaping av ny kunnskap (kapittel 5.4). Vi støtter oss her til en rekke forskere som for eksempel Klev og Levin (2009), Krogh et al. (2016), Irgens (2016), Hislop (2013), Torfing et al. (2019 s. 795-825), Torfing (2012 s. 27-46) og Amdam (2019, s. 135-155).

5.2 Prosesser for å skape ny kunnskap

5.2.1 Samskapt læring

I det følgende vil vi forstå begrepet *læring* som de prosesser som støtter og realiserer endring (Irgens, 2016, s. 90). Det finnes ingen enhetlig forståelse av hvordan læring oppstår. Det kan oppstå gjennom et bredt spekter av forskjellige mekanismer og prosesser (Hislop, 2013, s. 86). Læring kan finne sted i formelle situasjoner, som gjennom utdanning, gjennom å gripe inn i arbeidsprosesser og som en integrert del av folks refleksjoner i sitt daglige virke (Hislop, 2013). For å gi en innsikt i innovasjonsprosesser der flere aktører samskaper endringer tar vi utgangspunkt i Klev og Levins samskapt læringsprosess (2009). Der er endring og innovasjon og kontinuerlig utvikling et mulig resultat av læringen. Deres modell (figur 2) søker å løse konkrete utfordringer der hvor problemene er, på en arbeidsplass, i en organisasjon eller i et interessefellesskap, og der de som eier problemet deltar, eller integreres, i kunnskapingsprosessen. Læringsmodellen systematiserer læringsprosesser ved å strukturere samspillet mellom de som har utfordringen som skal løses, eller de som ser behovet for å arbeide på nye måter, og aktive deltakere fra ulike organisasjoner eller nettverk.



Figur 2. Den samskapt læringsmodellen, Klev og Levin (2009), s. 74.

Ifølge Klev og Levin (2009) skjer organisasjonsutvikling i tre faser, initiering, oppstart og kontinuerlig læring. I den første fasen, *initieringen*, gjennomføres en problemaforklaring og det enes om hva som er målsettingen med utviklingsarbeidet. Slik vi gjorde rede for i kapittel 3.2

er komplekse problemstillinger så uoversiktlige at det behøves en felles forståelse og enighet om problemet. I denne fasen er derfor reell medvirkning fra relevante aktører vesentlig for å etablere eierskap og engasjement til problemet. I neste fase som er *oppstarten*, er det viktig å legge til rette for langsiktige læringsprosesser. Det må tilrettelegges for kommunikasjon mellom deltakerne. Det anbefales å starte med enkle oppgaver som kan løses hurtig for å oppleve mestring ved at egne bidrag medvirker til løsninger. Dette for å skape engasjement også hos de som har vært vant til å bli styrt av andre eller mangler erfaring med læring og utvikling. Den siste fasen er *kontinuerlig læring*. Her legges det til rette for refleksjon rundt løsninger på problemet som ble samskapt i første fase. Når deltakerne i prosessen ser at de bidrar til konkrete løsninger på felles utfordringer, så vil det skape motivasjon for videre refleksjonsprosesser. Klev og Levin (2009) sin læringsspiral gir ny felles kunnskap som kan bidra til endring og kontinuerlig utvikling. For å grave dypere i hvordan kunnskap skapes og innovasjon skjer velger vi også å gi innsikt i kunnskapingsprosessen til Krogh et al. (2016).

5.2.2 Kunnskapingsprosessen

Krogh et al. (2016) beskriver å skape kunnskap som “å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbase” (s. 18). De ser kunnskapingsprosessen som en dynamisk prosess bestående av fem trinn som opererer sirkulært (se tabell 2, s. 51). Ledere som ikke forstår de fem trinnene vil støte på barrierer. Dette vil hindre ønsket kunnskaping (Krogh et al. 2016).

Trinn én i kunnskapingen er å *dele taus kunnskap* for å få ny felles forståelse. Taus kunnskap er kunnskap som ikke er uttrykt muntlig eller skriftlig. Observasjon, imitasjon, eksperimentering eller felles utøvelse er metoder som kan benyttes for å sette ord på eller uttrykke taus kunnskap. Deretter, i trinn to, må *begrep eller et konsept utvikles*. Dette innebærer å gi språklig uttrykk for felles praksis (Krogh et al., 2016). Det kan også bety utvikling av et tilbud på grunnlag av erfaringer og nye ideer (Gotvassli, 2015). I trinn tre må den nye kunnskapen *rettferdiggjøres* og legitimeres gjennom å forklare og overbevise. Ny kunnskap kan skapes når det legges til rette for relasjonsbygging og dialog mellom kolleger. Slik er tilfellet i samskapingprosjektet Miljøgate Olav Tryggvasons gate, der møtes forskjellige aktører med ulik kunnskap som de deler og der nye innovative løsninger søkes skapt i fellesskap. Det er vesentlig at kunnskapen settes inn i en kontekst der nytteverdi vurderes av andre medarbeidere, ledere eller eksterne aktører. Trinn fire handler om å *utvikle et nytt tjenestetilbud eller produkt* - en prototype. Dette er en leken og selvregulerende fase.

Det femte trinnet består i å *forsterke kunnskapen*. Dette betyr at kunnskapen må spres i organisasjonen til alle som kan ha nytte av den, samtidig må kunnskapen dokumenteres og forankres. Ledelsen må oppmuntre til at dette skjer. I tilfelle miljøpakkeprosjektet vil dette for eksempel kunne være en fase der ny kunnskap og løsninger overføres til andre eller til nye prosjekter, der kunnskapslederen kan tas i bruk. I mange tilfeller vil det være nødvendig å gå tilbake til tidligere trinn i denne fasen, hevder Krogh et al. (2016). Resultatet av kunnskapingsprosessen er at nye tilbud eller løsninger kan implementeres.

5.3 Hva er kunnskapsledelse

Noen må orkestrere ovennevnte lærings- og kunnskapingsprosesser og iscenesette den samskapte læringsprosessen og kunnskapingsprosessene. Ledelse er en essensiell faktor for å fremme innovasjon (Holmen & Ringholm, 2019, s. 13-29). Vi tar utgangspunkt i en ledelse som flere forskere, blant andre Krogh et al. (2016), Irgens (2016), Hislop (2013), Klev og Levin (2009), Amdam (2019 s. 135-155), Oddane (2017) og Torfing (2012 s. 27-46) mener er hensiktsmessig for å skape ny kunnskap, læring og dermed innovasjon.

Krogh et al. (2016) hevder at kunnskaping er "*en skjør prosess som ikke lar seg lede ved hjelp av tradisjonelle teknikker*" (s. 34). Kunnskapsledelse er betegnelsen på en slik ledelse. Det finnes en rekke definisjoner av hva kunnskapsledelse er. Hislop (2013, s. 56) ser kunnskapsledelse som en paraplybenevnelse for "*ethvert bevisst forsøk, ved hjelp av et bredt spekter av metoder, til å lede kunnskapsarbeidere i en organisasjon*". Vi velger å støtte oss til en prosessrelatert forståelse av kunnskapsledelse. Med et blikk til Krogh et al. (2016) foreslår vi en litt endret variant av Irgens (2016) sin pragmatiske og prosessorienterte definisjon av kunnskapsledelse som "*ledelse av prosesser i den hensikt å "skape", lagre, dele og anvende kunnskap*" (s. 124). Det opprinnelige ordet *utvikle* hos Irgens (2016) velger vi å erstatte med begrepet *skape*, for å understreke det nye som kommer til. Det er altså ikke nok å bare bruke den eksisterende kunnskapen, men en bevisst kunnskaping må finne sted, som vist i kapittel 5.2.2. I tillegg må lederen bidra til at kunnskapen tas vare på, *lagres* i organisasjonen, samtidig med at den må kunne *deles* og tas i bruk, eller *anvendes*, for at den skal ha verdi. Når kunnskap er den viktigste ressursen i organisasjoner handler kunnskapsledelse om å rette oppmerksomhet om kunnskaps- og læringsprosessene som gir ønsket utvikling (Irgens, 2016) og sørge for at kunnskapsutveksling, felles forståelse og samhandling finner sted (Amdam, 2019, s. 135-155). Med oppmerksomhet rettet mot disse prosessene hevder Krogh et al.

(2016) at målet for kunnskapsledelse er å stimulere kunnskapsarbeidere til å gjøre en best mulig jobb, slik at ny kunnskap skapes.

5.4 Kunnskapsledelse i samskapingprosesser

I den teoretiske redegjøringen av hva en kunnskapsleder bør vektlegge har vi sett noen sentrale forhold, som vi retter oppmerksomhet om. Forskere ser behov for å gå avkall på makt og styring (kapittel 5.4.1). I stedet må ledelsen søke å skape plattformer der tillit eksisterer slik at relasjonsbygging og dialog kan finne sted (kapittel 5.4.2) og at kunnskapsdeling og samskapt læring skje. Flere gir råd om hvordan dette skal gjøres (kapittel 5.4.3). Vi ser i kapittel 5.4.4 hvordan ovennevnte kan gi bidrag til den politiske ledelsen når kommunen samskaper og at politikerne kan hemme den samarbeidsdrevne innovasjonen om de ikke lykkes med å fasilitere læringen og kunnskapingen (kapittel 5.4.5).

5.4.1 Gi avkall på makt og styring

Kommunene er helt avhengige av profesjonenes og medarbeidernes engasjement og involvering for å lykkes med innovasjonsarbeid og samskaping (Holmen & Ringholm, 2019, s. 13-29). Derfor kreves helt andre ledelsesferdigheter enn å styre organisasjonens og medarbeidernes faktiske atferd (Torfing, 2012, s. 27-46). Teorier om kunnskapsledelse vektlegger at ledelsen må støtte kunnskapsutviklingen og ikke kontrollere den (Krogh et al., 2016, s. 18). Ledelsen må altså komme seg bort fra kontroll som styringsmekanisme slik vi ser den i det tradisjonelle byråkratiet, kommunens versjon 1.0. Torfing (2012, s. 27-46) snakker om metagovernance, der ledelsen etablerer og leder nettverk. Heller enn kontroll må ledelsen her skape rammer, gi støtte og ha respekt for behovet for selvregulering. Ledelsen må ha *“mot til å gi fra seg styring og kontroll, og vilje til å stille spørsmål ved om ikke løsninger blir bedre dersom medarbeidernes potensial slippes løs”* (Krogh et al., 2016, s. 12).

5.4.2 Skape samarbeidsplattformer med tillit

I stedet for makt og styring må ledelsen fasilitere samarbeidsplattformer der det eksisterer tillit mellom aktørene. Etablering av trygge og tillitsbaserte arenaer for kunnskapsdeling står sentralt i kunnskapsledelsesteorier. Sønderskov (2019c) understreker at det ikke er mulig å påtvinge noen tillit. Ledelsen må derfor skape trygge *samarbeidsplattformer* der motiverte og relevante aktører møtes, og gjensidig tillit og felles referanserammer etableres for å redusere ubalanse i maktforhold (Torfing et al., 2019, s. 795-825). For noen kan deling av kunnskap

nemlig utløse en følelse av frykt (Krogh et al., 2012). Frykten kan handle om redselen for å gå på tvers av etablerte normer eller redselen for å ødelegge etablerte relasjoner, som i neste omgang kan være et hinder for kunnskaping. Hislop (2013) viser til at det ikke er uvanlig å være avventende til å delta i kunnskapslederens aktivitet og at enhver vurderer fordeler og ulemper før beslutning om å ta del fattes.

Amdam (2019, s. 135-155) peker på at ledelsen må *utfordre den gjeldende kulturen* og sørge for at det innarbeides nye mentale bilder for hvordan organisasjonen skal og bør være slik at kunnskaping kan finne sted. Eksisterende kognitive bilder og innlærte handlingsmønstre må erstattes med nye prosedyrer og tenkning rundt kommunens rolle. Noen av de nye kognitive bildene bør være å erkjenne at samarbeid er avhengig av felles forpliktelser, at det eksisterer en gjensidig avhengighet i partnerskapet, anerkjenne at det å gjøre feil og eksperimentere er en kilde til læring. Tillit mellom partene er nødvendig for å løse uforutsette og komplekse problem (Head & Alford, 2015 s. 711-739; Oddane, 2017; Klev og Levin, 2009; Amdam, 2019, s 135-155). Dette leder oss over til teorier for hvordan kunnskapsledelse kan bidra til relasjonsbygging og dialog slik at medvirkning finner sted, læring skjer og kunnskap deles på tillitsbaserte plattformer.

5.4.3 Råd rundt fasilitering av medvirkning og kunnskapsdeling

Når ledere har erkjent behovet for å gi avkall på kontroll og styring, og en plattform av tillit er skapt, vil ledelsens oppgave bestå i å fasilitere den samskapte læringen og kunnskapsprosessene. For å gjøre rede for hvordan læring eller kunnskaping kan fasiliteres har vi sett til Amdam (2019, s. 135-155), Klev og Levin (2009), Torfing (2012 s. 27-46) og Krogh et al. (2016). Teoriene gir råd om hvordan konkrete handlinger kan bidra til å fasilitere dialog og debatt, slik at kunnskap deles og ny kunnskap skapes.

Klev og Levin (2009) viser hvordan ledelsen kan sette kollektive læringsprosesser i system gjennom praktiske handlinger og målrettede aktiviteter for å løse utfordringer. Sentralt er at ledelsen bidrar til å sikre medvirkning, eierskap, engasjement og motivasjon til å delta aktivt i refleksjons- og kunnskapsdelingsprosesser. Tilsvarende tenker også Torfing (2012, s. 27-46) som mener ledelsen skal fasilitere gjennom praktiske og målrettede oppgaver. For han handler dette om å være “tett på” som *igangsetter* eller konvener, *fasilitator* og *katalysator* i prosessene. Han mener ledelsen må igangsette prosessen ved å mobilisere aktører og å sette rammer for samskapingen. Deretter fasilitere slik at aktører med forskjellige synspunkter og

ideer deltar i samarbeidet gjennom konstruktiv dialog, gjensidige læringsprosesser eller kunnskaping og utveksling av komplementære ressurser. Som katalysator skaper ledelsen passende forstyrrelser for å sikre at nye ideer er holdbare, at de implementeres og spres. De tre rollene kan praktiseres om hverandre og samtidig (Torfing , 2012, s. 27-46).

Krogh et al. (2016) gir ledelsen råd gjennom å vise til fem hjelpere for å lykkes i kunnskapingsprosessen.

Tabell 2. «Hvordan skape kunnskap: 5 x 5- matrisen», Krogh et al. (2016), s. 236.

Steg i kunnskapsutviklingen					
Kunnskapshjelpere	Dele taus kunnskap	Utvikle et konsept	Rettferdiggjøre et konsept	Utforme en prototype	Forsterke kunnskapen
Formulere en visjon		√	√√	√	√√
Få i gang samtaler	√√	√√	√√	√√	√√
Mobilisere aktivister		√	√	√	√√
Utvikle den riktige konteksten	√	√	√√	√	√√
Globalisere den lokale kunnskapen					√√

Først (1) må ledelsen formulere en kunnskapvisjon eller oppdragsbeskrivelse som viser hvorfor ny kunnskap er viktig. Dette innebærer å være *tanke- skapere* og selgere av framtidvisjoner og perspektiv i form av en plan eller mentalt kart som gir oversikt over hva en trenger å vite noe om (Krogh et al., 2016). Røiseland (2019, s. 31-47) viser til at det så langt i stor grad er den administrative ledelsen som tar initiativ og legger slike “framtidvisjoner”, og ikke den politiske. Det behøves også en (2) *ledelse av samtaler* der kunnskap bekreftes og skapes (Krogh et al., 2016). Å lede samtaler må foregå gjennom hele kunnskapingsprosessen. Det vises til fire prinsipp for god samtale. Å oppmuntre til at alle deltar, å utvikle regler for strukturerte samtaler, å redigere samtalen der alle forstår begrepene tilnærmet likt og der det oppmuntres til nyskapende språkutvikling. Ledelsen må også (3) *mobilisere kunnskapsaktivister* som leder, koordinerer og initierer prosesser og gir ny kraft inn i organisasjonen. Kunnskapsaktivisten kan være lederen, men kan like gjerne også være andre medarbeidere eller en innleid konsulent. Dersom lederen skal fungere som en

kunnskapsaktivist må ønske om kontroll frakobles, ellers vil kunnskapsaktivisten bli en frustrerende barriere mot kunnskapsutvikling. Vesentlig er også at ledelsen oppmuntrer til å (4) *skape den riktige fysiske og sosiale arenaen “Ba”*. Et “Ba” gir en atmosfære av ro og trygghet der utveksling av taus, og eksplisitt kunnskap foregår og begreper utvikles og rettferdiggjøres. På et dypere nivå handler imidlertid kunnskaping om å forstå betydningen av følelser og omsorg i en organisasjon. Når “Ba” er etablert og kunnskaping har funnet sted gjennom ovennevnte trinn, må den (5) *lokale kunnskapen gjøres global*. Det betyr at den må ha overføringsverdi, og at det må sikres at kunnskapen kommer de riktige menneskene i organisasjonen til gode og blir tatt i bruk. Blir den nye kunnskapen tatt i bruk og bidrar til ny tjenesteproduksjon, produkter, prosesser eller forretningsmodeller har innovasjon skjedd (Krogh et al., 2016).

Både Krogh et al. (2016) og Amdam (2019, s. 135-155) ser det som nødvendig at ledelsen har oppmerksomhet om å fasilitere dialogen. I tillegg vektlegger Amdam (2019, s. 135-155) debatter og ledelsens behov for å skape konsensus på de felles plattformene og dermed ha kompetanse på konfliktmekling. Dette for at ulike fagdisipliner, profesjoner og aktører med ulik kunnskap, verdier og holdninger skal kunne oppnå felles forståelse av situasjonen og de utfordringene som skal håndteres. Han anbefaler at lederne bruker tid sammen med de eksterne aktørene og tilrettelegger for åpne temamøter der de leder debatter (Amdam, 2019, s. 135- 155).

Dersom erfaringer med samskaping ønskes overført til andre organisasjoner understreker Røvik (2016) betydningen av oversettelseskunnskap. Han minner om at det finnes dårlige oversettelser eller overføringer, og at sannsynligheten for å lykkes med kunnskapsoverføring fra en kommune til en annen avhenger av om organisasjonen er god til å bygge opp translatørkompetanse (Røvik, 2016). Dette vil si at de nye innsiktene må tilpasses nye forhold.

Hvordan de ovennevnte ledelsesrådene for å skape medvirkning, dialog og debatt kan nyttiggjøres av en politisk ledelse i samskappingsprosesser vil vi se på i neste delkapittel.

5.4.4 Bidrag fra kunnskapsledelse til politisk ledelse av samskaping

Under vil vi redegjøre for mulige områder der kunnskapsledelse kan tilføre kunnskap og gi flere detaljer til forming av den politiske ledelsesrollen i kommuneversjon 3.0.

Sønderskov (2019a, s. 49-65) som har et statsvitenskapelig utgangspunkt beskriver en horisontal styringskontekst i kommune 3.0, den samskapende kommunen. Her understreker hun at kommunen ikke har direkte myndighet over eksterne aktører, og må finne nye måter å drive ledelse på i kontinuerlig samarbeid i partnerskap. Amdam (2019, s. 135-155) støtter prinsippet om en horisontal styring, og argumenterer med at kommunen ikke har styringsrett over eksterne aktører de samskaper med. Han mener en slik ledelse må gi avkall på kontroll og styring. Dette samsvarer med kunnskapsledelsesteorien til Krogh et al. (2016) som viser til at lederen som kunnskapsaktivist må gi slipp på kontroll og styring for å mobilisere til ny kunnskap og nye løsninger. Med utgangspunkt i Amdam (2019, s. 135-155) og Krogh et al. (2016) sine beskrivelser av kunnskapslederens behov for å gi avkall på makt og styring, antar vi at dette også vil være behov politisk ledelse møter når kommunen inngår i samskapingsprosesser. I stedet for kontroll og styring må politisk ledelse snarere bidra til at det skapes tillit og trygghet for alle aktører i en kunnskaping- eller samskapingsprosess. Sønderskov (2019c) mener det ikke er mulig å påtvinge noen tillit og godt samarbeid, eller tvinge frem spesielle sosiale relasjoner. Dette må fasiliteres. Vi mener det kan virke som politisk ledelse bør inngå i kontinuerlig dialog og samarbeid med eksterne aktører for å kunne lede fellesskapet dynamisk med mål om å utforme ny politikk og skape nye løsninger (Sønderskov, 2019c). Dermed er det essensielt for ledelsen å skape plattformer, møtepunkter eller “Ba” for samhandling, gjensidig læring og dialog (Klev & Levin, 2009; Torfing et al., 2019 s. 795-825; Krogh et al., 2016; Sønderskov, 2019c).

Kunnskapsledelsesteorier hos Klev og Levin (2009), Torfing et al. (2019 s. 795-825), Amdam (2019, s 135-155) og Krogh et al. (2016) gir bidrag og råd til hvordan ovennevnte dialog kan fasiliteres. Krogh et al. (2016) viser for eksempel hvordan ledelsen kan fasilitere dialogen gjennom å presentere fire prinsipper for en god samtale (kapittel 5.4.3). Amdam (2019, s. 135-155) viser til ledelsens behov for å få aktørene til å komme til enighet og konsensus der debatt også kan være nødvendig og der ledelsen må evne konfliktmekling. Vi mener det kan være hensiktsmessig for politikerne å reflektere over, og også teste ut, om noen av rådene er overførbare til den politiske ledelsesrollen. Sønderskov (2019c) mener det er viktig med mer kunnskap til praksisfeltet, mer refleksjon og utprøving av ulike roller.

5.4.5 Ledelse kan også hemme samskaping

I arbeidet med å styrke innovasjonsevnen og -viljen i kommunesektoren påpeker Holmen og Ringholm (2019, s. 13 - 27) at forskning på hva som fremmer og hemmer innovasjon gir

viktig kunnskapstilfang. Samtidig retter de oppmerksomhet mot at et sterkt dikotomisk fokus om hva som er drivere og barrierer for innovasjon kan virke tilslørende. Den sammensatte institusjonelle konteksten som innovasjonen inngår i, må ikke mistes av syne, og en faktor som for eksempel kan være driver i en sammenheng kan vise seg som barriere i en annen. Som et eksempel vil ledelseslogikkene i versjon 1.0 og 2.0 kunne virke hemmende for en kommune som ønsker å samskape nye løsninger med eksterne aktører (kapittel 4.3.3). Ledelse kan altså være en barriere om ledelsen utøves feil. Krogh et al. (2016) hevder at en leder som ikke evner å forstå kunnskapingsprosessen ikke vil lykkes med ønsket kunnskapsutvikling, og i verste fall hemmer kunnskapingen. Vi har gjennom kapittel 4.3.4 og kapittel 5.4 gjort rede for hvordan kunnskapsledelse kan fasilitere kunnskaping og samskapt læring. Gjennomgangen viser at det er krevende å fasilitere for kunnskapingsprosesser.

5.5 Oppsummering

Forskning på den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper er et ungt forskningsfelt. Vi vurderer det som hensiktsmessig å se til teorien om kunnskapsledelse for bidrag til hvordan den politiske ledelsesrollen kan utformes når kommunen samskaper løsninger med eksterne miljø (kapittel 5.4.4). Samtidig må slike bidrag være gjenstand for refleksjon og uttesting av den politiske ledelsesrollen og det må som Sønderskov (2019c) påpeker tilføres mer kunnskap til praksisfeltet.

Vi har gjort rede for teorier som viser hvordan samskapt læring og kunnskaping kan skje. Dette har vi gjort ved å se til den samskapte læringsmodellen til Klev og Levin (2009) som systematiserer læringsprosesser ved å strukturere samspillet mellom de som deler problemet som skal løses og Krogh et al. (2016) sin prosess for hvordan kunnskap skapes. Kunnskapsledelse er ledelse som fasiliterer slike prosesser, og som muliggjør skaping, lagring, deling og anvendelse av kunnskap. Lederen lykkes når aktørene i disse prosessene erkjenner gjensidig avhengighet og har felles referanserammer og når tillit mellom partene er skapt. Etersom tillit ikke kan beordres viser teorier om kunnskapsledelse at ledelsen må fasilitere samarbeidsplattformer og en atmosfære av tillit “*Ba*” der motiverte aktører møtes for samskaping. Her må ledelsen samtidig gi avkall på kontroll og styring (Torfing, 2012 s. 27-46; Krogh et al. 2016). Kunnskapsledelsesteoriene gir også råd om hvordan ledelse kan fasilitere slik at medvirkning, eierskap og motivasjon for skaping av kunnskap og læring skjer mellom aktørene.

Dersom en leder ikke evner å slippe kontroll og styring, skape tillit og bygge plattformer der aktiv medvirkning og dialog finner sted, kan ledelsen i verste fall hemme samskapingen.

Krogh et al. (2016) hevder at en leder som ikke evner å forstå kunnskapingsprosessen ikke vil lykkes med ønsket kunnskapsutvikling.

6. Metodisk fremgangsmåte

“Det skal være mulig for læseren at få innblik i de valg, der er truffet i forskningsprosessen, og i begrundelsen for, hvorfor de er blevet truffet” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 48).

I de to neste kapitlene vil vi presentere og drøfte hvordan vi utvikler våre data og analyserer disse. I kapittel 6 vil vi belyse vår metodiske fremgangsmåte og i kapittel 7 gjør vi rede for hvordan vi utvikler og analyserer våre data inspirert av den stegvis deduktive - induktive metoden, SDI- metoden (Tjora, 2017a).

6.1. Innledning

Gjennom vår studie ønsker vi å gi innsikt i hvordan representanter fra formannskapet i Trondheim kommune forstår sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess. Formålet er å gi nye innsikter og å skape kunnskap om den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper løsninger med sine omgivelser.

Vi støtter oss til Johannessen et al. (2016) som understreker at leserne må få innsikt i forskerens fremgangsmåte for å vurdere kvaliteten i forskningen. Dermed vektlegger vi at vår forskning skal være transparent, slik at leseren kan forstå studiens funn. Dette kapittelet har som formål å gjøre rede for valg vi har tatt, fra kunnskapssyn, valg av forskningsdesign til metodisk fremgangsmåte i tillegg til å drøfte studiens validitet og reliabilitet, generaliserbarhet og hvordan vi kan redusere våre eventuelle forutinntatte holdninger.

6.2 Studiens kunnskapssyn

Å komme frem til et kunnskapssyn eller et ontologisk perspektiv er som å bruke en lommelykt i mørket. Det handler om å rette oppmerksomheten mot et spesielt område, og å avgrense og utelukke andre områder fra det som skal forskes på (Johannessen et al., 2016). Justesen og Mik-Meyer (2010) beskriver tre grunnleggende vitenskapsteoretiske perspektiver eller antakelsene om hvordan den sosiale verden ser ut innenfor organisasjons- og ledelsesforskning. Det realistiske perspektiv, det fenomenologiske og det konstruktivistiske.

Når det som skal studeres er forsket lite på og det er behov for å utvikle kunnskap i dybden, er et fenomenologisk kunnskapssyn, i kombinasjon med deler av det konstruktivistiske

kunnskapssynet, hensiktsmessig (Holmen & Ringholm, 2019, s. 13-29). Dette er tilfellet i vårt studie av hvordan politikere opplever sin ledelsesrolle når kommunen samskaper. Derfor har vi valgt et fenomenologisk utgangspunkt, samtidig som vi erkjenner at intersubjektive forhold og språk påvirker subjektive oppfattelser av virkeligheten.

Med et fenomenologisk hovedutgangspunkt søker vi å avdekke ulike subjektive oppfatninger og tolkninger hos den politiske ledelsen og ikke statistiske overførbare generaliseringer. Dette samsvarer med en fenomenologisk ontologi der det er en oppfatning om at flere forskjellige virkeligheter finnes, fordi virkeligheten blir sett som en subjektiv fortolkning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vi vil søke å beskrive forskjellige og subjektive meningsunivers, og hva som er spesielt og unikt i en gitt situasjon. Justesen og Mik-Meyer (2010) bruker begrepet livsverden om den tolkede verden som daglig erfares og understreker at forskerens evne til innlevelse og empati i andres situasjon og livsverden vektlegges i fenomenologien.

I Justesen og Mik-Meyer (2010) sitt skille mellom fenomenologi og konstruktivisme viser de til at konstruktivismen går lengre enn fenomenologien ved at virkeligheten ikke bare er en subjektiv forståelse av et fenomen, men at den er en sosial og språklig konstruksjon og at den kontinuerlig konstrueres i sosiale prosesser og dermed ikke har noen fast essens. I motsetning til fenomenologien er forskerne ikke interessert i å nå inn til den det forskes på for å forstå den subjektive oppfattelse, men heller opptatt av interrelasjonelle konstruksjonen i enhver sammenheng. Virkeligheten sett fra et konstruktivistisk perspektiv er dermed et resultat av menneskers samfunnsskapt fortolkning og det vi tar for gitt, naturlig eller nødvendig. Alt kunne nemlig vært annerledes i andre omgivelser og situasjoner. Antakelsen er at kunnskap konstrueres kontinuerlig i sosiale prosesser (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Konstruktivismen forholder seg aktivt til teori og ser observasjonene i forhold til teoriene. I valg av vitenskapsteoretisk perspektiv har vi diskutert inngående hvorvidt det blir riktig å forfekte et rent fenomenologisk kunnskapssyn, eller om vi også beveger oss inn i et konstruktivistisk vitenskapssyn der vi ser at relasjonelle forhold og også hvordan språk er med på å skape den subjektive virkeligheten. Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) er det ikke mulig å tydelig skille konstruktivisme fra fenomenologi. Dette er også vår erfaring, fordi begge perspektivene fokuserer på det intersubjektive i en kontekst og betydningen av det subjektive. Vi tar likevel hovedsakelig utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv der vi søker innsikt i politikernes livsverden og søker en forståelse av hvordan de tolker virkeligheten. Samtidig vil vi også ha

et blikk mot relasjonelle og institusjonelle forhold der forståelsen av språk og begrep også får betydning for virkelighetsforståelsen.

Forskere med både et fenomenologisk og konstruktivistisk kunnskapssyn fremhever håndverksmessig kvalitet i forskningen som vesentlig. Dette innebærer at forskningen er *transparent eller gjennomsiktig* (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For å kunne utvikle kunnskap i samsvar med formålet vil det være viktig å bli presise på valg av forskningsdesign.

6.3 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver hvordan vi har konstruert hele forskningsforløpet fra ide og tema til utforming av problemstilling for deretter å skissere hvordan undersøkelsen kan gjennomføres fra start til slutt. Vår ide og problemstilling førte til valg av kvalitativ metode og semistrukturerte dybdeintervju. I det følgende vil vi redegjøre for denne prosessen.

En av forskerne har tidligere arbeidet i Trondheim kommune og vært leder for kommunens del av miljøpakkesamarbeidet (kapittel 6.7). Hun deltok på deler av Trondheim kommunes ledelsesskole og ble inspirert av en gryende nytenkning rundt behovet for å samskape nye løsninger med eksterne aktører. Ledelsens rolle i slike prosesser ble problematisert og diskutert. Dette førte til at hun undret seg på om politikerne gjennomgikk tilsvarende refleksjoner og om de vurderte sin ledelsesrolle på en annen måte i samskapingsprosesser. Tema samskaping og politisk ledelse ble valgt, etter grundige drøftinger, og dannet utgangspunkt for utforskningen av en problemstilling som var tilstrekkelig spisset og avgrenset samtidig som den rettet fokus på formålet.

Begrepet “problem” i akademisk forstand er ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) et uttrykk for noe som forskere mangler kunnskap om, eller noe en umiddelbart ikke kan forstå. Problemstillingen skal ifølge Thagaard (2018) bidra til å gi svar på formålet med studien gjennom å være et spørsmål som avgrenser og er retningsgivende for arbeidet med prosjektet. I tillegg skal problemformuleringen kunne besvares i løpet av studien. For oss ble formålet å *utvikle kunnskap om den politiske ledelsesrollen i en 3.0 versjon av kommunen*. Tidligere forskningsarbeid og andre forskeres erfaring rundt hvordan en god problemstilling blir til er lagt til grunn for utvikling av denne studiens problemstilling:

Hvilken forståelse har politikere i formannskapet i Trondheim av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess?

Som resultat av vårt arbeid med problemstillingen og valg av kunnskapssyn ble konturene av veien videre og et forskningsdesign med utgangspunkt i *kvalitative metoder* tydeligere. Kvalitativ metode ble valgt for å kunne gå i dybden av problemstillingen. Det mener vi er nødvendig for å utvikle kunnskap om et felt som det tidligere ikke har vært mye forskning rundt (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Johannessen et al., 2016). Vi ønsket også å søke forståelse snarere enn forklaring, nærhet til de vi forsker på, tekst heller enn tall og innlevelse og kreativitet istedenfor struktur og systematikk, noe som også samsvarer med kvalitative metoder (Tjora, 2017a).

Med utgangspunkt i et fenomenologisk kunnskapssyn, studiens tematiske bakteppe og forming av problemstilling, har vi argumentert frem kvalitative metoder som forskningsdesign. Slik det blir redegjort for i neste delkapittel følger semistrukturerte intervju som kvalitativ metode naturlig.

6.4 Semistrukturerte dybdeintervju

Ifølge Tjora (2017a) følger dybdeintervju naturlig som metode når studien er basert på et fenomenologisk perspektiv. Vårt arbeid søker å forstå “livsverdenen” til menneskene som studeres. Intervjupersonene i studien blir bedt om å beskrive sine tanker, og data utvikles gjennom relativt lange intervju. For å sikre transparens vil vi redegjøre for hvordan intervjuguiden ble utarbeidet, samt hvordan intervjupersonene ble rekruttert og intervjuene gjennomført.

6.4.1 Utvikling av en intervjuguide

Formålet med intervjuguiden var å løfte fram ulike tema knyttet til problemstillingen (vedlegg 3, s. 129). Vi tok utgangspunkt i teori om kunnskapsledelsesroller og teorier om ulike kommunale styringsmodeller (kapittel 4 og 5) for å utarbeide intervjuguiden. Gjennom intervjuguiden søkte vi å få innsikt i hvordan politikerne oppfattet sin ledelsesrolle og praksis i ulike stadier i samskapingsprosessen og hvordan de oppfattet sin ledelsesrolle når kommunen samskaper løsninger med eksterne aktører.

I intervjuguiden søkte vi en slags dramaturgisk oppbygging med oppvarmings-, refleksjons- og avrundings spørsmål (Thagaard, 2018; Tjora, 2017a). Vi erfarte at utvikling av en god semistrukturert intervjuguide er tidkrevende. Vi valgte å kvalitetssikre et forslag til intervjuguide gjennom et prøveintervju med Tone Sofie Aglen som tidligere har vært politiker i formannskapet i Trondheim kommune, og som dermed har forutsetning for å reflektere rundt problemstillingen. Her fulgte vi råd fra Johannessen et al. (2016). Prøveintervjuet bidro til at vi fikk vurdert intervjuguiden med tanke på å holde en akseptabel tidsramme på rundt en time. Flere spørsmål viste seg å være overlappende og kunne fjernes. Andre spørsmål så vi burde spisses. I tillegg var prøveintervjuet en nyttig øvelse i gjennomføring av dybdeintervju.

6.4.2 Valg av intervju personer

Fire heltidspolitikere i formannskapet i Trondheim er studiens strategiske og kriteriebaserte utvalg. Vi ser til Thagaard (2018) og Johannessen et al. (2016) som viser til at kvalitative metoder retter oppmerksomheten mot et fåtall personer med særskilte kvalifikasjoner for å svare på problemstillingen.

Formannskapet i Trondheim kommune består av elleve representanter. De har et tettpakket program. Mange ønsker å få tid hos dem, og det var derfor utfordrende å få deres tid til intervju for en masteroppgave. Politikerne ble invitert individuelt gjennom e-post med informasjon om studiens formål og problemstilling (vedlegg 1, s. 124). Det ble synliggjort at intervju personenes identitet ville bli anonymisert, slik at det ikke ble mulig å identifisere hvem som stilte til intervju. Etter en påfølgende purring, satt vi igjen med fem aktuelle intervju personer. En av politikere hadde imidlertid kun mulighet til å avsette tredivet minutter til intervjuet, noe som ikke ble vurdert tilstrekkelig for et dybdeintervju. Siden ytterligere puringer ikke ga flere positive tilbakemeldinger, tar studiens datautvikling utgangspunkt i dybdeintervju av fire formannschaftsmedlemmer som svarte positivt på vår invitasjon. Intervjuene ga innsikt i forskjellige syn og perspektiv på problemstillingen ettersom noen intervju personer hadde vært lenge i rollen som formannschaftsmedlem mens andre hadde relativt kort erfaring. De hadde også ulik erfaringsbakgrunn med tidligere ledelse. Generalisering i en eller annen form er målet innenfor det meste av samfunnsforskningen (Tjora, 2017a). Vårt utvalg på fire intervju personer gir ikke muligheter for statistisk generaliserbarhet, med et begrenset utvalg politikere (slik vi drøfter i kapittel 6.6). Imidlertid finnes andre måter å generalisere kvalitative forskningsfunn på når utvalget er begrenset. I kapittel 6.6 viser vi til metoder for generalisering med utgangspunkt i kvalitative forskning.

Thagaard (2018) viser til at personer med høyere utdanning og som mestrer sin livssituasjon er mer tilbøyelige til å si ja til å delta i studier og er mer positive til forskning generelt. De kan også være mer vant til å dele synspunkter med andre og reflektere rundt egne roller og sin livssituasjon. Det kan være nyttig å stille spørsmål ved om de som svarte positivt til å delta, er de som er mest nysgjerrige og åpne for dialog om egen rolle og til å utvikle rollen. Dermed kan det være at vår innsikt kommer fra politikere som i større grad enn de andre ønsker å utforske egen rolle i transformasjon mot en samskapende kommune og samtidig er mer åpne for endring. Deres åpne holdning til forskningstematikken og vilje til å reflektere rundt sin ledelsesrolle kan være en mulig styrke for en kommune som ønsker å utforske den politiske ledelsesrollen i en transformasjon mot en mer samskapende kommune. Det kan også hende at valget om å dreie intervjuet rundt prosjektet miljøgate Olav Tryggvasons gate som eksempel på samskaping, skremte bort noen politikere. Prosjektet har vakt stor debatt og flere politikere har blitt kritisert av interessegrupper. Media har også vist stor interesse i prosjektet. Kanskje har noen valgt å forholde seg stille for å unngå støy og negativt fokus.

6.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Kvalitativ forskning er preget av følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Vi la intervjuene til rådhuset i Trondheim kommune for å korte ned reisetiden og gjøre det enklest mulig for intervjupersonene å delta. Samtidig følger dette anbefalinger fra Tjora (2017a) og Johannessen et al. (2016) om å legge intervjuene til et sted der intervjupersonen føler seg hjemme og hvor det lettere kan skapes en avslappet stemning. Dybdeintervjuenes kvalitet er ifølge Tjora (2017a) avhengig av tilliten mellom forsker og intervjuperson. Tillit kan skapes gjennom en myk start og slutt på intervjuet samt ved å legge vekt på en tillitsfull stemning under intervjuet. Vi la vekt på å skape en hyggelig tone med kaffe samt småprat innledningsvis. Informert samtykke som de hadde fått tilsendt på e- post i forkant ble signert av alle (vedlegg 2, s. 126). Bruk av lydopptak ble avstemt med hver enkelt. Tjora (2017a) påpeker viktigheten av at intervjuene må ha en varighet slik at intervjupersonen får ro og anledning til å reflektere rundt spørsmålene, samtidig som de ikke må bli så langvarige at de sliter ut intervjupersonen. Intervjuene varte mellom 65 og 80 minutter.

Intervjuene fulgte i hovedsak rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden, samtidig åpner et semistrukturert intervju for å stille nye spørsmål dersom det fremkommer informasjon som det er interessant å få mer inngående innsikt i (Johannessen et al., 2016). Tilleggsspørsmål for

å utdype interessante tema ble stilt i alle fire intervju. Et eksempel på et slikt spørsmål var da en intervjuperson beskrev dagens ledelsesrolle som lite ideell, og intervjueren ønsket å høre mer om dette i tillegg til å lure på hva som ville vært en ideell politisk ledelsesrolle. Dialogen som dyrkes frem under et intervju ville ikke oppstått uten en intervjuanledning (Tjora, 2017a). Innerste tanker og meninger som deles trenger derfor ikke å ha vært formulert av informanten før vedkommende gis mulighet i et dybdeintervju.

Selv om vi er tre personer som står bak denne studien, valgte vi å være kun to under hvert enkelt intervju. Dette for å skape en avslappet atmosfære med minst mulig ubalanse. Likevel deltok alle tre på minimum to intervjuer hver. Ettersom en av forfatterne bak studien kjenner formannskapsmedlemmene fra sin tidligere stilling i Miljøpakken, ble det reflektert rundt hvordan hun eventuelt kunne påvirket intervjusituasjonen med sin kjennskap til tematikken og til intervjupersonene. Den andre intervjueren fikk i disse intervjuene en spesiell rolle i å vurdere gjennomføringen av intervjuet i en slik kontekst (kapittel 6.7).

Umiddelbart etter hvert intervju ble interessante funn, spissformuleringer og utsagn av særlig interesse notert ned, i tråd med vårt fenomenologisk utgangspunkt der vi søker det unike og spesielle. Intervjuene ble transkribert fra lydfil til tekst ordrett, men på bokmål, for å få et best mulig grunnlag for å analysere materialet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For å sikre en god utvikling og tolkning av de transkriberte dataene er det flere kvalitetskriterier som må vurderes. To av disse er studiens validitet og reliabilitet som vil diskuteres i underkapittel 6.5.

6.4.4 Forskningsetiske utfordringer i intervjuer

Formannskapspolitikere i Trondheim kan stille seg selv i en delikat situasjon gjennom å delta i intervjusituasjoner der de åpent reflekterer rundt egen rolleforståelse. Som vist i kapittel 5.4 er tillit viktig i en samskapingsprosess, og kommunen er avhengig av et tillitsbasert forhold til en rekke aktører for å kunne samskape løsninger med disse.

Partipolitikkens natur fører i tillegg til at politikere må vurdere hvorvidt åpne refleksjoner skader partiets omdømme eller vil gjøre dem mindre valgbare. Krav om offentlighet og partipolitiske hensyn begrenser derfor tilgangen på arenaer der rollen kan diskuteres (kapittel 4.3.2). Vårt valg om å kretse intervjuene rundt samskapingsprosjektet miljøgate i Olav Tryggvasons gate kan også være krevende for politikere. Dette fordi prosessen er viet stor oppmerksomhet i Trondheim og der meningsbrytningene i lokal presse tidvis når høy temperatur. Politikere får i flere tilfeller hard medfart i ordvekslingen slik debattinnlegg

signert Linda Vavik og Marie Hilseth i Adresseavisen 31. januar 2019 viser: «*Må det et fakkeltog og et «midtbyopprør» til før politikerne skjønner alvor et og hva som er i ferd med å skje i sentrum?»* Flere forhold gjør det av stor betydning å ta forskningsetiske hensyn og ivareta intervjupersonenes anonymitet og sikre at deltakelse i studien ikke skader dem. Kommunen har behov for å ha et tillitsbasert forhold til eksterne aktører, politikerne og deres partier er sårbare når de deler refleksjoner rundt egen rolleforståelse i tillegg har politikerne stått i under press i miljøgateutviklingen.

De Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora (De nasjonale forskningsetiske komitéene, u.å.) er lagt til grunn for å sikre at vi har fulgt lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven 2000). Prosjektet meldt til og godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Selv om intervjupersonene ble anonymisert, ble det opplyst hvilken kommune som var involvert i forskningen og hvilket utvalg intervjupersonene kommer fra. Det er benyttet kode 1-4 for å skjule intervjupersonens identitet og data er lagret på egne enheter. Lydopptak er slettet, men de anonymiserte transkriberte intervjuene er tatt vare på for eventuell videre forskning i tråd med intervjupersonenes godkjenning. Det ble også slik Johannessen et al. (2016) anbefaler opplyst om at intervjupersonene når som helst kan trekke sitt samtykke, uten begrunnelse og negative reaksjoner.

At vi valgte å kretse intervjuene rundt miljøgata i Olav Tryggvasons gate kan føre til at selve intervjusituasjonen oppleves sensitiv. Flere politikere har mottatt sterk kritikk i Adresseavisen på grunn av dette prosjektet. Vi avsluttet derfor intervjuene med spørsmål om hvordan intervjuet ble opplevd. Samtlige fire intervjupersoner uttrykte at de hadde gode opplevelser og at refleksjonene var interessante, lærerike i tillegg til tankevekkende og nødvendige. *“For det første så er det jo sunt med den type refleksjoner som dere utfordrer meg på. Eh, så jeg har jo lært litt om både min rolle og ehm, rammene for den gjennom problemstillingene dere har reist. Så det synes jeg har vært interessant”* (intervjuperson 1). Vi er dermed av den oppfatning at spørsmålene vi stilte ble oppfattet som relevante og interessante, og at vi lyktes med å unngå for personlige eller sensitive spørsmål.

Det kan være flere grunner til at intervjupersonene som har investert tid til å delta i intervjuer vil være interessert i å få kunnskap om de innsiktene vi bringer, før disse publiseres. Det kan være utfordrende å bli stilt overfor egne utsagn, skrevet inn i en større sammenheng og i et akademisk språk. Det kan være at intervjupersonen ikke kjenner seg igjen i de analysene som

blir fremstilt. Hvorvidt det er riktig å presentere resultatene for intervjupersonene før avhandlingen publiseres er en avveining mellom uavhengighet i forskningen og beskyttelse av deltakernes integritet. Det er også en vurdering av tiden slike vurderinger vil kunne ta på slutten av et masterstudium. Vi har på grunn av de knappe tidsrammene som legges for slike masteravhandlinger valgt å ikke legge frem våre empiriske funn eller analyse før avhandlingen publiseres. Vi søker i stedet å jobbe redelig etter forskningsetiske prinsipper og vektlegger å sikre anonymisering av enkeltpersonene slik at ingen blir skadelidende.

6.5 Diskusjon rundt studiens validitet og reliabilitet

Et av kvalitetskriteriene ved forskning er å sikre at undersøkelsen gjennomføres med god validitet eller gyldighet. Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) handler validitet om at *“vi måler det, vi siger, vi måler”* (s. 40). Studien må også vise at den er reliabel og er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte *“i hvilken grad undersøgelsens metoder er veldefinerte, således at andre i princippet vil kunne gjentage undersøgelsen og komme frem til de samme resultater”* (s. 40), det vil si at den er reliabel (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) stilles spesielle validitetskrav til fenomenologisk forskning. Ettersom målet er å få kunnskap om en opplevd eller tolket livsverden, blir valideringen også en validering av hvorvidt forskeren har fanget opp intervjupersonenes livsverden. Studier i fenomenologisk retning bør søke å innhente vurdering av datautviklingen for å kvalitetssikre den empatiske fortolkningen av dataene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). En slik kvalitetsvurdering kan finne sted gjennom respondentvalidering der intervjupersonene får lese og kommentere analysen. Vi vurderer det krevende tidsmessig å få tilbakemeldinger på datautviklingen og analysen fra intervjupersonene fordi dette arbeidet skal gjennomføres innenfor stramme tidsrammer. Det at vi i tillegg er tre forfattere bak avhandlingen vil på grunn av våre vurderinger og diskusjoner i kodeprosessen kunne bidra til å validere undersøkelsen (kapittel 7.4).

Innenfor kvalitativ forskning er det innforstått at forskernøytralitet ikke eksisterer (Tjora, 2017a). Derfor er det viktig at studien er reliabel, og at fremgangsmåten som er benyttet i datautviklingen beskrives konkret og tydelig og dermed gir transparens (Thagaard, 2018). Vi har vært opptatt av å vise hvilke veivalg vi har tatt fra datainnhenting, empirinær koding

(kapittel 7.4) og til å arbeide abduktivt som innebærer å ta vekselvis utgangspunkt i teori og det kvalitative datamaterialet (kapittel 7.2). Vi har lagt vekt på å synliggjøre de ulike prosessene samt argumentere for hvorfor vi har tatt våre valg.

Gjennom å søke en bevisst måte å forholde oss til tidligere forskning innenfor samme tematikk, teorier og referanserammer ønsker vi å få større innsikt i problemstillingen (Tjora, 2017a). Vi har sett til Sønderskov (2019a, b, c) og en drøfting og diskusjon rundt hvordan politikerne selv reflekterer over og utvikler sine roller og sitt politiske lederskap. Dette har vi søkt å finne bidrag til gjennom Røiseland (2019, s. 31-47), Amdam (2019 s. 135-155), Klev og Levin (2009), Krogh et al., (2012) og Torfing (2012, s. 27-46). Vi sammenstiller egne funn med funn fra annen relevant forskning i kapittel 9.

6.6 Generaliserbarhet

Å kunne generalisere våre utviklede data utover de situasjonene som det har vært forsket på, i en eller annen form, er et mål for all samfunnsforskning også kvalitativ forskning (Tjora, 2017a). Tjora (2017a) påpeker at et hovedproblem i presentasjon av en del forskning er at spørsmålet om generalisering ikke drøftes. Vi har som nevnt i kapittel 1.2 hatt som ambisjon at våre funn skal være generaliserbare. På hvilken måte vi mener de kan være generaliserbare drøfter vi i dette kapitlet. Deretter vil vi etter presentasjon av våre empiriske funn og analyse (kapittel 10.2) gjøre en vurdering av hvorvidt vi har lyktes.

I samsvar med en fenomenologisk ontologi ønsker vi å avdekke ulike og unike subjektive oppfatninger hos den politiske ledelsen. Å basere datautviklingen på kun fire intervju av elleve mulige formannskapsrepresentanter i kommunen øker sannsynligheten for at flere intervju kunne gitt oss andre innsikter. Likevel vil fire dybdeintervju gi innsikt i hvordan enkeltpolitikere opplever og tolker sin ledelsesrolle, men ikke et statistisk generaliserbart bilde av hvordan hele formannskapet tolker sin politiske ledelsesrolle. Kvalitative studier er ifølge Johannessen et al. (2016) ikke statistisk generaliserbare. Vi vurderer likevel fire intervju som et grunnlag å basere datautviklingen på ettersom, slik vi drøfter under, det innenfor kvalitativ forskning finnes andre former for å søke generaliserbarhet innenfor kvalitative data. Samtidig ønsker vi at andre forskere skal fatte interesse for å gjøre studier av den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper slik at generaliserbarheten av våre funn eventuelt kan styrkes.

Tjora (2017a) skiller mellom naturalistisk, moderat og konseptuell generaliserbarhet innen kvalitativ forskning. Naturalistisk generaliserbar er studier som gjennom en detaljert og transparent beskrivelse av det som er studert gjør det mulig for leseren å vurdere om funnene kan overføres til egen forskning. Moderat generaliserbarhet oppstår når forskeren på en strukturert måte vurderer hvilke kontekster og variasjoner funnene kan være overførbare i. Her vil funn fra en studie kunne være en indikasjon på hva som vil skje i en annen situasjon. Den konseptuelle generaliserbarheten oppstår gjennom systematisk utvikling av generelle konsepter, typologier eller teorier som får relevans i andre tilfeller enn det som er studert.

Vårt mål har vært å gjøre våre funn naturalistisk generaliserbare i tillegg til konseptuell generaliserbare. For å være naturalistisk generaliserbar må undersøkelsen være detaljert nok beskrevet til at leseren selv kan vurdere om funnene er overførbare til egen forskning. Ifølge Johannessen et al. (2016) skjer dette gjennom å foreta *“en veloverveid vurdering av i hvilken grad resultatene kan være veiledende for det som kan skje i en annen situasjon”* (s. 46). Fenomenet samskaping som vi forsker på er søkt beskrevet detaljert og eksemplifisert med Miljøpakkens samskapingsprosjektet som intervjuene kretser rundt. Vi har også gitt en inngående teoretisk redegjørelse av relevant teori i tillegg til at vi søker å være transparente gjennom å beskrive metoden for vår datautvikling og sikre studiens reliabilitet og pålitelighet. Med et slikt utgangspunkt mener vi at studiens funn kan være naturalistisk generaliserbare og resultatene kan være overførbare til andre relevante studier under forutsetningene beskrevet ovenfor.

Våre funn kan også være konseptuelt generaliserbare. Det vil si at konsepter og teorier som er utviklet gjennom vår empiri også kan ha relevans i andre tilfeller og situasjoner enn de vi studerer (Tjora, 2017a). I vårt analytiske arbeid søker vi å følge stegene i Tjora (2017a) sin SDI- metode (kapittel 7). Her er målet å utvikle konsepter, typologier, modeller eller begreper som kan ha verdi utover konteksten der funnene er utviklet. Tjora (2017a) mener en ikke skal være for ydmyk, men *“dyrke fram en så sterk kvalitetssans i det metodologiske og analytiske arbeidet at man trygt kan stå inne for de konseptene man utvikler”* (s. 23). Det er krevende, og ifølge Tjora (2017a) ikke forventet, å utvikle nye konsepter og teorier innenfor tidsrammene av en masteroppgave. Likevel er konseptuell generalisering mulig med utgangspunkt i vår fenomenologiske forankring og metodikk. Vi vil gjennom å følge SDI- modellens analytiske konsepttest søke å utvikle nye konsepter som er konseptuelt generaliserbare til andre forhold.

Denne metoden vil vi gjøre rede for i kapittel 7. Deretter vil vi i kapittel 10.2 drøfte på hvilken måte våre funn kan være generaliserbare.

6.7 Forsøk på å redusere eventuell forforståelse

Å ha et fenomenologisk utgangspunkt for forskningen innebærer en rekke metodiske konsekvenser. Justesen og Mik-Meyer (2010) viser til at idealet om den nøytrale forsker erstattes med et ideal om forskeren som en person som kan leve seg inn i andres livsverden. Empati og evne til innlevelse blir dermed fremhevet som viktige egenskaper for gode fenomenologiske forskere. Samtidig skal forskeren evne å ha en nøytralitet gjennom å analysere data uten forutinntatte holdninger. Det er viktig å klargjøre og å være selvkritisk til om det er noen forhold ved forskeren(e)s bakgrunn som kan ha betydning for forskningen (Johannessen et al., 2016). Dette betyr ikke at engasjement, kunnskap og innsikt i et område som det skal forskes på ikke er av det gode (Tjora, 2017a). Simons (2012) anbefaler at forskeren(e) setter av tid til å kommentere tidligere erfaringer, mulige fordommer og avvik samt hva som forventes å finne i løpet av studien. Dette krever at forskeren under datainnsamlingen må forsøke å forstå sitt eget tolkningsmønster, og hvordan egne erfaringer og forforståelse kan påvirke tolkningen av dataene. Vi vil her redegjøre for vår mulige forforståelse slik at leseren får innsikt, men også fordi vi får en større bevissthet om dette under datautviklingen.

Vi har ulike utgangspunkt. Dette gjelder både i vårt forhold til studieobjektet politisk ledelse i Trondheim kommune og til samskapingsprosesser som utviklingen av Olav Tryggvasons gate til miljøgate. Lise som bor på Østlandet har et distansert forhold til Trondheim kommune, og kjenner ikke kommunesektorens utfordringer eller behov for samskaping. Hun har tilegnet seg kunnskap gjennom studien. Lise jobber i det statlige barnevernet som kan beskrives som en byråkratisk organisasjon tilsvarende en organisasjonsform lik kommune 1.0. Hun tenker at politisk ledelse i Trondheim kommune vil være de som tar de endelige beslutningene i utviklingen av miljøgaten og at de forventer at rådmannen sørger for å gjennomføre tiltakene som besluttes. Trude er innbygger i Trondheim, jobber i bank, følger samfunnsdebatten tett, men har begrenset innsikt i politiske prosesser og kommunens rolle. Som vist tidligere i kapittelet er det viktig at forskeren har en nøytralitet i analysen av data uten forutinntatte holdninger. Det å ha avstand til fenomenet det skal forskes på kan være et bidrag til å ivareta nøytralitet i forskningsprosessen. Trude og Lise sitt utenforskap til miljøpakkepartneskapet og

de politiske prosessene kan bidra til dette. De kan komme med andre spørsmål enn de ville gjort hvis de kjente tematikken og aktørene fra innsiden. Det kan være spørsmål som kan bidra til andre og mer nyanserte perspektiver på samskappingsprosessen og ledelsen av denne.

Den med trolig størst forforståelse av oss er Heidi. Hun har vært tett på politisk ledelse og på prosessen med å utforme miljøgateprosjektet ettersom hun tidligere ledet miljøpakkepartnerskapet i kommunen. Fra miljøpakketiden hadde hun en oppfatning av at politisk ledelse ser sin rolle som beslutningstakere i et hierarkisk system. Hun opplevde et ønske fra både administrasjonen og politikere om å holde en armlengdes avstand. I utviklingen av miljøgata mente hun at stemmer som ropte høyt i beslutningsprosessen ble lyttet mer til enn partene som deltok i samskapingen. Hun er redd for at en ledelse som ikke har dialog med partnerskapet, og likevel overprøver foreslåtte løsninger, i siste instans demotiverer kreativiteten og ideskapingen i slike prosesser.

Innsikt i et miljø kan både være en stor styrke og en utfordring (Thagaard, 2018). Styrke fordi vedkommende får innsikt både i formelt og uformelt hierarki, miljø, uskrevne regler og omgangsform. Vi tror Heidi sin kjennskap til det politiske miljøet i Trondheim har gjort det lettere å få tilgang til intervjupersonene. Det er ingen selvfølge at travle politikere i formannskapet takker ja til å bruke tid på tre masterstudenter. Samtidig viser Thagaard (2018) at den som forsker på egen organisasjon kan bli nærsynt og dermed overse forhold som kan ha betydning for forskningen. Dette kan være å ikke vektlegge forhold som er institusjonalisert, og som kan virke banale for den som er innenfor. Slik vår analyse viser i kapittel 9.3 unngikk vi nærsynthet da våre funn peker i retning av institusjonaliserte oppfatninger av hva som er passende politisk rolleforståelse. Dette var ikke del av vår forforståelse.

Nielsen og Repstad (2006) påpeker at det kan være vanskelig å ikke la seg farge av egne forforståelser. De understreker derfor at forskerne må vurdere en rekke forhold. Dette kan blant annet være å systematisk lete etter data eller funn som strider mot ens hypoteser eller forutinntatte holdninger. Heidi sin forforståelse kan være med å påvirke datautviklingen og presentasjon av disse. For å bøte på dette ble det stilt åpne ekstrapørsmål når respondentene berørte områder der forforståelser eksisterte. I tillegg sørget vi for å ta rollen som utenforstående eller fandens advokat overfor hverandre, slik Nielsen og Repstad (2006) anbefaler. Vi inviterte også inn til prøveintervju der vi ba testpersonen om å komme med

kritiske kommentarer til eventuelle ledende spørsmål. Vi hadde en bevissthet om å redusere forforståelsen både i utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av intervjuene, i datautviklingen og analysen av dataene. For ytterligere å sikre at en forforståelse ikke preger vår datautvikling eller analysearbeid valgte vi i tillegg å benytte SDI-metoden for datautvikling og analyse. Slik Tjora (2017a) hevder så vil denne metoden kunne redusere rommet der en forforståelse kan komme til uttrykk (kapittel 7.4).

Vi har også søkt å ha forskningsmessig integritet. Tjora (2017a) sier dette handler om *“å være uavhengig fra eventuelle krefter som måtte ha interesse for at resultatet skulle bli det ene eller det andre”* (s. 253). Heidi som for ett år siden arbeidet i Trondheim kommune og ledet Miljøpakken i kommunen har nå en helt annen stilling, i et annet land. Funn i denne avhandlingen vil dermed ikke påvirke hennes forhold til sin tidligere arbeidsgiver eller hennes ettermæle i Miljøpakken. De to andre har som kjent et distansert forhold til Trondheim kommune og politisk ledelse. Vår oppfatning er at ingen av forskerne har interesse for eller kan profitere på funn i en eller annen retning.

6.8 Oppsummering

Dette kapittelet har gitt innsikt i hvordan studien metodisk er gjennomført fra valg av kunnskapssyn til valg av metodisk fremgangsmåte.

Vi tar utgangspunkt i et fenomenologisk vitenskapelig perspektiv som gir innsikt i formannskapspolitikeres subjektive tolkninger av deres ledelsesrolle når kommunen samskaper løsninger med eksterne aktører. Det er forsket lite på den politiske ledelsesrollen i samskapingprosesser og i den samskapende kommunen. Derfor ble det med et fenomenologisk utgangspunkt riktig å velge en kvalitativ metode med semistrukturerte intervju. Vi har intervjuet fire formannskapsmedlemmer og lagt til grunn erfaringer fra andre forskere som har erfaring med kvalitativ forskning i vår planlegging og gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene. De Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora legges til grunn for gjennomføring av datautviklingen. Vi har lagt stor vekt på å ha kontroll på datamaterialet og sikre anonymiteten til de som er intervjuet.

Vårt vitenskapsperspektiv og metodevalg innebærer at forskningen ikke gir statistiske overførbare generaliseringer, men gjennom å beskrive og å være transparente rundt hvordan

våre funn er utviklet, og å benytte den stegvis induktiv- deduktiv metoden (kapittel 7), mener vi funnene kan vurderes å være naturalistisk og konseptuelt generaliserbare og dermed ha overføringsverdi til andre forhold. Dette vil vi drøfte videre i kapittel 10.

Å være nøytrale og uten forutinntatte holdninger har vi hatt som mål gjennom vår datautvikling. Dette er utfordrende ettersom ingen møter verden forutsetningsløst. Vi har gjort rede for våre mulige forutinntatte holdninger og spesielt sett på muligheter og utfordringer ved å forske på egen organisasjon, slik en av oss har gjort. Vi har vist hvordan vi tilstreber gjennom planlegging av intervju, datautvikling og analyse å ikke la forforståelser prege vårt arbeid.

I dette kapitlet har vi hatt som intensjon å gjøre vår forskning transparent, og dermed pålitelig og reliabel. For å sikre at studien også er valid og måler det den skal måle, må vi ha tilstrekkelig grad av innlevelse i intervjupersonenes livsverden. Empati og evne til innlevelse er viktige egenskaper for god forskning innen den fenomenologiske retningen. Vi har støttet oss til SDI-metoden som systematiserer datautviklingen og stiller krav til uttesting underveis for å sikre en tolkning og innlevelse i hva intervjupersonene egentlig sier. Dette fører oss over til presentasjon av SDI- metoden og en drøfting av hvordan vi har gjennomført analysen av dataene.

7. Datautvikling inspirert av SDI- metoden

“Dataarbeid krever mye intenst tankearbeid, sensitivitet for hva som finnes i datagrunnlaget utover problemstillinger og forventninger, og evne til å arbeide systematisk” (Tjora, 2017a, s. 195).

7.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan vi utvikler og analyserer dataene. Vi vil redegjøre for studiens epistemologiske utgangspunkt, det vil si hvordan vi har tilegnet oss kunnskap. Deretter vil vi redegjøre for SDI- metoden (den stegvis induktiv- deduktiv metode) som vi har latt oss inspirere av i analysen av dataene (Tjora, 2017a).

7.2 Et abduktivt epistemologisk utgangspunkt

Vi tar som beskrevet i kapittel 6.2 utgangspunkt i et fenomenologisk kunnskapssyn og forskningsdesign, og har som mål å få innblikk i intervjupersonenes førstepersonsperspektiv eller som Johannesen et al. (2017) beskriver *“den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer”* (s. 171).

Å forstå hvordan kunnskap tilegnes, danner teorier om epistemologi. Et epistemologisk spørsmål kan være om kunnskap bygger på empiriske observerbare data alene, eller om den bygger på tankevirksomhet og refleksjon og dermed er mer enn observerbare data (Johannessen et al., 2016). Vi forsøker å møte empirien så nakent som mulig gjennom empiriske data i fra kvalitative intervju. Samtidig støtter oss til relevant eksisterende teori som kan tilføre kunnskap til feltet. Vi gjør som Johannessen et al. (2016) anbefaler å integrere empiri og relevant teori for å forstå. Dette innebærer at vi gjennomfører en abduktiv tilnærming til kunnskapsutviklingen vår. Dette kan ifølge Simons (2012) være en prosess hvor forskerne beveger seg frem og tilbake mellom tilgjengelige empirisk utviklede data, forståelse for hva funnene innebærer og nye spørsmål som oppstår ved å veksle mellom funn fra intervju samt bidrag fra eksisterende teori. Her vil vi arbeide både induktivt og deduktivt, samt at vi veksler og integrerer begge metodene. Ved å organisere og foreta valg, leter vi etter mønster som kan bidra til å bygge opp under innholdet i analysen (Simons, 2012).

7.3 Stegvis Deduktiv- Induktiv metode (SDI)

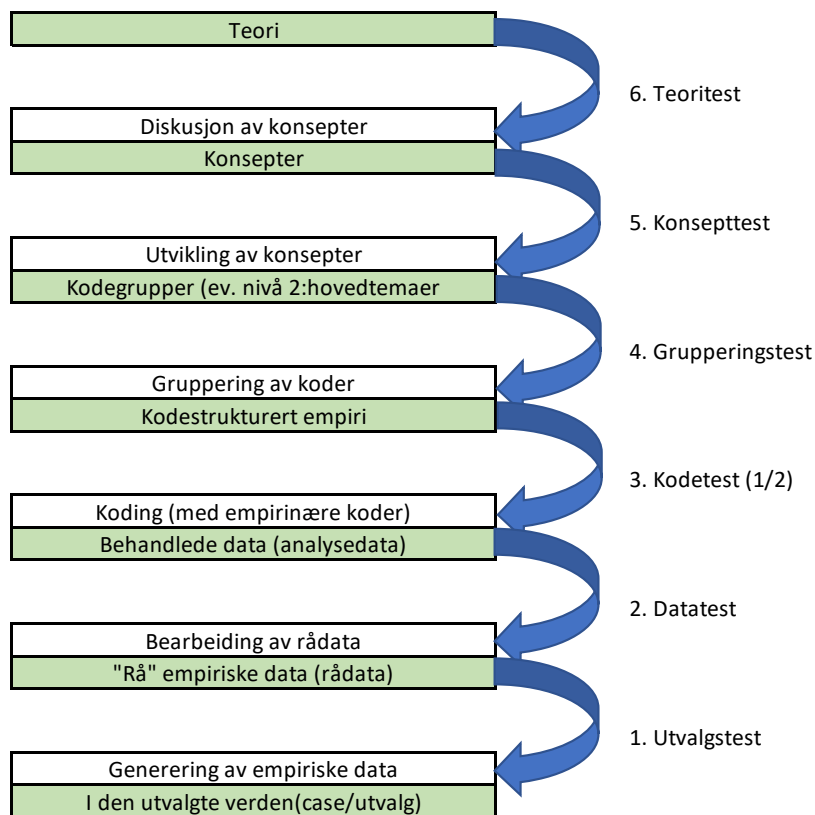
Miles og Huberman (1994) sin *Qualitative Data Analysis* er ifølge Simons (2012) den meste siterte kilden de siste tjuefem årene innenfor analyse av kvalitative data. De foreslår et utall strategier for å generere mening og presiserer at prosessene er interaktive. De anbefaler å arbeide både induktivt og deduktivt og veve prosessene inn i hverandre gjennom hele analysefasen. Miles og Huberman (1994) har inspirert flere forskere i sin måte å arbeide med kvalitativ analyse på, blant andre Tjora (2017a), Thagaard (2018) og Johannessen et al. (2016).

SDI- metoden er en strukturert måte å gjennomføre abduktive analyser på, ifølge Tjora (2017b). Thagaard (2018) fremhever at ved å ha en abduktiv tilnærming så kan vi utvikle teori på grunnlag av systematiske og grundig analysearbeid samtidig som vi tolker data opp mot eksisterende teori. Abduksjon oppstår ved å “gjette riktig” og er en form for vitenskapelig intuisjon som en forsker “delvis er født med” (Tjora, 2018) og “*delvis utvikler gjennom hardt arbeid og kultivering av egen forestillingsevne*” (Swedberg, 2011, s. 18 i Tjora 2018). Dette fører til at Tjora (2018) kaller abduktiv analyse for “teorimarinert gjetting”. I metaforisk forstand kan en her se for seg at induktive utviklede data dynkes i valgte teorier, og at de empirisk utledede dataene gjennom en slik prosess enten kan styrke tidligere forskning, gi nye nyanserte perspektiv og/eller nye innsikter.

Tjora (2018) mener abduksjon kan trenes, men vel så viktig er det at metoden praktiseres kollektivt. Noe vi gjør ved å arbeide sammen om vår analyse. SDI- metoden er ment som et hjelpeverktøy for gjennomføring av datautviklingen og kan bidra til at valg tas på bakgrunn av faglige argumenter, akademisk skikkelighet og uten forhastede konklusjoner (Tjora, 2017a). Han mener det handler om å utvikle en kvalitetssikret og håndterbar analyse av kvalitative data (Tjora 2017b) og der analysefasens mål er å gi leseren økt kunnskap om saksområdet det forskes på.

Vi ble inspirert av SDI- metoden etter først å ha forsøkt en induktiv fremgangsmåte der vi søkte å sortere data med utgangspunkt i de tema vi hadde stilt spørsmål om under intervjuene. Vi opplevde at vår første måte å angripe analysen på kunne bli styrt og preget av vår forforståelse, da det var kort vei fra spørsmål til svar, og at det var lettere å lese dataene fra

intervjuene bokstavelig, snarere enn å innta et fenomenologisk utgangspunkt der vi skal søke å forstå og tolke intervjupersonenes livsverden.



Figur 3. Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), Tjora (2017a) s. 19.

I SDI- metoden anbefaler Tjora (2017a) å arbeide stegvis fra rådata i empirien til koder, kodegrupper (eventuelt nivå 2 Hovedtemaer), konsepter og i beste fall teorier, se figur 3. Nødvendigheten av empirinær koding av dataene som en innledende øvelse vektlegges. Stegene tas nedenfra og opp, med et induktivt blikk, det vil si at det arbeides fra data mot teori. SDI- metoden har nysgjerrighet hos forskeren som utgangspunkt, der forskeren må være villig til å bruke av sin intellektuelle kapasitet og kreativitet.

SDI- metodens mål er å utvikle generiske konsepter eller ny teori. For å utvikle konsepter og teorier må de induktivt utviklede dataene kobles mot relevant teori. Metoden innebærer å lete etter om det finnes teoretiske bidrag som belyser problemstillingen. Resultatet kan bli konsepter som er så standhaftige at de holder seg over tid (Tjora, 2017a) og at de dermed også

får en mer generisk verdi (kapittel 6.6). Dette fører oss over til hvordan vi gjennomførte denne prosessen.

7.4 Vår kodeprosess, utvikling av empiriske funn og teorimarinering

I vårt arbeid med empirien noterte vi innledningsvis ned våre hovedinntrykk fra intervjuene. Ifølge Tjora (2017a) er dette steg 1 i kodingsprosessen der essensen i datamaterialet trekkes ut før omfanget reduseres og idegenereringen får spillerom. Med over 70 sider tekst fra transkriberte intervju søkte vi etter relevante uttalelser knyttet til problemstillingen, men hadde i tillegg et fenomenologisk utgangspunkt der vi så etter det som var spesifikt eller unikt for materialet. Spesielle utsagn, uttalelser, fraser eller utdrag fra dialog med intervjupersonene som skilte seg ut ble tatt inn i et eget analysedokument.

Vi la vekt på å jobbe empirinært. Dette innebærer å ha oppmerksomhet rundt “*hva intervjupersonene egentlig sier*”, istedenfor for å legge vekt på hva intervjupersonene “*snakker om*” (Tjora 2017b, s. 201). Vi søker altså å tolke meningsinnholdet i det politikerne har uttrykt. Ifølge Tjora (2017b) er sistnevnte spørsmål og sortering en vanlig måte å kode kvalitative intervju på, der kodingen i større grad er en henvisning til spørsmålet intervjupersonen besvarer. Før vi ble kjent med SDI- metoden gjennomførte vi først en innledende sortering av utsagn etter intervjuguidens tema og spørsmål, som vi opplevde kun grupperte hva de snakket om og ga et mer forutsigbare resultat. For oss ga empirinær koding nye innsikter, som vi ikke hadde forutsett og som heller ikke nødvendigvis var del av vår forforståelse. Et eksempel på dette var hvor sementert handlingsrom politikerne befant seg i (kapittel 7.4 og 8.2), at politikerne i utvalget kjente på avmaktsmerte og at de gjorde tankesprang på grunn av innflytelseslyst.

Gjennom å velge en empirinær koding og legge vekt på hva intervjupersonene egentlig sier erfarte vi, slik Tjora (2017a) hevder, at vi frigjorde oss i større grad fra spørsmålene og dermed eventuelle forutinntatte holdninger og forventninger som kunne ligge i spørsmålsstillingene.

Deretter gjennomførte vi kodetester, som Tjora (2017a) beskriver som en test som utføres for hver enkelt kode for å sjekke om koden er detaljert nok utviklet med utgangspunkt i empirien. Dette for å avdekke om vår koding kun var sortering av empiri eller om den representerer

koder som virkelig er empirinære (Tjora, 2017a). Intervjuene genererte et betydelig antall koder, som ble sortert og gruppert tematisk for å få en struktur. Vi arbeidet etter inspirasjon fra Carlsen et al. (2016) som har identifisert metoder for hvordan de virkelig gode ideene skapes, og gjorde dette arbeidet *fysisk*. Post-it lapper med ulike koder ble gruppert for å identifisere ulike kodegrupper. Ifølge Tjora (2017a) er dette steg 2 i SDI- metoden.

For å synliggjøre hvordan vi arbeidet med kodingen og kodegruppering, så er koden *ryddig ledelsesrolle* utviklet med utgangspunkt i følgende sitater “*jeg kan jo ikke drive og kontakte saksbehandlere hos vegvesenet for å ha noen samtaler der. Det ville, en ting er om jeg hadde fått det til, men det ville hvertfall vært utrolig uryddig om jeg hadde gjort det, og det ville vært veldig uryddig av den saksbehandleren og involvere seg i noe sånt også*” (intervjuperson 2), “*vi må være veldig bevisst med vår rolle, vi skal ikke, ikke sant jeg møter aldri rådmannen i en debatt på et folkemøte. Sant, det blir feil overfor rådmann*” (intervjuperson 3) og “*vi er ikke i nærheten av å sitte sammen med rådmannen i Trondheim og jobbe over bordet med konkrete.... vi får mer eller mindre ferdigtygde ting..... Jeg synes jo at rådmannen og politikerne, stort sett er flinke til å forstå rollene sine*” (intervjuperson 4). Koden “*ryddig ledelsesrolle*” som vist over ble sammen med andre empirinære utviklede koder til kodegruppen “*tydelig ledelsesrolle*”. De andre empirinære kodene i kodegruppen “*tydelig ledelsesrolle*” er “*bedriftsstyre*” som utvalget sammenligner formannskapet med, “*tre viktige beslutningspunkt*” som er politikerne sin opplevelse av sine roller i samskapingsprosessen”, “*brannmur*” og “*svart boks*” -som henviser til en tydelig avgrensning av rådmannsrollen og politisk ledelse. Denne kodegruppen indikerer at politikerne i utvalget opplever å ha en definert rolleforståelse. Ovennevnte koder og kodegruppe gir tydelige assosiasjoner og representerer etter vår vurdering empirinær koding. Kodegrupperingene kan antyde omrisset av de tematiske funnene i studien (Tjora 2017a). Kodegruppen “*tydelig ledelsesrolle*” sammen med kodegruppene “*stramt handlingsrom*” og “*som før*” har ført oss fram til hovedtemaet *sementert ledelse* som antyder at politikerne i formannskapet har en ledelsesforståelse som er fast definert.

Etter at den strengt systematiske kodegrupperingen, og utviklingen av hovedtemaer er foretatt starter den kreative og intellektuelle utfordringen (Tjora, 2017a). Det er da konseptutviklingen begynner. Å utvikle konsepter innebærer å lete etter om det finnes teoretiske bidrag som belyser problemstillingen (Tjora, 2017a). Her kombinerte vi det empiriske arbeidet med valgte teoretiske innsikter. Ifølge SDI- metodens abduktive konsepttest er det i denne fasen

viktig å stille spørsmål som “*hva er det dette egentlig handler om*” (s. 211), og om det finnes en mer generell merkelapp på problemet eller fenomenet vi har strukturert empiri på og om det finnes relevant teori som allerede omtaler fenomenet (Tjora, 2017a). Her er det viktig å bevege seg bort fra forutinntatte holdninger og søke etter nye fortellinger. Samtidig er det viktig å finne konsepter som er så standhaftige at de holder seg over tid. Tjora (2017a) hevder at det er konseptene som formidler forskningen som funn. For hovedtema *sementert ledelse* (kapittel 8.3) har vi utviklet konseptet *selvpålagt sementert ledelse* (kapittel 9.3) ved hjelp av den abduktive tilnærmingen. Her marinerte vi med teori fra Røiseland (2019, s. 31-47) som mener det er opp til politikerne selv å definere hvordan den politiske ledelsesrollen skal forstås og Sønderskov (2019a, s. 49-65) som peker på at det eksisterer institusjonelle oppfatninger om hvilken atferd som passer for den politiske ledelsesrollen.

Dersom konseptene er gode, får sitatene mindre betydning i presentasjonen av forskningen, hevder Tjora (2017a). Det er også konseptene som ifølge Tjora (2017a) kan gi studien en mer generisk eller overførbart verdi (kapittel 7.3). Dette gjøres ved at konseptene frigjøres i tid, sted og fra mennesker. Han snakker om at et konsept har status som teori når det er falsifiserbart og etterprøvbart. Å komme frem til konseptuell generalisering er ifølge Tjora (2017a) formålet med SDI- metoden. Han understreker at det er vesentlig at forskeren selv har stor tillit til egen analyse og konseptutvikling (Tjora 2017a).

7.5 Oppsummering

Vi har redegjort for hvordan vi har jobbet strukturert og systematisk for å analysere og utvikle våre data. Et abduktivt epistemologisk utgangspunkt er valgt, der vår kunnskap vil utvikles gjennom intervjupersonenes refleksjoner under kvalitative intervju, og vår empirinære koding og gruppering av disse, integrert med tidligere forskning og teori. Vi har latt oss inspirere av SDI- metoden, en videreutviklet abduktiv metode (Tjora, 2017a) som utgangspunkt for vår dataanalyse. Ved å benytte en empirinær koding frigjorde vi oss i større grad fra spørsmålene, og dermed eventuelle forutinntatte holdninger og forventninger som kunne ligge i spørsmålsstillingene. Metoden arbeider stegvis fra rådata i empirien til koder, kodegrupper, hovedtema, konsepter og i beste fall teorier. Å utvikle konsepter som kan være frigjort fra tid, sted og mennesker innebærer å lete etter teoretiske bidrag som refererer til problemstillingen ved å kombinere det empiriske arbeidet med teoretisk innsikt (Tjora, 2017a).

8. Empirisk funn

“Ved å dyrke en induktiv empirinær koding er det mulig å redusere påvirkningen av ulike forventninger og teorier som enhver forsker mer eller mindre eksplisitt vil trekke med seg inn i analysen” (Tjora, 2019a, s. 197).

8.1 Innledning

I tråd med SDI- metoden (Tjora, 2017a) har vi kodet intervjuene og utviklet dataene til hovedtema (kapittel 7.4). Dette har vært en induktiv prosess der vi har søkt empirinær utvikling av våre data. I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn med vekt på *kodegrupper og hovedtemaer*. For eksempel er hovedtemaet “sementert ledelse” (kapittel 8.3) vil dette være utledet av kodegruppene “tydelig ledelsesrolle” (kapittel 8.3.1), “stramt handlingsrom” (kapittel 8.3.2) og “som før” (kapittel 8.3.3). For detaljer rundt hvordan vi går fra sitat til koder, og via ovennevnte kodegrupper til hovedtema se kapittel 7.4. Vi har valgt å presentere hovedtemaene som hovedoverskrifter og kodegruppene som underoverskrifter. Selve kodene vil finnes i kursiv under presentasjon av kodegruppene. Her vil vi også krydre teksten med noen sitater som understreker en kode og peker mot kodegruppen. Vi mener som Tjora (2017a) at når kodene er gode, så får sitatene mindre betydning.

Presentasjonen av hovedtemaene gjennom en induktiv tilnærming vil sammen med vår etterfølgende abduktive konseptutvikling i kapittel 9 utgjøre vår utvikling av kunnskap om *“hvilken forståelse politikere i formannskapet i Trondheim har av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess”*.

8.2 For innbyggernes beste

Politikere i vårt utvalg mener å utøve ledelse gjennom å ha et *mandat til å bestemme* på vegne av befolkningen gjennom valg. De opplever at de på flere måter kan ivareta innbyggernes beste, samtidig som de *ønsker å please* eksterne aktører og viser til eksempel der eksterne stemmer fører til endringer i beslutningene. Dette har ledet til hovedtema: for innbyggernes beste.

Under vil vi vise hvordan vi har kommet til kodegruppene “mandat til å bestemme” og “mer lydhøre”.

8.2.1 Mandat til å bestemme

Politikerne i vårt utvalg opplever at den politiske ledelsesrollen er øverste ledelse med mandat til å bestemme på vegne av befolkningen “det er litt sånn svulstig at vi er ledet av folket, men det er jo dem vi tross alt er valgt inn for å målbære rettighetene og synspunktene til” og “en øverste ledelse av byen, for vi leder jo hvordan den skal bli bestemt” (intervjuperson 2). De virker å mene at deres oppgave er å si ifra for innbyggernes beste, og å veie ulike hensyn på vegne av folket. Politikerne mener de evner å se noe annet enn administrasjonen og rådmannen, og at det er politikernes rolle å stille kritiske spørsmål på vegne av befolkningen til rådmannens kunnskapsgrunnlag.

En politiker ser seg også som et talerør, og uttrykker “vi skal representere det gjennomsnittlige folkevett da, haha, på en god dag, og være et slags talerør både for befolkningen og interessegrupper inn imot kommunen” (intervjuperson 3). I tillegg til å være et talerør opplever de å inneha en ombudsrolle, der de i en beslutningsprosess blir kontaktet av ulike aktører som ønsker å ytre sine synspunkter.

8.2.2 Ønske om å please

I en refleksjon rundt hvordan de som politikere involverer eksterne aktører mener flere intervjupersoner at de bør være *mer lydhøre* i prosesser der innbyggere og eksterne aktører involveres, enn hva de har vært i høringsrunden. Dette kan eksemplifiseres med refleksjon fra intervjuperson 2: “*Eh, så det med samskaping er jo å være mye mer lydhør, tenker jeg, enn det kommunene tradisjonelt har vært for å få innspill på hvordan man skal gjøre ting. Ta imot impulser og ikke bare si at sånn gjør vi det*”.

Det kan virke som om politikerne agerer ut fra innspill fra omgivelsene. Et “*ønske om å please*” omgivelsene som de er til for uttrykkes. De kan også endre sine synspunkt når høye stemmer høres. En politiker refererer til et *desibeldemokrati* som kan få stor makt, og som kan vanskeliggjøre omforente løsninger og skape skjøre vedtak.

8.3 Sementert ledelse

For intervjupersonene fremstår det tydelig hvordan den politiske ledelsesrollen skal forstås i det kommunale systemet og eksternt i partnerskapet, og de virker å ha en *tydelig* forståelse av hvordan ledelsesrollen skal utøves i tråd med riktig rolleforståelse. De virker å ha definert et

stramt handlingsrom for hvordan rollen kan utøves og synes de *gjør som før*. Det kan synes som den politiske ledelsesrollen i kommunen er *sementert*. Dette vil vi vise gjennom å presentere kodegruppene “tydelig ledelsesrolle”, “stramt handlingsrom” og “som før” under.

8.3.1 Tydelig ledelsesrolle

I beskrivelse av formannskapet sammenlignes politisk ledelse med et *bedriftsstyre* der den politiske ledelsesrollen innebærer å fatte vedtak med utgangspunkt i politiske synspunkt, etter å ha fått rådmannens anbefaling. En intervjuperson beskriver rollen slik “*den nærmeste analogien til et formannskap, er et slags bedriftsstyre med rådmann som administrerende direktør*” (intervjuperson 3).

Politikerne virker å være opptatt av hva som er *ryddig* og ikke *ryddig* ledelsesrolle (kapittel 7.4). Den politiske ledelsesrollen synes *tydelig avgrenset mot rådmannsrollen* “*vi er ikke i nærheten av å sitte sammen med rådmannen i Trondheim og jobbe over bordet med konkrete... Vi får mer eller mindre ferdigtygde ting*” (intervjuperson 4). Så avgrenset kan rollen oppleves at de sammenligner det med å befinne seg i en “*svart boks*” eller som om det er en “*brannmur*” mellom politisk ledelse og administrasjonen. Politikerne skal bestille, kontrollere, beslutte og evaluere. Rådmannen skal på sin side legge det faglige grunnlaget for politikernes beslutninger og sikre dialog og høringsrunder med eksterne aktører. I beskrivelsen av beslutningsprosessen for politisk ledelse i miljøgateprosjektet nevnes *tre viktige beslutningspunkt*. Det første da (1) de tok initiativ og en bestilling av en miljøgate ble gitt til rådmannen, deretter (2) når de vurderer hvordan gata skal utformes med bakgrunn i rådmannens forslag, og til slutt (3) når de skal evaluere prøveprosjekter og gjøre valg av permanent løsning. Prosessen blir skildret slik “*vi gjør en vag bestilling, så blir hele prosjektet utformet. Dialogen, altså forhåpentligvis blir dialogen tatt med interessentene, og så kommer den ferdige pakken tilbake til oss, uten at vi har vært med og tatt noen veivalg*” (intervjuperson 3).

Vi oppfatter at politikerne i utvalget virker å ha en tydelig oppfatning av hva som er en *tydelig ledelsesrolle*.

8.3.2 Stramt handlingsrom

Politikernes ryddige måte å forstå ledelsesrollen gir inntrykk av å lede til et stramt handlingsrom for hva som er tillatt adferd internt i kommunen. Flere uttrykker en frustrasjon over begrenset innflytelse og at de ikke har instruksjonsmyndighet overfor rådmannen. De *tette skottene* gir et manglende handlingsrom for å utforske ledelsesrollen, ifølge intervjupersonene. En intervjuperson uttrykker at *“jeg har ofte hørt fra folk som jobber i Trondheim kommune og som har jobbet i andre kommuner, at i Trondheim kommune har man kanskje litt vel tette skott mellom politikere og rådmannen”* (intervjuperson 3). Det stramme handlingsrommet gjelder også for de eksterne aktørene de skal samskape med. En av intervjupersonene uttrykker: *“jeg kan jo ikke drive og kontakte saksbehandlere hos vegvesenet for å ha noen samtaler der. Det ville, en ting er om jeg hadde fått det til, men det ville hvert fall vært utrolig uryddig”* (intervjuperson 2). Til sammenligning viser en av intervjupersonene at den politiske ledelsesrollen i fylkeskommunen har et større handlingsrom. *Kulturforskjeller* som beskrives mellom fylkeskommunen og Trondheim kommune handler om hvor åpne de forskjellige politiske miljøene er for dialog på tvers. En politiker har for eksempel en oppfatning av at fylkeskommunen i større grad inviterer til samskaping mellom politikere, administrasjon og berørte parter. Samskapingen i fylkeskommunen blir beskrevet som en form for dugnad der aktørene deler kunnskap og forslag til løsninger. Tilsvarende dugnadsarbeid er ikke akseptabel arbeidsform i kommunen.

8.3.3 Som før

De opplever ikke å gjøre noe annet i samskapingsprosjektet i Miljøpakken enn hva de alltid har gjort. ”Jeg grublet litt på dette da jeg fikk invitasjonen fra dere. Altså, er det noe annerledes enn det vi alltid har drevet med i politikk da?” og “Jeg klarer ikke å forstå at vi på en måte har beveget oss i en ny tidsalder i forhold til det vi alltid har prøvd å gjøre” (intervjuperson 1). Politikerne mener at plan- og bygningslovens krav til høring og samskaping er det samme, og uttrykker at høring er ikke noe nytt.

8.4 Flerleddskompromissledelse

Politikerne sin oppmerksomhet virker i mindre grad å være rettet mot bestilling av oppdraget i samskapingsprosessen. Bestillingen ser de som *vag*. Ledelse mener de heller at skjer når kompromiss forhandles. En kompromissprosess der de forhandler om *kompromiss etter kompromiss* synes å ha som formål å komme til *overenskomst*. Med et utgangspunkt i disse

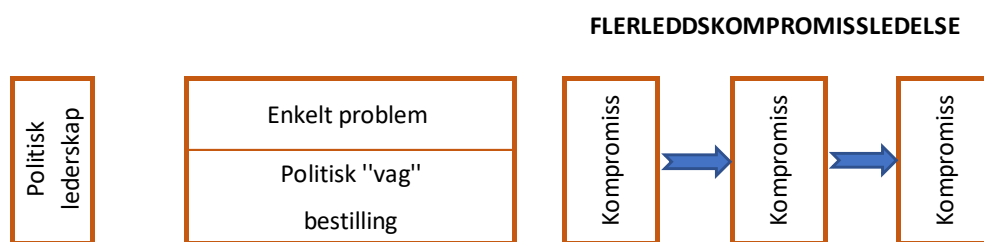
kodegruppene har vi utledet at utvalget vårt forstår sin ledelsesrolle som flerleddskompromissledelse. Videre redegjørelse av hvordan vi har utviklet kodegruppene følger under.

8.4.1 En vag bestilling

Utviklingen av et miljøpakkeprosjekt starter med at politikerne *setter en sak på sakskartet* og gjør en *vag bestilling* til administrasjonen ved rådmannen, slik de gjorde i bestillingen av en miljøgate. Rådmannen må løse utfordringen uten å motta tydelige signal på hva politikerne ønsker. En av politikerne forstår at dette kan være utfordrende for rådmannen og “*synes synd på rådmannen*”. Politikerer uttrykker at “*noen ganger har jeg opplevd at rådmannen har vært forvirret på et høyere nivå, for det er heller ingen som er helt tydelig på hva..., når alle partier mener forskjellig med den bestillingen da*” (intervjuperson 3). Vedkommende begrunner dette med at det gis *uklare styringssignaler* ved bestilling, deretter arbeider administrasjonen fram et utkast til løsninger. I tillegg kan politikerne komme med innspill eller nye styringssignaler helt til sluttfasen.

8.4.2 Kompromiss etter kompromiss

Den politiske ledelsesrollen sin losing av byutviklingen og utvikling av en miljøgate mener de kun kan finne sted gjennom *kompromiss* i miljøpakkepartnerskapet.



Figur 4. En forenklet beskrivelse av politikernes beslutningsprosess. (Egenutviklet modell)

De opplever å gjennomføre *ledelse gjennom kollegiet*. En politiker uttrykker for eksempel “*så er jo ikke vi én person som sitter i toppen*” (intervjuperson 1). Gjennom å befinne seg i et *krysspress av interessetsetninger* der de prøver å finne felles løsninger beskrives et godt kompromiss som passe vondt. Det vi velger å beskrive som *flerleddskompromiss* er *forhandlinger som foregår i flere ledd* ved at kompromissløsninger søkes både i de interne forhandlingene i de politiske partiene, i formannskapet og i partnerskapet i Miljøpakken. Når

forhandlinger fører til et flertall for en sak og de har lyktes med et kompromiss, så opplever de å ha utøvd ledelse (se figur 4).

8.4.3 Overenskomst som mål for forhandlingsprosessene

Slik figur 4 viser så består den politiske beslutningsprosessen i miljøgateprosjektet av en “vag” bestilling til rådmannen. Deretter sender rådmannen forslag til løsninger tilbake til politikerne for behandling. Forslaget blir gjenstand for flerleddskompromiss. Når intervjupersonene beskriver hvordan de tenker rundt prosessene i partnerskapet virker det som om *overenskomst gjennom kompromiss* er formålet med forhandlingsprosessen i partnerskapet Miljøpakken. “Altså, rent formelt så er det jo samskaping når forskjellige aktører som fylkeskommunen og staten og kommunen prøver å bli, altså byvekst-avtalen, de prøver å bli enige om noe” (intervjuperson 3).

I Miljøpakkens beslutningssystem føler ikke opinionen og spesielt næringslivet seg inkludert. Dette fører til uttrykt misnøye. For dem virker ikke høringsinstituttet i plan- og bygningsloven å være nok. I en situasjon der den politiske ledelsen samtidig føler avmakt og fatter beslutninger gjennom *flerleddskompromiss* står politikerne i en krevende rolle. En intervjuperson opplever derfor at de som roper høyest blir lyttet til og at “*desibeldemokratiet*” får stort spillerom. Gjennom erfaring har det vist seg at slike ytre høye stemmer kan vanskeliggjøre forhandlingsprosessen, og at det blir *krevende* å finne felles virkelighetsforståelse og et kompromiss. Fremforhandlet flertall kan også brytes opp ved at enkeltpolitikere eller partier bryter ut av tidligere enighet og støtter opp om de høye stemmene. Når en politiker opplever et ønske om å gjøre alle interessenter “*happy og please*” blir det spesielt utfordrende. Dette gjør ledelse i form av *flerleddskompromiss* utfordrende og lite forutsigbart. Dette leder over til avmaktsmerte, en følelse politikerne i utvalget virker å ha.

8.5 Avmaktsmerte

Kodegruppen avmaktsledelse kommer av opplevelsen vårt utvalg har med å være bakpå. De kjenner på frustrasjon eller kompromissmerte ved å måtte forsvare overenskomster, etter et flerleddskompromiss som de kanskje ikke kjenner seg igjen i. Vi utledet hovedtema avmaktsmerte, som er en følelse samskappingsprosessen synes å skape hos politikerne.

8.5.1 Avmaktsledelse

Det som synes å være en sementert ledelse med tette skott mellom den politiske ledelsesrollen og rådmannen, og opplevelsen av å befinne seg i en “*svart boks*” kan gi en følelse av ikke å strekke til. Politikerne i vårt utvalg gir uttrykk for at de egentlig *ikke er gitt mulighet til å drive ledelse*. Dette kan føre til *avmaktsledelse*, en ledelse preget av å være bakpå i beslutningsprosesser.

En årsak til denne følelsen er opplevelsen av være *låst til administrasjonens kunnskapsgrunnlag*. Det er en forventning om at deres politiske beslutninger skal ta utgangspunkt i kunnskapsgrunnlaget som administrasjonen bringer gjennom saksfremlegg. De søker ikke aktivt etter annen informasjon selv, til tross for at de betegner denne kunnskapen som farget av administrasjonens holdninger.

Selv om politisk ledelse beslutter at noe skal gjennomføres så opplever de det ikke som gitt at rådmannen iverksetter handling. Deres erfaring er at initiativ som rådmannen selv tar gjennomføres raskere enn initiativ tatt av politisk ledelse. Dette gir en opplevelse av å være *neglisjert og trenert* av rådmannens folk, og det stilles spørsmål ved om administrasjonen kan innta en slik holdning overfor politisk ledelse som er sjefen for “*når sjefen taler kan du ikke slepe føttene etter deg og late som ingenting*” (intervjuperson 1). *Avmaktsledelsen* virker å føre til et *konfliktfylt forhold til rådmannen*, der flere hisser seg opp over det de opplever som omkamper. Mye forklares med en komplisert og til dels *frustrerende styringsmodell* som politisk ledelse er del av. Ettersom politisk ledelse og rådmannen beskrives som å sitte i hver sine svarte bokser sier politikerne i utvalget at de må sette fremdriften på vent og be om ekstra administrative utredninger for å få mer kunnskap. Dette mener de forsinker prosesser.

I partnerskapet opplever alle partene å være suverene på hver sin måte. Derfor er det “*å utøve ledelse for en i formannskapet, ikke enkelt*” (Intervjuperson 3). Intervjupersonene beskriver det som utfordrende når de folkevalgte er representert i to forskjellige organisasjoner i henholdsvis kommunen og fylkeskommunen, samtidig som ulike sektormyndigheter som Statens vegvesen skal inkluderes. Organiseringen og prosessen i Miljøpakken oppleves imidlertid så komplisert at den etter flere år fremdeles ses som krevende å forstå. De uttrykker samtidig at de ikke har tilstrekkelig kunnskap om samskappingsprosessen. Intervjupersonene uttaler at de misliker styringsformen til Miljøpakken som er definert av staten og tror mange med dem gjør det samme. En intervjuperson frustreres over *manglende mulighet til å utøve*

ledelse i for eksempel kontaktutvalget, og synes det er krevende ettersom det kun er ordføreren fra politisk ledelse som har talerett i disse strategiske forhandlingsmøtene.

8.5.2 Kompromisserte

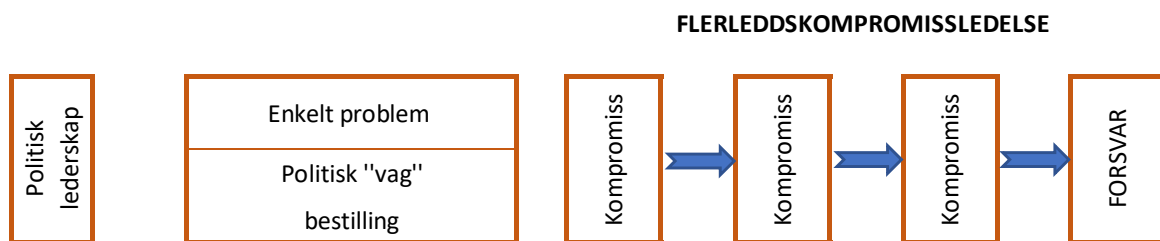
Politikerne i utvalget gir uttrykk for at de ikke kan stå helt inne for resultatet av samskappingsprosjektet miljøgate Olav Tryggvasons gate. Dette fordi resultatet er fremkommet gjennom en prosess der det ikke har vært mulighet til å drive ledelse. Enten på grunn av en *sementert* forståelse av ledelsesrollen eller på grunn av at de ikke har noen formell rolle i Miljøpakkens øverste strategiorgan, kontaktutvalget. Sammen med en forhandlingsprosess med flerleddskompromiss gir dette en *avmaktsledelse*, der de kan føle seg bakpå i prosessene.

I Miljøpakken er politikernes beslutningssystem som beskrevet i kapittel 8.4 preget av forhandling og *flerleddskompromiss*. Å måtte forhandle og komme til overenskomst om kompromiss i flere ledd kan føre til at representantene nødvendigvis *ikke kjenner igjen sitt eget syn*. Et eksempel på dette er “*det at vi blir enig, det er jo ikke dermed sagt at vi er enige, i Miljøpakken*” (intervjuperson 2). Likevel skal de stå opp for løsningene, selv når den eksterne motstanden blir stor. Den politiske ledelsesrollen i partnerskapet kan derfor oppleves krevende. De beskriver en advokatrolle når de forsvare flerleddskompromissløsningene i miljøpakkepartnerskapet. Her prøver politikerne å være medspillere til rådmannen eller fellesskapets løsninger, og mener at det *krever mot* å stå opp for valgte løsninger når motstanden er stor og de nødvendigvis ikke står inne for alle løsningene som er vedtatt gjennom kompromiss. I tillegg kan denne opplevelsen forsterkes når politisk ledelse møter et desibeldemokrati, der de som roper høyest blir lyttet mest til. Enkeltpolitikere kan bryte ut av *flerleddskompromissene* for å *please* de høylytte. Politikere som ikke bryter ut uttrykker at det i slike situasjoner kan oppleves ekstra krevende å forsvare løsninger som nødvendigvis heller ikke samsvarer med deres syn.

Slik figur 5 viser så påpeker flere at forsvarsledelse følger av flerleddskompromiss. Ettersom den politiske forankringen finner sted i etterkant av at beslutninger er fattet i miljøpakkepartnerskapet, kan det virke som politikerne ender med å forsvare løsninger. Å være bevisst rollen som talsperson som forankrer, framsnakker og mobiliserer entusiasme for løsningene, oppfattes som viktig. Utvalget vurderer det viktig *å forsvare løsningene* overfor media og parter som blir berørt av endringer i Miljøgata, slik som handelsstanden og

innbyggerne. En intervjuperson beskriver forankringen og forsvaret som den viktigste rollen den politiske ledelsen kan ta.

Å forsvare *flerleddskompromiss* løsningene når miljøpakkepartnerskapet velger å eksperimentere med ulike trafikale løsninger i byen, gjør det ikke enklere. Løsninger som politikerne ikke står 100% bak prøves ut for en periode før de evalueres og permanente løsninger velges og besluttes. Politikere oppfatter det viktig å tillate eksperimenter og akseptere at feil kan oppstå, samtidig er det *krevende å tillate feil*. Et eksempel på dette er “*tester du for mye på en gang så har du den summerte effekten som ikke alltid er godt dokumentert i en sak*” (intervjuperson 2). Samtidig blir prosjektet kritisert i media og opinionen, noe som gir en følelse av at “*denne omgivelseskulturen peprer oss med kritikk*” (intervjuperson 1).



Figur 5. Flerleddskompromissledelse. (Egenutviklet modell)

Vårt inntrykk er at politikerne ikke kan stå helt inne for resultatet av flerleddskompromissene og at utvalget av politikere opplever *kompromissmerte*.

8.6 Tankesprang

Vi opplevde at intervjupersonene fikk et refleksjonskick under intervjuene og at tankene gikk i retning av innflytelseslyst. Vi fikk innblikk i deres søken etter nye former å utøve den politiske ledelsesrollen, som de ikke fant lett å se for seg. Ettersom refleksjonene beveget seg over i baner der de søkte å se for seg en annen virkelighet fant vi at politikerne gjorde tankesprang.

8.6.1 Refleksjonskick

Gjennom intervjuene uttrykte medlemmer av formannskapet at intervjuene ga en sjelden anledning til å reflektere over egen ledelsesrolle og -adferd. Dette ble sett som “*viktig, sunt og lærerik*”. Vi erfarte at intervjuene utløste et *refleksjonskick*. Slik vi diskuterte i kapittel 6.4.2

er det mulig at personer som er mest nysgjerrige og åpne for å utforske sin rolle i større grad enn andre vil takke ja til invitasjonen om å delta i intervju. Derfor kan det hende at tendensen til refleksjonskick eller tankesprang har en slagside, og ikke fremstår tilsvarende hos de andre formannskapsmedlemmene.

Til tross for ovennevnte mulige “slagside” opplevde vi at muligheten til å reflektere ble opplevd som nyttig, de satte pris på å bli utfordret, til å se seg selv fra utsiden og beskrev at samtalen hadde ført til økt forståelse av sin rolle og en endring i måten de så sin ledelsesrolle. *"For det første så er det sunt med denne type refleksjoner som dere utfordrer meg på. Eh. Så jeg har jo lært litt om både min rolle og ehm rammene for den gjennom problemstillingene dere har reist"* (intervjuperson 1). Andre uttrykte at de hadde *"flyttet på seg"* gjennom refleksjonen. En av intervjupersonene virket oppriktig overrasket over at vedkommende, med unntak av denne anledningen, tidligere ikke hadde tenkt gjennom sin ledelsesrolle i samskappingsprosesser og etterlyste flere slike muligheter eller arenaer til å reflektere.

8.6.2 Innflytelseslyst

Politikerne forsøker gjennom intervjuene å løfte blikket og åpne opp for nye og innovative måter å løse utfordringer på og utforsker andre muligheter for endring av den politiske ledelsesrollen og et nytt kommunalt styringssystem. I disse *tankesprangene* fremhever de at det å være *nytenkende* og åpne for nye måter å håndtere oppgaver på gjennom å ha et *ørneblikk på rollen* er viktig. Politikerne i utvalget reflekterer også over om det vil være hensiktsmessig å søke erfaring og kunnskap fra politikere i andre byer.

Innflytelseslyst er noe vi opplever å observere hos formannskapsmedlemmene. Hvordan de skal få *større innflytelse* har de imidlertid ikke klare tanker rundt *"i politikk er alt mulig og alt er umulig, alt ettersom. Så det er jo klart et handlingsrom der, men hva kan man gjøre for å utvide det. Det er jeg ikke sikker på"* (intervjuperson 4). Det tegnes et bilde av en rolle som konstruksjonssjef, en som konstruerer prosessen og kan følge prosessen hele veien, og et *ønske om å instruere rådmannen* uttrykkes. Tidligere diskusjoner om fordeler og ulemper med byrådsmodellen opp mot dagens formannskapsmodell ble luftet og drøftet kort. Det ble stilt spørsmål ved om en byrådsmodell vil gi større innflytelse i samskapingen gjennom å ha instruksjonsmyndighet direkte til det administrative apparatet, mulighet til å følge hele prosessen tettere samt at prosessene blir mindre konsensusorienterte.

Et ønske om å komme mye tidligere inn i prosesser blir også luftet. Samtidig uttrykker en politiker at medvirkning fra omgivelsene bør skje mye tidligere. Vårt inntrykk er at det ønskes en utforskning av nye måter å drive politikktutvikling på. Flere framsnakker mer *dialog* som nøkkel til utvikling og endring, og at det burde vært mye mer dialog på tvers, spesielt i forkant av viktige beslutninger. Det etterlyses også arenaer for dialog mellom ulike samfunnsaktører “å skape en arena der innspillene blir grundig, ehm ja både invitert inn og bearbeidet” (intervjuperson 1).

8.6.3 Ikke lett å se for seg

Selv om miljøgateprosjektet som intervjuene kretset rundt ikke direkte omhandler innbyggerinvolvering, viste politikere gjennom *tankesprang* til interesse for å mobilisere ressurser gjennom innbyggerinvolvering. Imidlertid hersker usikkerhet rundt hvordan næringsliv, lag, foreninger og folk flest kan inviteres inn i utviklingsarbeid “*Hvordan vi kan få reell innflytelse på den måten at folk skal få, ikke bare følelsen av at de bidrar, men at de reelt bidrar, i mye større grad. Hvilken måte gjør vi det på, om man lager foreninger eller er det gjennom politisk engasjement eller, jeg er usikker*” (intervjuperson 4). Flere politikere er også usikre på hvordan de kan lykkes med å motivere til ressursmobilisering.

Både det kommunale systemet og politikerrollen virker å ha behov for endring (kapittel 8.6.2), men en politiker er redd for at det blir *mye prat og lite handling* og uttrykker at “*det snakkes jo høyt i øst og vest om inkludering og å skape folkelig engasjement og samarbeidsprosesser og ta folk inn og, men det er jo mye ord da*” (intervjuperson 4). I deres søken etter innflytelse luftes behov for å utvikle høringsrunden i en prosess, og at det skulle vært tidligere utadrettet dialog fordi det oppleves et økende trykk om å bli hørt. Både dugnads- og seminarmodeller blir nevnt som alternativer, men modellene fremheves uten at politikerne virker å ha tro på at de vil fungere og synes det *ikke er enkelt å se for seg*. Vårt etterlatte inntrykk er at noe holder dem tilbake. “*Ideelt sett så ville jeg hatt mere folkelig deltagelse, men det er ikke enkelt å se for seg hvordan man skal utforme Olav Tryggvasons gate basert på seminarmetoden heller. Og vi er jo satt der for å forvalte et ansvar, ikke sant*” (intervjuperson 2).

8.7 Oppsummering

Vi har presentert våre empiriske funn med vekt på hovedtemaer utledet av kodegrupper i henhold til SDI- metoden (kapittel 7). Empirien er utledet empirinært med bakgrunn i intervjupersonenes refleksjoner som kretset om et konkret samskapingsprosess i miljøpakkepartnerskapet. I tillegg til å reflektere over sin ledelsesrolle gjør politikerne også noen *tankesprang* og reflekterer rundt hvordan de kan utøve sin ledelsesrolle annerledes.

Våre empiriske funn gir flere innsikter i problemstillingen *hvilken forståelse politikere i formannskapet i Trondheim har av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess*. Politikerne tegner en forståelse av den politiske ledelsesrollen i kommunen som å være til for *innbyggernes beste* og der de beslutter etter mandat fra velgerne. Samtidig tenker de at de skulle vært mer lydhøre overfor interessenter og opplever at desibeldemokratiet noen ganger kan få stort spillerom. Ledelsesrollen kan også forstås *sementert*. De opplever å gjøre det samme som før og har en rolleforståelse der det er tydelig definert hva den enkelte kan tillate seg innenfor det institusjonelle handlingsrommet som er skapt. Den politiske ledelsesrollen og rådmannens rolle beskrives for eksempel som å operere i hver sin *svarte boks*, samtidig oppleves det ikke mulig å kontakte enkeltpersoner i miljøpakkepartnerskapet da det forklares som uryddig.

Samskapingen medfører flere lag av kompromiss (figur 4, s. 81), og det virker som om politikernes primære mål med forhandlingsprosessene er overenskomst. Denne ledelsen gjennom *flerleddskompromiss* oppleves krevende. Det oppleves krevende fordi resultatet av *flerleddskompromisset* nødvendigvis ikke er et resultat utvalget kjenner seg igjen i. Likevel står de opp for og forsvare løsningsene, og søker å forankre vedtak eksternt. En politiker mener at det å forankre løsningen er den viktigste oppgaven de som politikere har i et slikt samskapt prosjekt.

Vi ser tegn til at den sementerte ledelsesoppfatningen gir *avmactsledelse*, der utvalget opplever å ikke bli gitt mulighet til å drive ledelse og heller ikke nødvendigvis kjenner seg igjen i *flerleddskompromisset* de forsvare.

Våre induktive funn indikerer en tørst etter å reflektere over egen ledelsesrolle. Selve muligheten til å tenke rundt egen rolle virket ny og ga det vi betegner som et *refleksjonskick*.

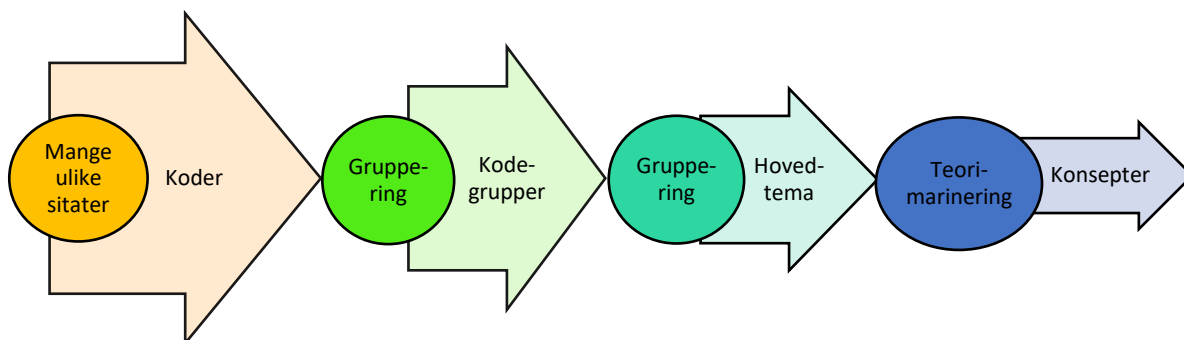
Flere satte ord på hvor nyttig det var med refleksjon rundt ledelsesrollen og at det åpnet for muligheter til *tankesprang* der de kunne vurdere alternative rolleforståelser og muligheter for å få *større innflytelse*. Flere alternative ledelsesroller ble luftet som byrådsmodell, ønske om innbyggerinvolvering samt ønske om mer dialog på tvers spesielt i forkant av viktige beslutninger. Usikkerhet virker å herske rundt mulighetsrommet og hvordan dette kan organiseres, og *tankesprangene* ble relativt raskt avsluttet fordi det var vanskelig for politikerne vi intervjuet å se gode løsninger.

9. Teorimarinerte funn

“SDI metodens steg for konseptutvikling må betegnes som abduktiv, det vil si preget av en form for teorimarinert gjetning” (Tjora, 2018, s. 67).

9.1 Innledning

Frem til nå har vi arbeidet induktivt og kommet til empiriske funn, utledet av datamaterialet fra fire intervjupersoner (kapittel 8). Vi vil i dette kapittelet stille spørsmål ved hva våre empiriske funn egentlig handler om og om det finnes en mer generell merkelapp for funnet. Å stille disse spørsmålene er ifølge Tjora (2017a) å gjennomføre en konsepttest. Dette er starten på en konseptutvikling (kapittel 7.4). Her vil vi også dynke våre empiriske funn i eksisterende relevante teoretiske bidrag som belyser eller forsterker hovedtemaene fra kapittel 8. Vi vil søke etter teoretiske bidrag som allerede omtaler fenomenet, eller som det på annen måte vil være relevant å vurdere fenomenet rundt. På denne måten (se figur 8) vil vi kunne utvikle konsepter, metaforer, modeller eller begreper som kan gi ny kunnskap (Tjora, 2017a). Konseptene søker gi svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Hensikten med konsepttesten er ifølge Tjora (2017a) å bidra til å sette i gang en refleksjon om foreslåtte konsepter er abstrakte nok og overførbare til andre situasjoner, tider, steder og mennesker.



Figur 8. Illustrasjon av SDI- metoden, fra sitat til utvikling av konsepter. (Egenutviklet modell)

Vi utvikler og grupperer vår empiri i 5 hovedtemaer (kapittel 8). Hovedtemaene viser at den politiske ledelsesrollen hos de intervjuede formannskapsmedlemmene oppfattes å være til *for innbyggernes beste*. Funnene peker i retning av en *sementert* ledelsesforståelse der det virker å være et mål å lykkes med en overenskomst gjennom en *flerleddskompromissledelse*. Dette synes å føre til *avmaktsmerte*. Samtidig ser vi at selve intervjuet åpner for *tankesprang* om

hvordan de kan få mer innflytelse i slike prosesser. Det er disse hovedtemaene som vi i dette kapitlet vil gjennomføre konsepttest på. Hovedtemaene med sine kodegrupper vil i tillegg til konseptene som utvikles fremheve i kursiv.

9.2 Versjonsetterslep

9.2.1 *Betrodde politikere*

Vi har valgt å gå til teorier av Sønderskov (2019a, s. 49-65) og Torfing et al. (2019, s. 795-825) om tre ulike organisasjonsmodeller med tilhørende forskjellige styringskontekster, som gjort rede for i kapittel 4.2. De tar utgangspunkt i kommunens rolle overfor sine omgivelser. Med dette teoretiske utgangspunktet kan det synes nærliggende å stille spørsmål ved om våre intervjupersoner forstår sin rolle som tilhørende en annen organisasjonsmodell enn den samskapende kommune?

Vår empiri peker i retning av at politikerne vurderer det å ivareta rollen som representant *for innbyggernes beste* (kapittel 8.2) som deres viktigste mandat. Det kan se ut som om de forstår seg selv som øverste beslutningsorgan som har *mandat til å bestemme* på vegne av befolkningen. Dette i tråd med den tradisjonelle byråkratiske modellen versjon 1.0, der politikerne har øverste og siste beslutningsmakt i et hierarkisk beslutningssystem og der de kan gi “marsjordre” (kapittel 4.2.1). Ved å bruke språkdrakten til teorien om det tradisjonelle byråkrati, kan det virke som om våre intervjupersoner opplever seg selv som “betrodde politikere”. Her får de mandat til å bestemme fra innbyggerne gjennom valg. I et slikt beslutningssystem er styringslogikken at politikerne fatter suverene beslutninger på vegne av innbyggerne i forhold til det de mener er best for dem (Torfing et al., 2019, s. 795-825). Sønderskov (2019a, s. 49-65) kaller det å være under-responsiv når eksterne aktører ikke involveres underveis i prosessene.

En politiker opplever også at formannskapet på vegne av befolkningen skal være en kritisk stemme til rådmannens kunnskapsgrunnlag, og at politikere skal evne å se mer enn det administrasjonen gjør. Dette styrker inntrykket vi har fått av at politikerne opplever seg i en versjon 1.0 kontekst, det tradisjonelle byråkrati. Å oppleve et ansvar for å kontrollere kunnskapsgrunnlaget fra rådmannen på vegne av befolkningen samsvarer med Morgan (2016) sin metafor om den byråkratiske organisasjon som en maskin. Han viser til et styresett som består av kontroll og rapporteringssystemer preget av autoritetsmønstre med klare ordre og

beslutninger fra toppen (Morgan, 2016). Dette samsvarer med vår empiri hvor en av intervjupersonene beskriver formannskapetets rolle som et bedriftsstyre med rådmannen som administrerende direktør.

Amdam (2019, s. 135-155) mener som vist i kapittel 3.3 at introduksjon av samskaping i offentlig sektor utfordrer mange mentale bilder, og at aktørene dermed lett kan snakke forbi hverandre og også skape forvirring og misforståelser om nye fenomen forstås ulikt.

Miljøpakken er bygd opp for å samskape nye løsninger. I et slikt system forutsettes det at partene inngår i forpliktende, likeverdige og aktive partnerskap (Torfing et al, 2019, s. 795-825; Holmen & Ringholm, 2019, s. 13-29). Her foregår deling av ideer, kunnskap og ressurser (Torfing et al. 2019, s. 795-825). Med bakgrunn i Amdam (2019, s. 135-155) sin advarsel om at aktører kan snakke forbi hverandre stiller vi spørsmål ved faren for at det lett kan oppstå misforståelser og kanskje også konflikter. Dette kan skje når et samskapende system møter det som synes å være politikere i kommunens versjon 1.0 som fatter beslutninger fra toppen i et hierarkisk system. Dersom dette er tilfellet kan slike misforståelser og konflikter, etter vår vurdering, utgjøre en fare for at den politiske ledelsesrollen bidrar til å hemme samskaping.

At våre funn viser at politikere ser seg selv som betrodde, samsvarer med Sønderskov (2019a, s. 49-65) sin forskning. Hun har, med et utvalg på 29 formannskapspolitikere i fire norske kommuner, funnet at politikere ser seg selv som betrodde til tross for at det eksisterer et ønske om å utvikle kommunen gjennom samarbeidsdrevet innovasjon. Hun viser til at politikk tradisjonelt har vært en “in-house” aktivitet med for eksempel timelange formelle politiske møter. Hennes konklusjon er at politikernes forståelse av sin rolle som betrodde er resultat av en institusjonalisering av tradisjoner og vaner, og at politikere har en oppfatning av hva som er “passende atferd” (kapittel 4.3.5). Dette vil vi belyse nærmere i kapittel 9.3.2 der vi drøfter det som kan være en *sementert ledelse* (kapittel 8.3).

9.2.2 Responderer på desibel

Det er ikke slik at våre empiriske funn kun peker i retning av at politikere opplever å ha rollen som betrodde politikere. Torfing et al. (2019, s. 795-825) viser til at en kommune kan bevege seg samtidig innenfor de ulike tre kommunemodellene og styringslogikkene. Våre intervjupersoner viser til at de mottar innspill og er talerør for ulike interessenter i beslutningsprosessen. Det uttrykkes et *ønske om å please*. Slike innspill kan komme direkte via media, sosiale medier, telefoner eller gjennom møter. Innspillene kan også komme via

høringsrunder i tråd med plan- og bygningsloven. Noen ganger kan slike innspill føre til at enkeltpolitikere eller partigrupper endrer sine standpunkt for å “please” disse velgergruppene. Det refereres til det en politiker kaller desibeldemokratiet og som vedkommende opplever at kan få for stor makt (kapittel 8.2.2 og 8.4.3).

Ifølge Sønderskov (2019a, s. 49-65) sine styringslogikker vil ovennevnte ønske om å “please” og agere etter innspill og tilbakemeldinger fra interessenter i en valgperiode svare til en mer over- responsiv rolle overfor eksterne aktører (kapittel 4.2.2). Dette er i tråd med en forståelse av den delegerte politiker i kommunens versjon 2.0, New Public Management (Torfing et al., 2019 s. 795-825; Sønderskov, 2019a, s. 49-65).

9.2.3 Oppsummering

Intervjupersonene i formannskapet i Trondheim kommune virker å forstå seg selv *i en annen styringsversjon* enn den samskapende. Ved å se til tabell 1 (kapittel 4.3.3) kan det synes som om politikerne opplever seg som betrodde og til dels delegerte, heller enn balanserte politikere som vektlegger samskaping i likeverdige partnerskap i tråd med teorier om den politiske ledelsesrollen i kommunens versjon 3.0.

Våre funn som peker i retning av at politikerne synes å befinne seg i et *versjonsetterslep*, der de ser seg som betrodde og til dels delegerte politikere i tråd med kommunens versjon 1.0 og 2.0. Dette kan slik vi diskuterer i kapittel 5.4.5 virke hemmende på samskapingen.

Trondheim kommune ønsker å utvikle seg mot en samskapende kommune (kapittel 1.1). Det å introdusere begrepet samskaping i kommunen, kan i henhold til Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) utfordre idestrømninger fra andre styringskontekster, og åpne opp for utforskning av den politiske ledelsesrollen i en samskapende kommunen. Som vist i kapittel 4.3.4 og 5.4 innebærer dette at politisk ledelse gir avkall på makt og styring, og heller leder fellesskapet gjennom en horisontal styringskontekst dynamisk og fasiliterer nettverk og samarbeidsplattformer der medvirkning i kontinuerlig dialog skal finne sted. Slik kan nye ideer, kunnskap og læring oppstå, og samarbeidsdrevet innovasjon finner sted.

9.3 Selvpålagt sementert ledelse

9.3.1 Selvpålagt handlingsrom

Det virker å fremstå tydelig for politikerne i vårt utvalg hvordan den politiske ledelsesrollen skal forstås og hvilke rammer de kan operere innenfor. Det kan synes som om rolleforståelsen oppleves *sementert* (kapittel 8.3). Denne *tydelige forståelsen* gjelder både innad i det kommunale systemet og i partnerskapet som kommunen samskaper løsninger med. Det beskrives kun tre beslutningspunkt i miljøgateprosjektet, i tillegg benyttes begrep som “svart boks” og “tette skott” samt at det synes og oppleves svært uryddig om en politiker tar direkte kontakt med fagpersoner fra andre organisasjoner i partnerskapet. En intervjuperson viser til en annen og mer dugnadsbasert kultur i fylkeskommunen. Noe som ikke synes å være tillat i kommunen (kapittel 8.31 og 8.3.2).

Politikerne vi intervjuet ga ikke uttrykk for en sterk bevissthet om muligheter som ligger for et utvidet handlingsrom for sin ledelsesrolle. Slik vi redegjør for i kapitlene 1.1 og 4.3.2 finnes et utvidet handlingsrom, og det er i stor grad opp til kommunen selv å utforske og velge måter å organisere og utvikle sine tjenester på (Stortinget, 2013). Røisland (2019, s. 31-47) viser til noe begrensning av handlingsrommet innenfor rammene av kommunelovens “timeglassprinsipp” i tillegg til det norske flernivåsystemet, som gjør at beslutninger i Storting og Regjering kan påvirke handlingsrommet (kapittel 4.3.2). Til tross for disse begrensningen er det store muligheter for å endre organiseringen og styringssystemene. Røisland (2019, s. 31-47) mener det er opp til politikerne selv også å definere hvordan den politiske ledelsesrollen skal forstås. Han mener det hviler på politikernes egen evne og vilje å skape, utvikle og vedlikeholde den politiske ledelsesrollen (Røisland, 2019, s. 31-47).

Det kan synes som om vårt utvalg har en tydelig forståelse av hvordan den politiske ledelsesrollen skal forstås. Dette gjelder både internt i kommunen og i forhold til eksterne aktører i en samskapingsprosess. De intervjuede politikerne er kjent med at rollen utøves på en annen måte av fylkespolitikere, men fremhever at dette vil oppleves uryddig hos dem. Ettersom det finnes et handlingsrom, og det vises til at dette handlingsrommet er noe politikerne selv må gripe og utvikle, så peker våre funn i retning av at det tydelig definerte *handlingsrommet kan være selvpålagt*.

9.3.2 Institusjonaliserte mentale oppfatninger

Vi kunne antatt at politikerne ønsket å endre sin ledelsesrolle når de uttrykker *avmaktsmerte* (kapittel 8.5) over ikke å ha mulighet til å drive ledelse. De opplever heller ikke å stå inne for resultatene de må forsvare. Likevel gjør de *som før* (8.3.3).

Deres politiske innflytelse oppleves begrenset av å være låst til rådmannens kunnskapsgrunnlag. Et grunnlag de for øvrig mener er farget av administrasjonens holdninger. Samtidig mener en politiker at rådmannens folk kan neglisjere og trenere politiske ønsker og at rådmannen driver omkamper. Resultatet virker å være et konfliktfylt forhold til rådmannen og administrasjonen. En konsekvens av dette kan være å utsette politiske beslutninger for å få flere utredninger og mer kunnskap til beslutningsbordet. Det gjør ikke situasjonen bedre at mulighet til å utøve ledelse i samskappingsprogrammet Miljøpakken oppleves komplisert. Etter flere år stilles det fremdeles spørsmål ved hvordan organiseringen og systemet fungerer, ettersom det kun er ordføreren som har myndighet til å drive forhandlinger i kontaktutvalget.

Ifølge Sønderskov (2019a, s. 49-65) ligger det institusjonelle oppfatninger om hvilken atferd som passer for den politiske ledelsesrollen. Vi tror en årsak til at den politiske ledelsesrollen i kommunen ikke forsøkes endret kan ligge i slike mentale institusjonaliserte oppfatninger.

Det synes å eksistere en *sementert* rolleopplevelse der institusjonaliserte mentale opplevelser av hva som er passende atferd skaper barrierer. Disse barrierene virker å gi utfordringer i å gripe det eksisterende handlingsrommet. Vår empiri viser at selv om en politiker kjenner til at den politiske ledelsesrollen og at handlingsrommet for rollen ikke er den samme i fylkeskommunen, så oppleves det som feil å være i direkte dialog med fagfolk hos rådmannen eller fagfolk hos eksterne aktører i partnerskapet. Det oppleves også feil å delta i møter der administrasjon og politikere fra flere organisasjoner går i dialog om mulige løsninger i et miljøpakkeprosjekt. Sønderskov (2019a, s. 49-65) hevder at det i et representativt demokrati ikke er legitimt å inkludere ikke-politiske aktører direkte i prosessene. Hennes funn indikerer at ideen om å dele innflytelse eller autoritet kan oppleves som radikal av politikerne og at endringer i den politiske ledelsesrollen kan oppleves truende, fordi det kan redusere deres politiske forrang.

Vi fikk innblikk i en historie der det ble forsøkt å handle utenfor den institusjonelle oppfatningen av hva som oppfattes som akseptert og riktig atferd. Dette ble kollektivt slått

ned på av fellesskapet, og sett som avvikende rolleforståelse. Torfing et al. (2016) peker på at det kan være *“smertefullt for politikerne å adoptere nye roller, noe som gjør at de ofte klamrer seg til gamle rollepersepsjoner”* (s. 819). Vi mener å se at institusjonaliserte oppfatninger av hva som er riktig rolleforståelse kan konservere den politiske rollen, og kan føre til at politikerne ikke tester ut nye former for politisk ledelse når kommunen samskaper løsninger med eksterne aktører.

Med ovennevnte drøfting virker det som de nye teoretiske idestrømningene i kommunens versjon 3.0 strider imot det utvalget opplever er passende atferd eller holdninger som *“slik gjør vi det hos oss”*. Våre funn virker å samsvare med Sønderskov (2019a, s. 49-65) sine funn. Det synes derfor som om intervjupersonenes opplevelse av hvordan den politiske ledelsesrollen skal fylles er resultat av en institusjonalisert forståelse.

9.3.3 Oppsummering

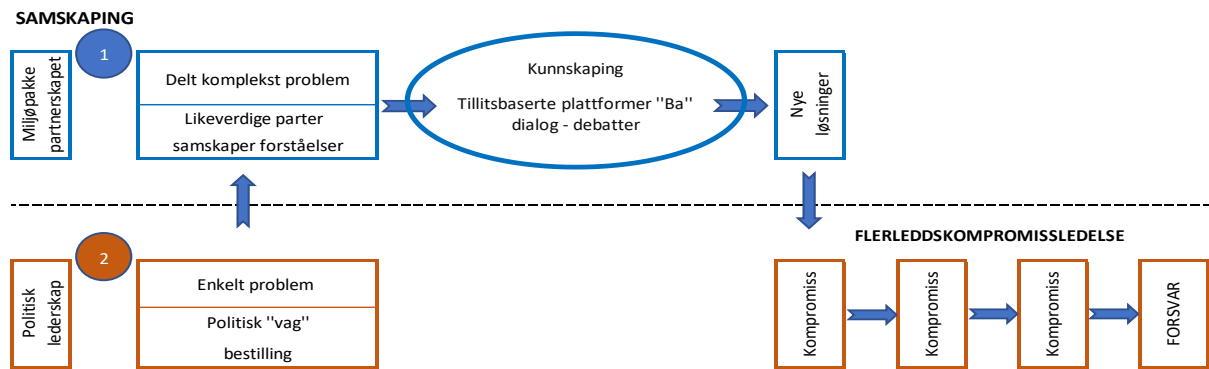
Vi mener å se at den politiske ledelsesrollen blant politikerne i utvalget er *selvpålagt sementert*. Dette utledes både fra det som virker som en tydelig oppfatning som politikerne har av handlingsrommet for sin ledelsesrolle, og deres opplevelse av at det ikke virker å være aksept for utprøving av nye former for å fylle rollen. Dette kan tyde på at ledelsesrollen institusjonelt eller kollektivt konserveres. En kommune som ønsker mer samarbeidsdrevet innovasjon kan møte utfordringer med en politisk ledelsesrolle som virker konservert i et versjonsetterslep. Dette fordi samskaping først får full gjennomslagskraft i offentlig sektor om sektoren lykkes med nye former for ledelse (Torfing et al., 2019, s. 795-825).

9.4 Passiv til samskapingen

9.4.1 Manglende deltakelse i problemutforming, kunnskapsutvikling og løsningsforslag

Røiseland (2019, s. 31-47) legger vekt på den funksjonelle rollen politikerne har i ledelse av prosesser. Den omhandler alt fra å definere og forstå problemer, via forslag til og vurderinger av mulige løsninger, og frem til beslutning og iverksetting (Røiseland, 2019, s. 31-47).

Empirien vår viser at politikerne ikke har stor oppmerksomhet om funksjonen der utfordringen defineres og forstås. I stedet virker det som om de overlater gjennom en *vag bestilling*, til administrasjonen og partnerskapet å finne ut av problemkomplekset (se figur 7).



Figur 7. Politikernes ledelsesprosess og Miljøpakkens samskappingsprosess. (Egenutviklet modell)

Slik figur 7 viser vil partnerskapet i Miljøpakken oppleve den “vage” og enkle bestillingen fra formannskapet som et komplekst problem (kapittel 3.2). Her har de forskjellige partene i Miljøpakken ulike interesser å ivareta. De er samtidig likeverdige partnere som deler et mål om å utvikle Trondheim til en by med nullvekst i personbiltrafikken (kapittel 2). Ettersom de har ulike interesser kan partene se det delte problemet om å utvikle en miljøgate med ulike utgangspunkt. Rittel og Webber (1973, s. 155-169) kaller dette komplekse problem og beskriver slike problem som uoversiktlige, ofte med mange årsaker, gjensidige avhengigheter og interne motstridende målsettinger. For å lykkes med å samskape løsninger hevder Torfing et al., (2019, s. 795-825) at det er nødvendig at alle aktører har eierskap til problemet. Problemet må også forstås likt av partene (Torfing et al., 2019, s. 795-825; Holmen & Ringholm, 2019, s. 13 - 27). Slik vi ser av figur 7, prosess 2, så deltar politikerne ikke i samskapingen av problemkomplekset.

Politikerne tar heller ingen ledende rolle eller deltar i kunnskapsutviklingen og samskapingen for å komme opp med nye løsningsforslag. Prosjektet blir i sin helhet utformet i miljøpakkepartnerskapet og kommer først tilbake til politikerne etter at partnerskapet har kommet opp med forslag til løsninger. Disse legges frem til politikerne for beslutning. Først da starter det vårt utvalg mener er deres ledelse i prosessen, å forhandle seg fram til overenskomst i kompromiss etter kompromiss (se figur 7, prosess 2). De søker å oppnå kompromissløsninger både internt i de politiske partiene, i formannskapet og i miljøpakkepartnerskapet. Å komme til overenskomst virker å være det viktigste målet for politisk ledelse (kapittel 8.4.3).

Som vår figur 7, prosess 1, viser får imidlertid miljøpakkepartnerskapet gjennom sin samskappingsprosess muligheter til å la læring skje samt utvikle ny kunnskap. For å finne

løsninger på komplekse problem inngår de i dialog. Som vist i kapittel 3.3 innebærer dette «en prosess der to eller flere offentlige eller private aktører forsøker å løse et delt problem eller oppgave gjennom konstruktiv deling av ulik kunnskap, ressurser, erfaring og ideer» (Torfing et al., 2019 s. 802). Resultatet av samskapingen er innovasjon i form av nye offentlige verdier, ny kunnskap og løsninger på det delte problemet (Torfing et al., 2019, s. 795-825). Våre funn peker i retning av at politikerne ikke får eierskap til forståelsen av problemet eller prosessen frem til løsningsforslagene. For politikerne er derfor organiseringen av miljøpakkepartnerskapet uoversiktlig. Våre funn tyder også på at de mangler kunnskap om samskappingsprosessen i partnerskapet og finner den vanskelig å forstå. Vi mener å se en avstand mellom den prosessen politikerne er del av, og har innsikt i, og samskappingsprosessen i partnerskapet.

9.4.2 Avstand til ledelsesrollen i samskaping

Det virker å være avstand mellom den forståelsen vårt utvalg har av sin ledelsesrolle og den ledelsesrollen teorier om kunnskaping og samskaping mener fasiliterer samarbeidsdrevet innovasjon. En slik avstand er ikke heldig, og det kan stilles spørsmål ved om dette snarere hemmer enn fremmer samskaping av nye løsninger. Sønderskov (2019a, s. 49-65) understreker at de folkevalgte ikke kan forholde seg som passive og som lyttende ombudsmenn om innovasjonspotensialet skal utløses. Amdam (2019, s. 135-155) hevder at alle aktørene i en samskappingsprosess må forstå at de er gjensidig avhengig av hverandre, skal det skje utvikling. Våre funn tyder på at politikerne ikke reflekterer over den gjensidige avhengigheten som finnes mellom de ulike aktørene i miljøpakkepartnerskapet, men snarere mener at de er gitt et ansvar for å løse byutviklingen som betrodd politikere (kapittel 9.2.1). De opplever også at prosessen er utfordrende da hver enkelt aktør har vetorett og kan trenere prosessen.

For å fremme og fasilitere samskaping så viser teorier om kunnskapsledelse at ledelsen må evne å gi slipp på styring og kontroll (kapittel 5.4.1). I stedet må ledelsen i samskappingsprosesser legge til rette for trygge samhandlingsplattformer, eller “Ba”, der motiverte og relevante aktører møtes slik at gjensidig tillit og felles referanserammer etableres og medvirkning finner sted (Sønderskov, 2019c; Torfing et al., 2019, s. 795-825; Krogh et al., 2016). Her skal ledelsen fasilitere fellesskapet dynamisk slik at dialog skjer og kunnskapsdeling foregår (Sønderskov, 2019a, s. 49-65; Amdam, 2019, s. 135-155; Krogh et al., 2016). Som en del av dialogen fremhever Amdam (2019, s. 135-155) behovet for å skape

enighet eller konsensus om løsninger. Han anbefaler at ledelsen bidrar til å tilrettelegge for åpne temamøter og at de setter av tid sammen med eksterne aktører, fordi ulike profesjoner ofte vil ha ulike ståsteder i slike dialoger. I miljøpakkepartnerskapet foregår slike debatter på flere arenaer, mellom fagfolk i prosjektgrupper, blant den administrative ledelsen i programråd og i Miljøpakkens kontaktutvalg der ordfører og fylkesordfører deltar sammen med statens representant (kapittel 2). Amdam (2019, s. 135-155) mener det er ledelsens ansvar å lede slike debatter for å skape konsensus og aksept hos de ulike aktørene (Amdam, 2019, s. 135- 155). I tråd med styringskontekst i en 1.0 og 2.0 kommunemodell (kapittel 4.2) deltar imidlertid ikke politikerne i dialogen eller fasiliterer debattene i fora eller nettverk der rådmannens fagfolk er tilstede. Med unntak av ordføreren som har en rolle på vegne av kommunen i Miljøpakkens strategiske utvalg, kontaktutvalget, har politikerne sin oppmerksomhet om forhandlingsprosessene etter at rådmannen har vært del av en samskaping av nye løsningsforslag. Her synes målet å være å komme til en *overenskomst i forhandlingsprosessen*, og det virker ikke å være fokus på å delta i fasen der den samarbeidsdrevet innovasjonen finner sted.

9.4.3 Oppsummering

Våre funn viser at politikerne i formannskapet ikke har sin oppmerksomhet rettet mot prosessen der kunnskap deles, og ny kunnskap og løsninger skapes. Det virker som de er *passive til samskapingen* som finner sted i partnerskapet, både når det gjelder å samskape felles forståelse av problemet og når skaping av nye løsninger finner sted. I stedet gir de kun *en vag bestilling* og synes å ha sin oppmerksomhet om forhandlingsprosessen som skal føre fram til en *overenskomst gjennom kompromiss i flere ledd*.

Ettersom politisk ledelse ikke deltar i hele samskappingsprosessen virker det å skape utfordringer med å forstå prosessen. En lengsel etter større innflytelse synes å være resultatet. Hvordan de skal oppnå større innflytelse virker de ikke å ha klare tanker om. I deres *tankesprang* for å lete etter roller som kan gi økt innflytelse virker de ha *avstand til mulighetsrommet*. Dette vil vi drøfte i neste delkapittel.

9.5 Avstand til mulighetsrommet

9.5.1 Forhold som skaper tankesprang

Vi opplevde at politikerne under intervjuene gjør *tankesprang* der det letes etter nye måter å løse ledelsesrollen på (kapittel 8.6.2). De har imidlertid *ikke lett for å se for seg* hva disse nye løsningene skal være. En rekke forhold virker å føre til at intervjuet leder til tankesprang, der politikerne deler tanker om nye måter å drive politisk ledelse på.

Våre funn viser at politikernes *versjonsetterslep* (kapittel 9.2) fører til at de blir *passive i selve samskapingsprosessen* (kapittel 9.4). Deres oppmerksomhet er rettet mot å komme fram til en overenskomst med ulike aktører, etter at løsningsforslag er presentert gjennom *flerleddskompromiss*. Som vist kan det virke som de opplever å måtte *forsvare* flerleddskompromisset (kapittel 8.5.2) og dermed løsninger de nødvendigvis ikke kjenner seg igjen i (se figur 5, s. 85). Dette gir sammen med følelsen av og ikke være gitt mulighet til å drive ledelse på grunn av *versjonsetterslep* og en *selvpålagt sementert* forståelse av ledelsesrollen (kapittel 9.3) *avmaktsmerte* (kapittel 8.5). Ettersom de har *innflytelseslyst* i samskapingsprosessen, men synes å oppleve *avmaktsmerte* oppstår det et refleksjonskikk med *tankesprang* når politikerne gjennom intervjuet får mulighet til å reflektere over sin ledelse.

9.5.2 Tankesprang i versjonsetterslep

Ettersom politikerne tidligere ikke har erfaring med å reflektere rundt egen rolle, samt at de gir uttrykk for *innflytelseslyst* (kapittel 8.6.2), virker intervjuene å skape refleksjonskikk. Vi tar høyde for at politikerne vi intervjuet kan ha større tilbøyelighet til å oppleve refleksjonskikk enn andre politikere som avsto fra å delta i studien (kapittel 8.6.1). Vi synes å merke en åpenhet for å være nytenkende rundt egen rolle gjennom *tankesprang*. Det ble stilt spørsmål ved om dagens styringsform er hensiktsmessig for samskaping, hva en endring kan bestå i og hvordan handlingsrommet for en rolleendring kan gripes.

Amdam (2019, s. 135-155) mener samarbeidsdrevet innovasjon utfordrer mentale bilder for hvordan en kommune bør organiseres og mener at den gjeldende kulturen må erstattes med ny tenkning. Det synes så langt ikke som politikerne i vårt utvalg utfordrer dette (kapittel 9.3.2). Selv når de får innsikt i kulturforskjeller mellom Trondheim kommune og fylkeskommunen, så virker det ikke som om de tillater å utforske *mulighetsrommet* en annen arbeidsform kan gi (kapittel 8.3.2). De gir uttrykk for at samskaping ses som høring og dermed ikke noe nytt

(kapittel 8.3.3), men noe de alltid har gjort. Våre funn peker i retning av at *tankesprangene* ikke virker å utfordre den eksisterende styringslogikken de er en del av, og som de mener er riktig for deres ledelsesrolle. Utledet fra vår empiri virker politikerne å befinne seg i et *versjonsetterslep* (kapittel 9.2) også når de søker å tenke åpent rundt andre måter å løse ledelsesrollen på, slik at de kan få økt innflytelse. Det kan synes som om selve refleksjonsrommet er *sementert*. Vi mener å registrere at intervjupersonene leter etter hvordan de kan få større innflytelse gjennom å styrke sin kontroll og instruksjonsmyndighet overfor administrasjonen, tilsvarende styringslogikken vi kjenner fra kommune versjon 1.0. Det tegnes et bilde av en konstruksjonssjef og byrådsmodellen drøftes som en mulighet til økt innflytelse i samskapingsprosesser ved å styre administrasjonen direkte og dermed være tettere på prosessene. Det virker som om politikerne vi snakket med heller *ikke har lett å se for seg* (kapittel 8.6.3) hvordan større grad av innbyggerinvolvering kan finne sted, selv om de vurderer involvering som nyttig.

9.5.3 Ønske om arena for refleksjon

Intervjuene virket å gi intervjupersonene et *refleksjonskick* og intervjusituasjonen representerte en sjelden anledning til å reflektere rundt egen rolle. Formannskapsmedlemmer beskrev muligheten til høytenkning som både spennende, tankevekkende og nyttig. Det førte også til at en politiker “flyttet på seg”. At intervjuet så ut til å gi *tankesprang* kan ses i sammenheng med Røiseland (2019, s. 31-47) som problematiserer de begrensede mulighetene lokalpolitikere har til å reflektere over og utvikle sin ledelsesrolle. Han undrer seg over om det er en spesielt svak tradisjon for at politikere reflekterer over egen rolle i Norge, og mener årsaken kan være mangelen på tilgjengelige arena for kritisk refleksjon på grunn av offentlighetsloven. Åpne møter og offentlighetens oppmerksomhet begrenser muligheten til refleksjon da partipolitiske hensyn skaper et ønske om ikke å fremstå som usikre i egen rolle i (Røiseland 2019, s. 31-47).

Politikerne som ble intervjuet etterlyste flere arenaer for å foreta kritisk selvrefleksjon rundt den politiske ledelsesrollen. I tråd med ovennevnte redegjørelse mener vi slike arenaer kan skape en mindre *avstand til mulighetsrommet*.

9.6 Konseptene våre - oppsummering

Vår analyse ser ut til å lede mot de fire utviklede konseptene versjonsetterslep, selvpålagt sementert ledelse, passive til samskaping og avstand til mulighetsrommet.

Vårt inntrykk etter å ha intervjuet fire politikere fra formannskapet i Trondheim er at politikerne lever i et versjonsetterslep (kapittel 9.2). De virker å se på seg selv som betrodde politikere og beslutter og utfører sitt mandat til det beste for befolkningen og byen. De synes å være i en 1.0 kontekst, samtidig som det kan se ut som de søker å tilfredsstille sitt eksterne miljø og responderer på desibel i tråd med en 2.0 kontekst. De mener de gjør som de alltid har gjort. Våre funn peker mot at politikerne befinner seg i andre versjoner enn den samskapende kommunen versjon 3.0.

Vi mener det kan se ut som politikerne har en selvpålagt sementert ledelse (kapittel 9.3). Det virker som de har gitt seg selv et tydelig definert handlingsrom der deres mentale oppfatning om hva som er passende atferd er blitt institusjonalisert. Våre empiriske funn tyder på at vårt utvalg befinner seg i et refleksjonsvakuum der arenaer for å drøfte sin egen rolle er begrenset. Det kan se ut som de samtidig har oppmerksomhet rettet mot flerleddskompromisset og forsøker å finne overenskomst om løsninger og er ellers passive til samskaping i partnerskapet (kapittel 9.4). De virker ikke å delta i en samskapende prosess i definering av problem eller skaping av nye løsninger med rådmannen eller miljøpakkepartnerskapet.

Vårt utvalg av politikere har en større innflytelseslyst, men vår empiri viser at de synes å oppleve en avstand til mulighetsrommet. Dette ettersom de virker å befinne seg i et sementert refleksjonsrom, der de ikke ser muligheter utenfor kjente styringskontekster. Når intervjuene inviterer til refleksjon rundt politikerrollen gjør politikerne tankesprang der de leter etter nye måter å løse sin ledelsesrolle på.

10. Konklusjon, funn og veien videre

“Politisk lederskap er dermed ikke noe som er gitt, men noe som kan skapes, utvikles og vedlikeholdes” (Røiseland 2019, s. 34).

10.1 Innledning

Kommunenes økte oppmerksomhet om behovet for innovasjon og deres søken etter å samskape nye løsninger med sine omgivelser har vekket vår oppmerksomhet. Spesielt er vi nysgjerrige på den politiske ledelsesrollen når kommunesektoren deltar i samarbeidsdrevet innovasjon. Å studere den politiske ledelsen i samskaping er ennå et ungt forskningsfelt (Holmen & Ringholm, s. 13-29, 2019; Sønderskov, 2019a, s. 49-65). Derfor har vi ikke hatt mye teori å støtte oss til. Dette har ført til at vi i tillegg til primært å ha en ambisjon om å utvikle kunnskap fra empiri, også har søkt å se til ulike fagområder for å tilføre teoretisk kunnskap til den politiske ledelsesrollen i en samskapende kommune 3.0. Dette har vi forsøkt å gjøre ved å ta utgangspunkt i den politiske ledelsesrollen i et systemperspektiv *New Public Governance* og søkt bidrag fra teorier om kunnskapsledelse, en ledelse som fremmer utvikling av ny kunnskap og læring.

Med et fenomenologisk vitenskapssyn har vi hatt som hensikt å utforske politikernes opplevelse av sin ledelsesrolle, og ønsket å besvare problemstillingen:

Hvilken forståelse har politikere i formannskapet i Trondheim av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess?

Politikernes forståelse av sin ledelsesrolle har vi fått innsikt igjennom dybdeintervju av fire formannschaftsmedlemmer i Trondheim kommune. Vi har gjennom avhandlingen hatt en ambisjon om å utvikle ny kunnskap til fagfeltet, og å være både naturalistisk og konseptuell generaliserbare. I dette kapitlet vil vi redegjøre for på hvilke måter våre funn kan være generaliserbare (kapittel 10.2). Vi vil gjøre rede for våre svar på problemstillingen (kapittel 10.3) og drøfte muligheter for endring av den politiske ledelsesrollen (kapittel 10.4). Vi vil avslutte avhandlingen med å peke framover og diskutere behov for mer forskning for å styrke lokaldemokratiet (kapittel 10.5) samt å gi innsikt i noe av vår læring gjennom denne studien (kapittel 10.6).

10.2 Generaliserbarhet

Generalisering i en eller annen form er målet innenfor det meste av samfunnsforskningen (Tjora, 2017a). En vanlig måte å tenke på generalisering er statistisk generalisering. Våre funn er ikke statistisk generaliserbare ettersom vi har gjennomført et kvalitativt studium basert på fire dybdeintervju. Et utvalg på fire politikere kan ses som en svakhet i materialet. Det finnes imidlertid måter å generalisere kvalitative forskningsfunn der utvalget er begrenset. Vi har i kapittel 6.6 vist til former for generalisering med utgangspunkt i kvalitative forskningsmetoder. Vi har bestrebet oss på å være naturalistisk og konseptuelt generaliserbare og vil under drøfte sannsynligheten for at våre funn kan være generaliserbare.

10.2.1 Naturalistisk generaliserbare funn

Vi har gjennom avhandlingen søkt å legge til rette for at våre funn kan være *naturalistisk generaliserbare*. Dette betyr at vi har bestrebet oss på å være transparente og dermed gjøre det mulig for leseren å vurdere om funnene våre kan være relevante i andre situasjoner. Vi har redegjort med stor detaljgrad for hvordan dataene våre er utviklet (kapittel 6) og presentert samskappingsprosjektet som våre intervjuer har kretset rundt (kapittel 2). Vi har også valgt å jobbe på en systematisk måte med vårt analysearbeid og redegjort for den stegvise induktive-deduktive metoden (SDI- metoden) som vi har brukt (kapittel 7). I kapittel 7.4 har vi også vist ved eksempel hvordan vi har utviklet dataene fra sitat til koder via kodegrupper til hovedtema (kapittel 8) og deretter teorimarinert hovedtemaene til nye konsept (kapittel 9). En oversikt over prosessen finnes også i vedlegg 4 (s. 132). Vi vurderer at våre funn kan være naturalistisk generaliserbare ettersom vi har søkt å være transparente. Som nevnt i kapittel 10.5 så håper vi vår forskning vil være interessant for andre forskere og at flere søker å få innsikt i den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper. Dette slik at disse funnene også kan bekreftes i senere forskning og at generaliserbarheten dermed styrkes.

10.2.2 Konseptuell generaliserbare funn

Å være konseptuell generaliserbar er målet med SDI- metoden (Tjora, 2017a). Som vist i kapittel 6.6 mener Tjora (2017a) en ikke skal være for ydmyk, men “*dyrke fram en så sterk kvalitetssans i det metodologiske og analytiske arbeidet at man trygt kan stå inne for de konseptene man utvikler*” (s. 23). Det er krevende, og ifølge Tjora (2017a) heller ikke forventet, å utvikle nye konsepter og teorier innenfor tidsrammene av en masteroppgave. Vi

har hatt ambisjon om å være konseptuell generaliserbare, og har søkt å arbeide grundig og systematisk i tråd med metodens fremgangsmåter for å utvikle og analysere våre data. Tjora (2017a) mener systematisk empirinær koding og kodegruppering sikrer systematisk konseptuell generalisering og at resultatet derfor ikke blir en fiks ide forskeren har. Vi mener konseptene *selvpålagt sementert*, *versjonsetterslep*, *passive til samskapingen* og *avstand til handlingsrommet* som vi har utviklet dermed kan være konseptuelt generaliserbare. Dette mener vi med utgangspunkt i at vi har brukt SDI-metoden, hvor vi har utviklet dataene fra sitater til koder, kodegrupper og hovedtema som vi har teorimarinert og som har ført oss fram til konseptene. Samtidig ser vi at flere av våre empiriske funn støttes av annen forskning. I tillegg har vi vært tre personer som har hatt oppmerksomhet om å gjennomføre SDI- metoden riktig og systematisk. Vi har lagt vekt på hva intervjupersonene snakker om og egentlig sier, og ikke hva de konkret sa. Ovennevnte forhold mener vi styrker sannsynligheten for at våre konsepter er konseptuelt generaliserbare.

10.3 Svar på problemstillingen

Konseptene vi har utviklet og våre empiriske hovedtema vurderer vi som våre hovedfunn. Dette vil slik vi viser i dette kapittelet utgjør svar på hvilken forståelse politikerne i formannskapet i Trondheim har av sin ledelse i en samskapingsprosess.

Vi vil i kapittel 10.3.1 gi et kort svar på selve problemstillingen. For å gi en dypere innsikt i våre svar på problemstillingen vil vi også redegjøre for avhandlingens svar på våre to forskningsspørsmål. Her går vi fra å redegjøre for hvordan politikerne i vårt utvalg forstår sin ledelsesrolle, til å sammenligne deres forståelse med teorier for den politiske ledelsesrollen i en samskapende kommune og teorier om ledelse som fremmer kunnskaping. I kapittel 10.3.2 utleder vi svar på hvordan politikerne opplever at de kan utøve ledelse. Vi vil ta utgangspunkt i våre empirisk utlede data for å finne svar. I kapittel 10.3.3 gjør vi rede for hvordan deres opplevde ledelsesroller samsvarer med teorier for en samskapende ledelse. Her tar vi utgangspunkt i vår abduktive analyse i søken etter svar på forskningsspørsmålet.

10.3.1 Våre utviklede konsepter og empiriske hovedfunn

En kortversjon av vårt svar på avhandlingens problemstilling peker i retning av at politikerne i vårt utvalg forstår sin ledelsesrolle i et *versjonsetterslep* som er *selvpålagt sementert*. Dette kan være årsak til at de synes *passive til samskapingen*. Som et resultat ser vi indikasjoner på

at de opplever *avmaktssmerte*. Politikerne søker når anledningen byr seg å reflektere over sin ledelsesrolle for å finne nye måter å lede på, men de synes å ha *avstand til mulighetsrommet*.

For å sikre felles begrepsforståelse når ny kunnskap søkes skapt, vil vi kort redegjøre for ovennevnte begrep som skal gi assosiasjoner til våre hovedfunn. I Sønderskov (2019a) sin forskning på formannskapspolitikere i fire kommuner, finner hun at de ser seg selv som betrodde politikere med mandat til å styre på vegne av folket gjennom valg. Våre funn antyder at politikere i formannskapet i Trondheim har den samme forståelsen av sin ledelsesrolle. Gjennom å teorimarinere denne forståelsen og se den opp mot tre ulike versjoner av kommunen (kapittel 4) har vi funnet at politikerne har et *versjonsetterslep*. Dette nye konseptet *versjonsetterslep* innebærer at politikerne tar ledelsesroller tilpasset andre kommuneversjoner som betrodde (versjon 1.0), og i noen grad delegerte politiske ledere (versjon 2.0), selv om de er ledelse i en kommune som ønsker å samskape med sine omgivelser og i tråd med teorien skulle agere som dynamiske politiske ledere (versjon 3.0). Vi har også funnet at deres forståelse av sin ledelsesrolle er *selvpålagt sementert*. Konseptet selvpålagt sementert har vi kommet til etter å ha empirisk utledet at politikerne virker å ha en tydelig og definert forståelse av hvordan ledelsesrollen skal utøves, og der det slås ned på avvikende rolleutøvelse. Politikere agerer i tråd med det som oppleves som institusjonalisert “passende atferd”, viser Sønderskov (2019a, s. 49-65). Denne synes fast eller sementert. Det virker også som om den institusjonaliserte forståelsen av den politiske ledelsesrollen er selvpålagt ettersom det finnes, slik Røiseland (2019, s. 31-45) påpeker, et stort handlingsrom for hvordan politisk ledelse kan utøves.

Gjennom å utvikle en modell som sammenligner hvordan den politiske beslutningsprosessen er hos politikere i kommunen med samskapingsprosessen i miljøpakkepartnerskapet fremstår konturer av politikere som er *passive i samskapingen*. Dette ga oss innsikt i at politikere opplever en *avmaktssmerte*, som en følge av sin forståelse av hva som var passende politisk ledelsesrolle. De føler seg bakpå og mener at de egentlig ikke driver ledelse i vesentlig grad, men snarere opplever avmaktssmerte. Samtidig kjenner de på kompromissmerte som følge av flerleddskompromiss de føler må forsvares.

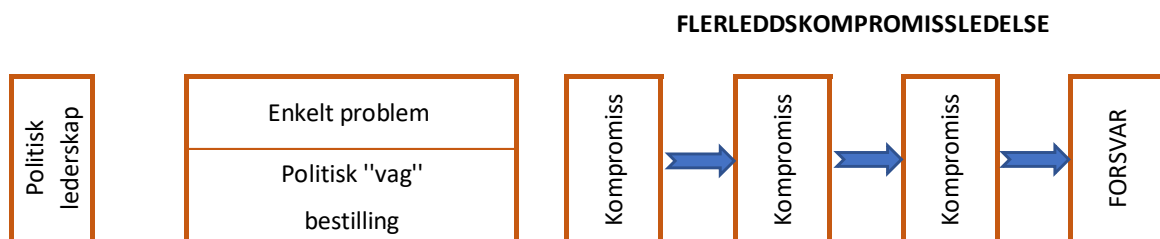
Det empirisk utledede begrepet *avmaktssmerte* ville vi som ett eksempel nødvendigvis ikke ha kommet til dersom vi ikke brukte SDI-metoden, men i stedet gjennomførte en analyse av hva

politikerne svarte på spørsmålene. Den empirinære kodingen pekte også i retning av kodegruppen *innflytelseslyst* hos politikerne. Dette førte til vårt induktivt utledede *tankesprang*, som er politikernes refleksjoner rundt nye ledelsesroller. I disse refleksjonen viste det seg at politikerne hadde *avstand til mulighetsrommet*.

Konseptene *versjonsetterslep*, *selypålagt sementert*, *passive til samskapingen* og *avstand til mulighetsrommer* er våre abduktivt utledede konsepter (kapittel 9) og resultat av teorimarinering av våre empiriske hovedtema. Vi har ikke funnet relevant teori å sammenstille hovedtemaet *avmaktsmerte* med. Dette ser vi derfor som et induktivt utledet hovedfunn som kan ha mulighet for å være naturalistisk generaliserbar.

10.3.2 På hvilken måte opplever politikerne at de kan utøve ledelse?

Politikerne mener de gjør som de alltid har gjort. De opplever å utøve ledelse gjennom å ta nye initiativ og å gjøre bestillinger til rådmannen. Fortrinnsvis mener de at ledelse utøves i beslutningsprosesser når forhandlinger resulterer i kompromiss.



Figur 5. Flerleddskompromissledelse. (Egenutviklet modell)

Politikernes mål er å komme til overenskomst med de andre partene gjennom forhandlinger i flere ledd. Denne flerleddskompromissledelsen kan føre til at de ikke kjenner seg igjen i den endelige løsningen, og de kan oppleve avmaktsmerte når de som politisk ledelse i etterkant må forsvare løsningene eksternt (se figur 5).

Våre funn viser at de opplever å ha en politisk ledelsesrolle med mandat fra folket som er gitt dem gjennom kommunevalg. Slik kan de fatte beslutninger *for innbyggernes beste*. Her ser de seg som øverste ledelse av byutviklingen. Selv om dette oppleves som den primære ledelsesrollen, så har vi sett at rollen kan endres om omgivelsene blir krevende, og at det i slike tilfeller kan oppstå ønsker om å tilfredsstille eksterne aktører som ytrer sterk misnøye underveis i en valgperiode. Da kan enkeltpolitikere bryte ut av overenskomsten fremforhandlet gjennom *flerleddskompromiss*. Politikerne i vårt utvalg har en tydelig

forståelse av hvordan deres ledelsesrolle kan utøves og opplever et stramt handlingsrom for hva som aksepteres og ikke. Vi har funnet at rollen oppleves sementert.

Selv om politikerne utøver ledelse slik de mener er riktig, ved å gi bestillinger og gjennomføre flerleddskompromissledelse for innbyggernes beste, så er noe som det ikke bør være i politikernes opplevelse av sin ledelsesrolle. Vårt utvalg mener at de egentlig ikke er gitt mulighet til å lede. Derfor oppstår en følelse av ikke å strekke til. De kjenner seg bakpå i beslutningsprosesser og mener at de er låst til rådmannens kunnskapsgrunnlag. I tillegg opplever de det smertefullt å måtte forsvare flerleddskompromiss de kanskje ikke kjenner seg igjen i. Vi har funnet at politikerne synes å oppleve en *avmaktsmerte*, og at denne avmaktsmerten oppleves både i forhold til ledelse i egen organisasjon og i samskapingsprosjektet i Miljøpakken.

Ettersom de ikke mener at de er gitt mulighet til å utøve ledelse som ønsket, så uttrykkes innflytelseslyst. De ønsker mer innflytelse gjennom å komme mye tidligere inn i prosesser samtidig som medvirkning fra omgivelsene også må skje tidligere. Dialog må igangsettes før beslutningsprosessen. Politikerne fikk det vi opplevde som refleksjonskikk under intervjuene. Vårt inntrykk er at det ønskes arenaer der nye måter å drive politikutvikling på kan utforskes.

10.3.3 Hvordan samsvarer opplevde ledelsesroller med samskapende ledelse og kunnskapsledelse?

Vi mener å se store forskjeller mellom hvordan politikerne opplever sin ledelsesrolle, og ledelsesroller som beskrives av andre forskere som har studert ledelsesroller i prosesser der ny kunnskap søkes skapt og nye løsninger utviklet.

Den politiske ledelsesrollen ser ut til å utøves i det vi oppfatter som et *versjonsetterslep*. Istedenfor å utøve ledelse tilpasset en samskapende kommune agerer politikerne i samsvar med andre forståelser av kommunens rolle. Slik vi viste i kapittel 10.1.2 så opplever de å ha fått en politisk ledelsesrolle som betrodde folkevalgte med gitt mandat til å bestemme på vegne av folket gjennom kommunevalg. Etter å ha vurdert politikernes opplevelse av sin rolle mot modeller som viser ulike roller kommunen kan ta overfor sine eksterne omgivelser så virker det som de befinner seg i den tradisjonelle byråkratiske modellen, en kommuneversjon

1.0 (se tabell 1, kapittel 4.3.3). Her styrer politikerne på toppen i en hierarkisk styringskontekst og er suverene besluttere. Samtidig har vi også sett at de opplever sin rolle i tråd med kommuneversjon 2.0. Det kan virke som de ønsker å tilfredsstille ulike interesser i løpet av valgperioden og åpner for et desibeldemokrati der stemmer som roper høyt blir lyttet til og går dermed også ut av kompromiss de tidligere har støttet. Til tross for at kommunen har en uttrykt ambisjon om å transformere seg til en samskapende kommune, en versjon 3.0, så virker det ikke som om de utøver ledelse i en horisontal styringskontekst (se figur 6). Vi finner ikke at de inngår i kontinuerlig dialog i likeverdige partnerskap for å samskape nye løsninger eller for å mobilisere ressurser i fellesskap, slik de skulle gjort for å bidra til fasilitering av samskapingen.

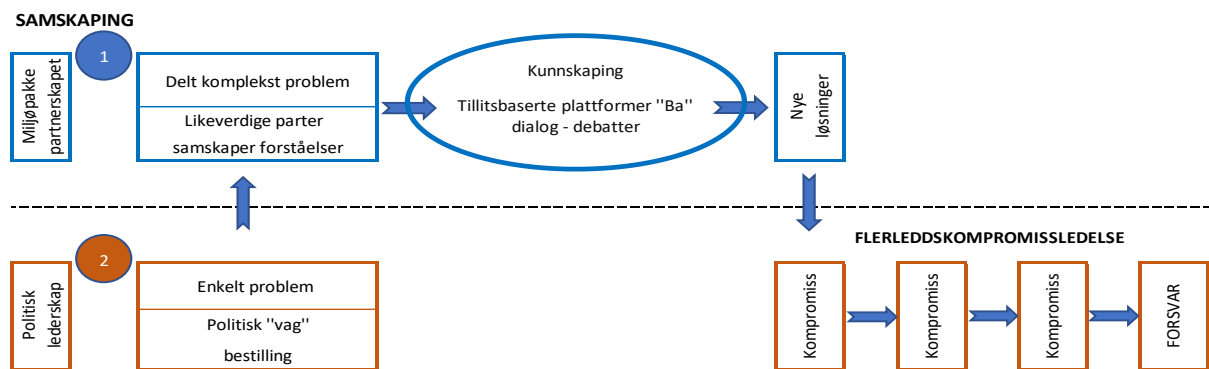


Figur 6. Tre versjoner av kommunen.

Kilde: Trondheim kommune presentasjon av SmartBy, Ø. Tanum (2019), personlig kommunikasjon (23. juli, 2019).

Politikernes versjonsetterslep virker sementert, og vi synes det peker i retning av *en selvpålagt sementert rolleforståelse*. I stor grad er det opp til kommunen selv å beslutte hvordan de vil organisere tjenesteproduksjon og utviklingsarbeid. Det virker imidlertid å eksistere en sterk og tydelig institusjonalisert tolkning av hva som er passende ledelse i kommunen og i partnerskapet de samskaper løsninger med. Forsøk på å gå ut over akseptert rolleforståelse blir slått ned på. Vårt inntrykk er at det derfor vil kunne oppleves utfordrende å teste ut andre politiske ledelsesroller.

Politikernes selvpålagte sementerte versjonsetterslep kan se ut for å gjøre politikerne relativt *passive i samskapingen*. For å synliggjøre på hvilken måte politikerne i vårt utvalg søker å ta ledelse i samskapingsprosessen i miljøpakkepartnerskapet har vi utviklet en modell (figur 7).



Figur 7. Politikernes ledelsesprosess og Miljøpakkens samskapingsprosess.
(Egenutviklet modell)

Modellen synliggjør at politikere forholder seg passive i samskapingsprosessen på flere måter. De deltar ikke i definering eller samskapingen av selv problemet eller i prosessen når ny kunnskap og nye løsninger skapes. Politikernes primære oppmerksomhet synes å være rettet mot fasen etter at løsningsforslag er kommet til beslutning på politikernes “bord”. Da starter flerleddskompromissledelsen i form av forhandlinger i flere ledd med mål om å komme til overenskomst om løsninger (kapittel 9.4).

Vi erfarer at politikernes opplevde ledelsesrolle på flere punkter ikke samsvarer med ledelsesroller som fremmer samskaping. De synes å ha et versjonsetterslep som innebærer at de ser seg selv som øverste ledelse i et hierarki, eller som et bedriftsstyre som styrer og kontrollerer administrasjonen. I en samskapende kommune bør styringskonteksten heller være horisontal, der ledelsen evner å gi slipp på kontroll og styring for i stedet å vektlegge den gjensidige avhengigheten som finnes mellom parter som samskaper løsninger. Politisk ledelse bør dynamisk lede prosesser som fremmer samskaping gjennom å fasilitere en atmosfære av tillit mellom partene, “Ba” og kontinuerlig delta i dialog der kunnskaping og samskapt læring finner sted. Målet for den politiske ledelsen bør her være å delta i partnerskapet for å utforme ny politikk og å skape nye løsninger (kapittel 5.4.4).

Som vi har vist er det lite samsvar mellom den ledelsesrollen politikere opplever å utøve i kommunen, og ledelsesroller som anbefales for en samskapende kommune som ønsker å fremme samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser. Det kan stilles spørsmål ved om dette kan hemme samskapingen. Når våre funn tyder på at politikere befinner seg i en ledelsesforståelse som kan beskrives som et versjonsetterslep vil det i møte med et samskapende system lett kunne oppstå misforståelser og konflikter (kapittel 3.3). Hierarkiet

med sine tradisjonelle systemer for kontroll reduserer også ifølge, Head og Alford (2015, s. 711-739), muligheter til å tenke ekspansivt når det kommer til løsningsforslag knyttet til komplekse utfordringer. Teoriene om den politiske ledelsesrollen i samskaping og kunnskapsledelse antyder at en ledelse som ikke evner å fremme kunnskaping snarere kan hemme den (kapittel 4.3.3).

Det kan være utfordrende å endre sin ledelse når de selv opplever den som passende. Dette til tross for at politikerne opplever en avmaktsmerte og at de har innflytelseslyst. Likevel kan det nettopp gjennom å gjøre kjent, reflektere rundt og teste nye ledelsesroller åpne seg muligheter. Dette vil vi drøfte videre i kapittel 10.4.

10.4 Drøfting rundt muligheter for å endre den politiske ledelsesrollen

Det er som vist i våre funn ikke mye samsvar mellom en samskapende ledelsesrolle og den ledelsesrollen politikerne i Trondheim kommune mener er passende. Det virker som de befinner seg i et sementert versjonsetterslep som gjør dem passive i samskapingen. Slik vår valgte teori viser så kan politikernes ledelsesrolle om denne ikke utøves i tråd med en samskapende styringskontekst og kunnskapsledelse føre til at den politiske ledelsen hemmer samskapingen (kapittel 5.4.5).

Politikerne i formannskapet ser ut til å oppleve *avmaktsmerte*, men har innflytelseslyst. Det kan virke som om de ser behov for endring av ledelsesrollen, men de ser ikke helt hvordan og har en *avstand til mulighetsrommet* (kapittel 9.5). Våre funn tyder på at de ikke synes å ha tatt innover seg at samskaping er noe nytt og krever andre ledelsesroller. Deres *sementerte* ledelsesoppfatning, som også kommer til syne når de leter etter nye roller gjennom *tankesprang*, viser at de ikke søker etter ledelsesroller ut over et hierarkisk styringssystem, kommunens versjon 1.0. Slik vi synliggjør i figur 7 (s. 110) virker det å være et gap i samskappingsprosessen der politikerne ikke tar del, men forholder seg passive. Dette gapet kan også ses som et mulighetsrom. Her kan behovet for nye roller erkjennes og kunnskap om mulige andre ledelsesroller introduseres og utforskes. For å åpne for slik refleksjon og uttesting må politikerne, ifølge Sønderskov (2019c), erkjenne et behov for endring og de må forstå at samskaping er noe nytt og krever andre ledelsesroller. Vi har gjennom å tilføre teori fra kunnskapsledelse til forståelsen av den politiske ledelsesrollen i en samskapende styringskontekst (kapittel 4.2.3, 4.3.3 og 4.3.4) søkt å gi noen mulige innsikter for hvordan

politiske ledelsesroller kan utvikles og hvordan politikere kan bidra til å fasilitere samskaping.

Når samskaping som begrep gir større forståelse og feste hos politikerne kan det åpne for endring og muligheter til å teste ut nye ledelsesroller. Røiseland og Lo (2019, s. 51-58) mener en innføring av nye begrep som blir populære moteord gir verdi. Verdien består i at begrepet legitimerer det å kunne utfordre bestående tenkning om hva som er riktig måte å løse et problem (Røiseland & Lo, 2019, s. 51-58). Introduksjon av samskaping som et nytt fenomen vil dermed kunne åpne for muligheten til å utfordre den bestående *sementerte* oppfatning av hva som er passende ledelsesrolle i kommunen, og kunne føre dem ut av *versjonsetterslepet*.

For å lykkes med å få større innflytelse synes det å være behov for å gå ut av det sementerte refleksjonsrommet. Vi har sett at våre intervjupersoner ser nytte av å reflektere rundt sin rolle, og fikk det vi opplevde var et refleksjonskick. At det eksisterer en åpenhet og vilje til refleksjon og å søke nye ledelsesroller kan også representere en mulighet i en eventuell transformasjon mot en mer samskapende politisk ledelsesrolle. Det mangler imidlertid arenaer for å reflektere rundt den politiske ledelsesrollen. Derfor må det skapes arenaer der det oppleves trygt å reflektere og utforske andre politiske ledelsesroller (kapittel 5.4.2).

Å introdusere samskaping som et nytt fenomen og begrep, kan synliggjøre gapet i samskappingsprosessen der politikerne er passive. Etablering av arena der refleksjon over den politiske ledelsesrollen og uttesting av rollen kan finne sted, vil kunne åpne for å redusere *avstanden til mulighetsrommet* (kapittel 9.5) og samtidig utfordre den *sementerte* oppfatning av hva som er passende ledelsesrolle. Sammen med tilføring av kunnskap til praksisfeltet kan dette føre politikerne ut av *versjonsetterslepet*.

10.5 Mer forskning for å styrke demokratiet

Norge bygger på et representativt demokrati. Der innbyggerne gjennom valg velger politikere de mener best vil ivareta deres interesser. I flere land har tilliten til politikere falt de siste årene, noe som utfordrer demokratiet. Vi ser fallende tillit gjennom en økende fremvekst av protestbevegelser, som klimaprotektene blant ungdom og gule vester bevegelsen i Frankrike og Belgia. Her hjemme ser vi fremveksten av bompengepartiet på Vestlandet som en protestbevegelse. Lysne (2019) drøfter samfunnsutviklingen og mener fremveksten av den *“korporative funksjonelle”* makten, der sterke interesser og eliter klumper seg rundt

politikerne for å påvirke beslutninger, har vokst på bekostning av “*makta gjennom stemmeseddelen*”. Dette har skapt en ubalanse “*der stemmer teller stadig mindre, ressurser avgjør stadig mer*” og fører til tillitskrisen som nå oppleves (Lysne, 2019, kronikk i Aftenposten 12. juli). Flere peker på at det trengs mer deltakelse fra borgerne enn hvert fjerde år (Røiseland, 2019, s. 31-47). Hvordan dette skal gjøres og hvilket omfang involveringen skal ha er det faglige diskusjoner om.

Samskaping som løsninger på komplekse problem kan være et nytt supplement til demokratiet og det kan bidra til økt innbyggerinvolvering og involvering av eksterne aktører. Det hevdes at kommunesektoren står i en innovasjonsvind fra alle kanter (kapittel 1.1). Fenomenet har blitt et moteord og kan ses som svar på noen av de demokratiske utfordringene som følger av det tradisjonelle byråkratiet, som gir stor avstand til folket, og det liberalistiske New Public Management der sterke stemmer kan få stor innflytelse. Selv om samskaping kan styrke demokratiet på noen områder, er det likevel viktig å være klar over at samskaping ikke er svaret på alle utfordringer kommunesektoren står overfor. Den samskapende kommunen kan bringe nye demokratiske dilemma. Det er ressurskrevende og komplisert å gjennomføre samskapingsprosesser der alle lag av befolkningen og eksterne aktører skal kunne delta i samskapingen av nye løsninger. Dermed er det en fare for at de ressurssterke, som har kunnskap og er taleføre og som i tillegg evner å realisere nye løsninger, blir deltakere i den samarbeidsdrevne innovasjonen. Tilbake kan det stå aktører og innbyggere som opplever et “elitistisk” styrt demokrati (kapittel 4.2.3).

Ifølge Holmen og Ringholm (2019, s. 13-29) er det først de siste årene at forskere har stilt spørsmål ved hvordan kommunens arbeid med innovasjon treffer sentrale demokratiske prinsipper og hvordan samskapingsprosesser påvirker utøvelsen av den politiske ledelsesrollen. For å få svar på dette, er det behov for mer forskning.

I følge Torfing et al. (2019, s. 795-825) beveger kommunen seg mellom elementer fra de tre organisasjonsmodellene 1.0, 2.0 og 3.0 til samme tid (kapittel 4.3.3). Gjennom å kombinere flere ledelsesroller kan ulike demokratiske dilemma reduseres, samtidig kan det føre til en kompleks politisk ledelsesrolle. For å styrke det lokale demokratiet vil det kunne være nyttig med forskning på hvordan ulike ledelsesroller kan og bør virke sammen.

Det kan stilles spørsmål ved hvor stor demokratisk risiko politikerne er villig til å ta, og om de ser på dreining i retning av en politisk ledelsesrolle tilpasset en samskapende kommune som en svekkelse av det representative demokratiet (Sønderskov, 2019c). Politikerne må oppleve at verdien av samskaping må være større enn de demokratiske utfordringene som kan følge av samskapingen. Vi har sett at politikerne har større innflytelseslyst enn hva de tenker at dagens situasjon bringer, og stiller spørsmål ved om politikerne ikke bør prøve ut nye ledelsesroller slik at de kan gå fra en passiv til en aktiv rolle som ledelse av samskapingen. Samtidig har vi også vært inne på at versjonsetterslep kan hemme innovasjonskraften. Dette peker i retning av et behov for å vurdere endring av den politiske ledelsesrollen. Politikeres lederskap i et komplisert system der de skal samskape med flere ulike aktører er i utgangspunktet ikke gitt, hevder Røiseland (2019, s. 31-47). Det er behov for å tilføre kunnskap til praksisfeltet (Sønderskov, 2019c). Å fylle nye politiske ledelsesbehov vil kreve refleksjon rundt ledelsesrollen og det vil kreve at det tillates å teste ut nye politiske ledelsesroller.

Ettersom innovasjonsprosessene er underlagt demokratisk styring, og den demokratiske ledelsen i noen tilfeller kan virke hemmende på samskapingen, er det også viktig med mer forskning på feltet. Vi har sett at politisk ledelse står i fare for å være passive til selve samskapingen, og at dette overlates til administrasjonen og eksterne aktører. Resultatet er at politikerne opplever avmaktsmerte og kan kjenne på en manglende forståelse for og ledelse av prosessen. Hvilke konsekvenser politikernes opplevde avmakt i samskapingen får for de eksterne aktørene har vi ikke rettet vår oppmerksomhet mot. Vi har heller ikke undersøkt om betrodde og delegerte politikere faktisk hemmer innovasjonen. Dette er perspektiv som har vekket vår interesse, og som vi mener det er behov for økt kunnskap og forskning om.

Vi ser behov for at flere fatter interesse for fagfeltet og forsker på den politiske ledelsesrollen når kommunen samskaper med eksterne aktører. Vi håper avhandlingen vil inspirere til forskning rundt konseptene vi har utviklet, slik at generaliserbarheten kan styrkes ytterligere og våre funn kan videreutvikles med nye innsikter.

10.6 Vår læring

Arbeidet med denne avhandlingen har vært lærerik på mange måter. Det har vært krevende å arbeide med en tematikk det ikke er forsket mye på. Vi gjennomførte intervjuene og var i gang med analysen før sentral forskning, som vi har brukt i våre teoretiske perspektiv, ble

publisert. Vi ble dermed nødt til å tenke nytt, og søke bidrag fra andre fagområder noe vi opplevde som krevende og spennende.

Siden tematikken samskaping er ny, så kan begrepet forstås ulikt. For at vi ikke skulle legge ord i munnen til intervjupersonene, men få innsikt i hvordan rollen tolkes innenfor deres livsverden ønsket vi ikke å definere samskaping før eller under intervjuene. Derfor valgte vi heller å dreie intervjuene rundt et for dem kjent samskapingsprosjekt uten å studere dette som case (kapittel 1.1). Vi har fått forståelse av at denne inngangen ikke er vanlig i forskning og valget har dermed vært gjenstand for diskusjoner med veileder. Her har vi valgt å gå litt “nye” veier.

Vi erfarte at det var utfordrende å rekruttere intervjupersoner. Vi hadde et utvalg på elleve politikere i formannskapet i Trondheim kommune og fikk positivt svar på vår invitasjon til dybdeintervju fra fire. En masteroppgave kan vurderes å gi begrenset nytte og dermed kan det være lav motivasjon for å delta, spesielt når politikernes hverdag er travel og vi må konkurrere om andre saker de må forholde seg til. At vi bare har fire intervju kan være en svakhet i vårt materiale. Samtidig har utvalget ulik erfaring med ledelse og fartstid i formannskapet, noe som har tilført forskjellige unike og spesifikke data til vårt utvalg. Dette har vi søkt kompensert gjennom å følge råd fra andre forskere for hvordan oppnå generaliserbarhet. Ambisjonen om å kunne være generaliserbare med utgangspunkt i fire kvalitative dybdeintervju har fulgt oss gjennom hele studiet.

SDI- metoden har vi hatt stor nytte av. Det overrasket oss at vi fikk innsikter vi ikke hadde forutsett eller som vi hadde spørsmål knyttet til, som avmaktsmerte, den større innflytelseslysten og avstanden de har til mulighetsrommet. Vi kjente på at SDI- metoden sin systematikk og empirinære koding lot eventuell forforståelse prege datautviklingen i mindre grad enn da vi først gjennomførte en analyse med utgangspunkt i svar på spørsmålene vi stilte under intervjuene (Tjora, 2019a). Vår valgte metodikk har vært både mentalt krevende og ikke minst mer tidkrevende, men ved systematisk arbeid, kunnskapsbasert kreativitet, evne til å trekke ut essens og å teorimarinere våre funn erfarte vi at empiriske hovedtema og nye konsepter kunne utvikles.

Å skrive en master i fellesskap er samskaping og kunnskapsledelse i praksis. Til tider var det mer krevende å forstå hverandre enn å få innsikt i medlemmene i formannskapet sin

livsverden. Vi tilbrakte helger i felleskap, brukte utallige timer på gruppesamtaler via chat og skrev i samskrivingsdokument. Selv om vi tegnet og forklarte etter beste evne snakket vi forbi hverandre, forsto ikke problemstillingene likt eller vi hadde ulike tanker om hvordan vi skulle gå frem for løse våre komplekse problem. Vi hadde også ulike kvalifikasjoner, som tidvis førte til behovet for å lene seg på hverandre. Vi gikk inn i arbeidet med en ambisjon om å levere fra oss et solid forskningsarbeid, og var enige om at for å lykkes så var vi gjensidig avhengige av hverandre. Dette stilte krav til oss om å vise respekt for hverandres ulikhet, raushet i forhold til utenforliggende forhold som perioder med reising og stort arbeidspress fra våre respektive arbeidsgivere samt ulike familiære forhold. Vi har diskutert lavmælt og høyløst, vi har argumentert og forkastet, vi har fortvilt og vi har feiret. Dette har vært et krevende, men givende prosjekt. Vi har nesten hele tiden lyktes med å fasilitere tillit og godt samarbeid et "BA", samt beholde en god relasjon til hverandre.

Vi har blitt mer oppmerksomme på utfordringer og misforståelser som kan oppstå gjennom dialog og behovet for presist språk igjennom vår skriveprosess og vår kommunikasjon med hverandre og andre. Dette har vært en tankevekkende og interessant oppdagelse og gitt oss nye innsikter.

LITTERATURLISTE

- Amdam, R. (2019). Klokskap og leiarskap i samarbeidsdriven innovasjon. I A.K.T Holmen & T. Ringholm (Red.), *Innovasjon møter kommune* (s. 135-155). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2016). *Idea work: Om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (u.å.). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi* (2016, 27. april). Hentet 17. februar. 2019 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement (2018). *Regjeringens politikk for kommunesektoren*. (St. prp. nr. 128 S (2016-2017)). Oslo: Departementet. Hentet 12. mai 2019 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d8f313564d0a4d3e8afc6432593aa932/no/pdfs/prp201620170128000dddpdfs.pdf>
- Difi (2019, 8. juni), Innovasjonsprisen. Hentet fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-tilbyr-difi/innovasjonsprisen>
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guribye, E. (2016). *Mot "Kommune 3.0"?: Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal* (Agderforskning FoU-rapport nr. 3/2016).

¹ Ved utarbeidelse av litteraturlisten har vi benyttet Norsk APA- manual: En nasjonal standard for norskspråklig APA-stil. (2019). Hentet 29. juli 2019 fra <https://www.unit.no/sites/default/files/media/filer/2019/06/APA%20norsk%20%E2%80%93202019.pdf>

Hentet fra <https://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2016/10/FoU-rapport-3-2016-endelig.pdf>

- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 2015 (47), 711-739.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction*. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Holmen, A.K.T. & Ringholm, T. (2019). Innovasjon i møte mellom ide`og institusjon. I A.K.T Holmen & T. Ringholm (Red.), *Innovasjon møter kommune* (s. 13-29). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Irgens, E.J. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Klein, H. (2019, 21. januar). Stopp prøveprosjektet i Olav Tryggvasons gate. *Adresseavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/meninger/ordetfritt/2019/01/21/Stopp-prøveprosjektet-i-Olav-Tryggvasons-gate-18284805.ece>
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). Den samskapte læringsmodellen. I R. Klev & M. Levin, *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (s. 74). 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Krogh et al. (2016). Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka, I. (2016). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Krogh et al. (2016). Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka, I (2016). Hvordan skape kunnskap: 5 x 5- matrisen. I G.von Krogh, K. Ichijo & I. Nonaka. *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner* (s.236). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

KS. (2015). *Tillit: KS Folkevalgtprogram 2015-2019*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

KS. (2018, 6. mars). KS samskapende sosial innovasjon. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/samskapende-sosial-innovasjon>

KS. (2019, 30. januar). Det kommunale selvstyret inn i fremtiden. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/stat---kommune/det-kommunale-selvstyret-inn-i-fremtiden/>

Lysne, E. (2019, 12. juli). Stemmer teller stadig mindre, ressurser avgjør stadig meir?: Eit blikk på vår tids politiske uro med Stein Rokkans briller på. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/OpaO11/Stemmer-teller-stadig-mindre-ressurser-avgjor-stadig-meir--Edvard-Lysne>

martemonsen (2018a, 13. desember). Ekspertene er ikke lenger ekspertene.

Hentet 26. juli 2019 fra <https://www.offentliginnovasjon.no/aktuelt/ekspertene-er-ikke-lenger-ekspertene/>

martemonsen (2018b, 26. november). Samspill om innovasjon i offentlig sektor. Hentet 25. juli 2019 fra <https://www.offentliginnovasjon.no/publiseres-som-epostvarsel/samspill-om-innovasjon-i-offentlig-sektor/>

- Miljøpakken (2016). *Bymiljøavtale mellom Trondheim kommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Staten 2016 - 2023*. Hentet fra <https://miljopakken.no/wp-content/uploads/2016/02/Trondheim-Bymilj%C3%B8avtale-2016-2023.pdf>
- Miljøpakken. (u.å.a). Miljøgate Olav Tryggvasons gate. Hentet 2019, 5. februar fra <https://miljopakken.no/prosjekter/olav-tryggvason-gate>
- Miljøpakken (u.å.b) Aktører, hentet 12.05.2019 fra <https://miljopakken.no/om-miljopakken/organisasjonen/aktorer>
- Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nielsen, J.C. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 245-278). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 1973 (4), 155-169.
- Røiseland, A. (2019). Politisk lederskap som arena for innovasjon. I A.K.T Holmen & T. Ringholm (Red.), *Innovasjon møter kommune* (s. 31-47). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 2019 (1), 51-58.
- Røvik, K.A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former med 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Røvik, K.A & Pettersen, H.M. (2014) Masterideer. I K.A. Røvik, T.V. Eilertsen & E.M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering*. (s. 53-86). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Simons, H. (2012). *Case Study Research in Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Stortinget. (2013). *Regjeringens politikk for kommunesektoren*. (St. prp. nr. 146 S (2012-2013)). Innst. 500 S (2012-2013). Hentet fra 2019, 10. februar <https://www.storting.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2012-2013/inns-201213-500/1/>
- Sønderskov, M. (2019a) “Innovasjonspolitikeren”: Betingelser for en interaktiv politikerrolle. I A.K.T. Holmen & T. Ringholm (Red.), *Innovasjon møter kommune* (s. 49-65). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Sønderskov, M. (2019b). Do Local Politicians Really Want Collaborative Governance? *International Journal of Public Sector Management*, 2019,(32), 320-330.
- Sønderskov, M. (2019) Styringslogikker i de tre organisasjonsmodellene. Bearbeidet fra to tabeller “Ulike representasjonsstiler og analyseramme”. “*Innovasjonspolitikeren*”: *Betingelser for en interaktiv politikerrolle* (s. 54-56) , 2019, Oslo: Cappelen Damm Akedemiske.
- Sønderskov, M. (2019c). *Lokalpolitikernes holdninger til borgerdeltakelse: En propp for demokratisk innovasjon?* (Doktoravhandling). Høgskolen i Innlandet, Elverum. Hentet fra <https://brage.inn.no/inn-xmli/bitstream/handle/11250/2599871/PhD%20-%20S%c3%b8nderskov.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sørensen, E. (2016): Political innovations: Innovations in political institutions, processes and outputs. *Public Management Review* 2016 (19), 1-19.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder..* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Tjora, A (2017a). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A (2017a). Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). I A. Tjora. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (s. 19). (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A (2017b). *SDI: Stegvis-deduktiv induksjon og koding av kvalitative data*. (Videoklipp) hentet fra <https://www.bing.com/videos/search?q=tjora+youtube&view=detail&mid=018A58C1189A87D3C3C1018A58C1189A87D3C3C1&FORM=VIRE>
- Tjora, A.H. (2018) *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Torring, J. (2012). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 2012 (16), 27-46.
- Torring J., Røiseland, A., & Sørensen E. (2019). Transforming the Public Sector into an Arena for Co-creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways Forward. *Administration & Society*, 2019 (51), 795-825.
- Torsteinsen (2019). Autonomi, ledelse og innovasjon. I A.K.T Holmen & T. Ringholm (Red.), *Innovasjon møter kommune* (s. 83-101). Oslo: Cappelen Damm AS
- Trondheim kommune (2014, 28. august) Trondheim kommunes strategi for forskning, utvikling og innovasjon (FUoI) 2014-2018. Saksfremlegg til og protokoll fra bystyrets behandling 28.08.2014 PS 109/14. Hentet 27. mars 2018 fra <https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/1003355955>
- Trondheim kommune (2017, 26. april). Saksfremlegg: Innovasjonsledelse i Trondheim kommune, sak PS 0030/17. Møteprotokoll til signering 26. april 2017. Hentet fra <https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/1003380471>

VEDLEGG

1. Invitasjonsbrev.
2. Informert samtykke.
3. Semistrukturert intervjuguide.
4. Vår datautvikling i tråd med SDI-metoden.

Vedlegg 1 Invitasjonsbrev.

9. desember 2018

Til
Formannskapetets representanter i Trondheim kommune

Invitasjon til å delta i en studie av kommunepolitikeres rolle i transformasjon mot kommune 3.0

Vi er tre studenter fra master i kunnskapsledelse ved Nord Universitet, Lise Lundby, Trude Opsal og Heidi Fosslund, som i vår masteravhandling vil studere hvordan politisk ledelse i Trondheim kommune tolket sin rolle i utformingen av prøveprosjektet miljøgate i Olav Tryggvasons gate. Formålet med studien er å skape refleksjon og kanskje også senere dialog om politikerrollen i samskapingsprosesser.

Vi ønsker gjerne å **intervjue deg**, og håper du vil ha **lyst og anledning til dette 31. januar eller 1. februar 2019**. Intervjuene vil finne sted i **Rådhuset i Trondheim**. Vi ber om **tilbakemelding** til trude.opsal@student.nord.no på om du kan stille deg til disposisjon for et intervju med oss **innen 2. januar 2019**.

Bakteppet for studien

Den offentlige sektor står overfor utfordringer med krav til effektivisering av tjenesteproduksjonen, i tillegg til at samfunnsutviklingen krever nye løsninger. I Trondheim kommune beskrives flere av kommunens krav og problemstillinger som komplekse. Så komplekse at utfordringene nødvendigvis ikke kan løses kun med den kunnskap, rutiner eller system som kommunenes medarbeidere besitter. Det har oppstått et behov for å samskape løsninger for tjenesteproduksjonen og samfunnsutviklingen med eksterne miljø. Trondheim kommune utvikler seg slik mot det som betegnes som en samskapende kommune, kommune 3.0. Kommune 3.0 som samskaper løsninger med sine omgivelser er i støpeskjeen. Det finnes derfor lite tidligere erfaring å støtte seg på, og lite teori om den politiske rollen i en samskapende kommune 3:0. Dette har vekket nysgjerrighet hos oss som nå skal gjennomføre et masterstudium.

Studien vil altså se på politikernes *tolkning* av egen rolle. Dette vil vi gjøre gjennom å intervjuere representanter i formannskapet i kommunen, i tillegg til å analysere hvordan dokument som ble fremmet for politisk vurdering og vedtak ble tolket. Våre data vil analyseres og presenteres i vår masteroppgave.

For å utforske tematikken har vi valgt å ta utgangspunkt et utvalgt prosjekt, Prøveprosjektet miljøgate i Olav Tryggvasons gate. Prøveprosjektet er utviklet gjennom partnerskapet

Miljøpakken, der kommunen er en part sammen med andre partnere som fylkeskommunen og staten representert ved Statens vegvesen og Jernbanedirektoratet.

Om intervjuet, lagring og håndtering av data og intervjupersonene

Aktuelle tidspunkt for intervjuet er 31. januar eller 1. februar, og vi ønsker du setter av to timer til et slikt intervju i rådhuset. Vi vil benytte lydopptak under intervjuet, som vi sletter etter at intervjuet er nedskrevet. All datainnsamling vil lagres på egen enhet uten nett-tilgang for å sikre konfidensialitet. Vi er svært opptatt av at studiens intervjupersoner ikke opplever negativ belastning ved å delta med informasjon i studien. Vi vil derfor sikre konfidensialitet og holde hver enkelt representant anonym. I tillegg vil vi sikre at intervjupersonene får lese gjennom relevante data og kommentere på eventuelle feilsiteringer eller eventuelle misforståelser. Som det fremkommer av vedlagte presentasjon av oss studenter, så har en av studentene i masterstudien jobbet i Miljøpakken. Dette innebærer at de andre studentene aktivt vil søke å utfordre eventuelle forutinntatte holdninger hos denne studenten.

Vi har meldt studiet inn for Norsk senter for forskningsdata (NSD) og NSD personverntjenester. Vi ønsker å gjøre oppmerksom på at du når som helst kan trekke deg fra undersøkelsen, dersom du likevel ikke ønsker delta. Generelt sett er masteroppgaver offentlige, samtidig er det mulig å unnta en masteroppgave fra offentligheten.

Vi ber om tilbakemelding til trude.opsal@student.nord.no på om du kan stille deg til disposisjon for et intervju med oss **innen 2. januar 2019**. Vær vennlig å informere om tidspunkt som passer deg.

Vi håper du vil finne denne studien av interesse og at vi hører fra deg,

Med vennlig hilsen

Trude Opsal, Lise Lundby og Heidi Fossland

Vedlegg 2 Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Kommunepolitikeres rolle i transformasjon mot kommune 3.0?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utvikle et kunnskapsgrunnlag for hvordan politisk ledelse i Trondheim kommune tolker sin rolle i en prosess som er samskapt blant flere aktører. Hensikten med kunnskapen som kommer fra forskningsprosjektet er å skape refleksjon og dialog om politikerrollen i kommune 3.0 som samskaper med sine omgivelser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Studiens problemstilling og tittel er “Hvordan tolker den øverste ledelsen i Trondheim kommune politikerrollen i transformasjonen mot den samskapte kommunen 3.0? - En studie av politisk ledelse sin rolle i forslag til et prøveprosjekt, miljøgate i Olav Tryggvasons gate”. Studien er en masteroppgave og har til hensikt å utvikle kunnskap om hvordan politisk ledelse tolker sin rolle, og at denne kunnskapen vil lede til refleksjoner rundt politikerrollen i den samskapende kommune 3.0. NORD Universitet, samfunnsvitenskapelig fakultet er ansvarlige for studien.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som representant i Formannskapet i Trondheim mottar du henvendelsen om deltakelse i undersøkelsen. Av Formannskapets medlemmer er vi avhengige av å rekruttere minst 4- 5 personer. Dette gjør vi gjennom e- postinvitasjon til alle i Formannskapet, og der du blir invitert til å melde din interesse til hos. Dersom vi ikke hører noe fra deg, vil vi også ringe deg, for å sikre oss at du har den informasjon du trenger for å ta stilling til invitasjonen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Samtykket til deltakelse og eventuelt trekke om samtykke kan gjøres med å sende bekreftelse på e-post til forsker.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre kunnskapsutviklingen gjennom intervjuer med hver enkelt representant separat. Vi ønsker å gjøre dette i månedsskiftet januar/ februar 2019. Intervjuene vil ha form som et delvis strukturert intervju. Det vil si at vi vil ta utgangspunkt i forutdefinerte relevante tema, men der spørsmålene som stilles kan formes etterhvert som intervjuet avdekker interessant informasjon vi ønsker vite mer om. For å sikre en god flyt i intervjuet vil vi bruke lydopptak. I tillegg vil vi også høre hvilke dokument som var relevant for deg i prosessen og hvordan du tolket dokumentene du fikk forelagt deg i prosessen knyttet til prøveprosjektet, miljøgate i Olav Tryggvasons gate i Trondheim.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Det er kun vi tre studenter som står bak denne masterstudien, vår veileder ved Nord universitet i tillegg til to innleide studenter som vil ha tilgang til dataene fra intervjuet. De innleide studentene vil transkribere dataene fra lydfil til skrift, og vil tegne en taushetserklæring. Ditt navn vil erstattes med et kodeord, som lagres på egen

navneliste adskilt fra øvrige data, for å unngå gjenkjenning. Studentene som transkriberer, vil kun kjenne kodenavnet. Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Lyddopptaket fra intervjuet vil slettes så snart vi har transkribert dette. All skreven data vil lagres på sikker plass på lagringsområde til Nord universitet i tråd med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. september 2019. Når studien er avsluttet vil fil med kodenavn slettes.

De transkriberte anonymiserte dataene vil imidlertid kunne lagres for eventuelle oppfølgingsstudier, dersom du tillater dette.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Vår veileder Kjell Åge Gotvassli, e-post: kjell.a.gotvassli@nord.no

Vårt personvernombud ved Nord Universitet kan kontaktes på følgende måte:

personvernombud@nord.no telefon 74 02 27 50.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lise Lundby, Trude Opsal og Heidi Fossland

Masterstudenter

Vedlegg: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masterprosjektet kommunepolitikerens opplevde rolle i transformasjonen mot kommune 3:0, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- At anonymiserte transkriberte opplysninger lagres etter prosjektslutt til eventuell senere forskning?

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. september 2019.

(Signert av intervjuobjekt, dato)

Vedlegg 3 Semistrukturert intervjuguide.

Orienterer innledningsvis om

Takk for at du vil delta som intervjuperson til vårt masterstudie.

Presentere hvem vi som forsker er, og roller vi tar under intervjuet: Studenter ved Nord universitet. En master som vi tar i tillegg til at vi har fulltidsjobber. Masterstudiet handler om ledelse i kunnskapsintensive virksomheter som arbeider med blant annet strategiplanlegging, innovasjon og utviklingsoppgaver som skal understøtte kunnskaps- og læringsprosesser.

Vi ønsker at du reflekterer sammen med oss om politikerrollen.

I teorien så har kommunens rolle gått fra å legge stor vekt på en byråkratisk myndighetsutøverrolle, til å legge større vekt på å være tjenesteyter, gjerne der tjenester også settes ut til eksterne aktører. Nå snakker mange om at kommunen i større grad må samskape sine løsninger med omgivelsene -, med innbyggerne, andre offentlige og private organisasjoner og forskningsmiljø, - den såkalte kommune 3.0. Dette fordi kommunen står overfor komplekse utfordringer, knappe ressurser og krav som kan være vanskelig å innfri.

Vi bruker et eksempel fra Miljøpakken i vårt studie. Miljøpakken er som kjent et partnerskap mellom staten ved Statens vegvesen/ Jernbanedirektoratet, Fylkeskommunen og kommunen. Partene står sammen om å eie utfordringene og løsningene - en kan si at løsninger samskapes.

Vi ønsker å studere *Hvordan den øverste politiske ledelse i Trondheim kommune tolker sin politikerrolle* når kommunen samskaper med sine omgivelser.

Det vi spesielt vil prøve å få et innblikk i er *politisk ledelse sin forståelse av sin rolle* i en samskapt prosess- miljøgate i Olav Tryggvasons gate.

Fint om du undertegner skjema for informert samtykke før vi starter intervjuet som vil ta rundt 60 minutter.

Er du klar for å starte?

1. Først noen korte bakgrunnsspørsmål om deg som politiker (før vi begynner å snakke om miljøgata i Olav Tryggvassons gate) (maks 15 minutter)

- Hvor lenge har du vært politiker i formannskapet?
- Har du annen ledererfaring enn som politiker i formannskapet?
 - Hvilken annen ledererfaring har du?
 - Opplever du det som nyttig å ha annen ledererfaring når du er politiker i formannskapet?
- Hvilke forventninger hadde du til ditt ansvar da du kom inn i formannskapet?
- Opplever du at din rolle har endret seg siden du startet som politiker?
 - På hvilken måte?

2. Det første tema vi vil snakke med deg om er hensikten bak å skape en Miljøgate i Olav Tryggvassons gate

- Da du var med på å vedta at Olav Tryggvassons gate skulle bli en miljøgate, hva var grunnen for at du stemte for vedtaket?

3. Nå ønsker vi å skifte litt fokus å gå nærmere inn på din og andres roller i prosessen med å skape en Miljøgate i Olav Tryggvassons gate

- På hvilken måte opplever du at du utøver ledelse i prosessen?
- Kan du utdype det litt mer?
 - Er det noen andre områder du opplever at du utøver ledelse?
 - Hva oppfatter du er ditt ledelsesansvar?
- Hvordan ser du din ledelsesrolle i forhold til rådmannen i denne prosessen?
 - Når du var med å vedta et ønske om å opprette en miljøgate i Olav Tryggvassons gate, på hvilken måte utviste du den gang ledelse overfor administrasjonen i kommunen?
- Hvordan tenker du rundt din ledelsesrolle sett opp imot andre parter i Miljøpakken (som eksempelvis fylkeskommunen og Staten ved (Statens vegvesen og Jernbanedirektoratet)?
- I hvilken grad mener du at du har **innflytelse** i utviklingen av miljøgate i Olav Tryggvassons gate? (stor - liten)
- På hvilken måte mener du at du har **innflytelse** i utviklingen av miljøgate i Olav Tryggvassons gate?

- Når i utviklingen av Olav Tryggvasons gate mener du at det er mest ideelt å være aktiv i prosessen?
 - Når i prosessen er ditt engasjement størst?
 - Når i prosessen vurderer du at ditt syn er viktigst å fremme?
- Hvordan får du frem din mening i saken?
- Hvordan henter du kunnskap for å fatte beslutninger i prosessen?
 - Hvordan utvikler du eget synspunkt?
- Hvem tenker du at du leder i Olav Tryggvasonprosjektet?
- Hvordan inspirerer du gjennom din ledelse i denne prosessen?
- Hvilke **forventninger** har du til deg selv som politisk ledelse fremover i denne prosessen?

4. Avslutningsvis ønsker vi å høre dine tanker om suksessfaktorer og utfordringer:

- Hva har du opplevd som suksessfaktorer i ledelsen av prosessen miljøgate OT?
- Hvilke utfordringer har du opplevd i ledelsen av prosessen med miljøgata?
- Kan du reflektere rundt om din rolle utfordres i et miljøpakkeprosjekt som Miljøgate O.T?
 - På hvilken måte utfordres eventuelt rollen?
 - På hvilke områder har du eventuelt vært nødt til å tenke annerledes rundt din rolle som politisk leder?
- Innledningsvis snakket vi om at kommunen i større grad samskaper sine fremtidige løsninger. Hva legger du i ordet samskapning i denne sammenheng?

Helt til slutt, Er det noe annet du ønsker å formidle som vi ikke har vært innom i tilknytning til din politikerrolle i prosjektet Miljøgate O.T.?

Kan du bare si noen om hvordan du har opplevd samtalen/ intervjuet?

Tusen takk!

Vedlegg 4 Vår datautvikling i tråd med SDI-metoden

Koder	Kodegrupper	Hovedtema (Hovedfunn)	Konsepser (Hovedfunn)
Evner å se noe annet (8.2.1)	Mandat til å bestemme på vegne av folket (8.2.1)	For innbygernes beste (8.2)	Versjonsetterslep (9.2)
Talerør (8.2.1)			
Ombudsrolle (8.2.1)			
Et ønske om å please (8.2.2)	Ønske om å please (8.2.2)		
Desibeldemokrati (8.2.2)			
Mer lydhør (8.2.2)			
Bedriftsstyre (8.3.1)	Tydelig ledelsesrolle (8.3.1)	Sementert ledesle (8.3)	Selvpålagt sementert ledelse (9.3)
Ryddig ledelsesrolle (8.3.1)			
Tydelig avgrenset mot rådmannsrollen (8.3.1)			
Svart boks (8.3.1)			
Brannmur (8.3.1)			
Tre viktige beslutningspunkt (8.3.1)			
Kulturforskjeller (8.3.2)	Stramt handlingsrom (8.3.2)		
Tette skott (8.3.2)			
Ikke å gjøre noe annet (8.3.3)	Som før (8.3.3)		
Høring og samskaping er det samme (8.3.4)			
Vag bestilling (8.4.1)	En vag bestilling (8.4.1)		
Setter en sak på sakskartet (8.4.1)			
Uklare styringssignaler (8.4.1)	Kompromiss etter kompromiss (8.4.2)	Flerledds-kompromiss-ledelse (8.4)	Passiv til samskaping (9.4)
Kompromiss (8.4.2)			
Kommunens mening (8.4.2)			
Krysspress gjennom interesse motsetninger (8.4.2)			
Ledelse gjennom kollegiet (8.4.2)			
Flerleddskompromiss er forhandlinger som foregår gjennom flere ledd (8.4.2)			
Krevende å finne felles virkelighetsforståelse (8.4.3)	Overnskomst som mål for forhandlingsprosessene (8.4.3)		
Overenskomst gjennom kompromiss (8.4.3)			
Happy og pease (8.4.3)			
Ikke gitt mulighet til å drive ledelse (8.5.1)	Avmaktsledelse (8.5.1)	Avmaktsmerte (8.5)	
Låst til administrasjonens kunnskapsgrunnlag (8.5.1)			
Neglisjert og trenert (8.5.1)			
Konfliktfylt forhold til rådmannen (8.5.1)			
Manglende mulighet til å utøve ledelse (8.5.1)			
Sementert ledelsesrolleforståelse (8.5.2)	Kompromissmerte (8.5.2)		
Ikke kjenner igjen sitt eget syn (8.5.2)			
Krever mot (8.5.2)			
Å forsvare (8.5.2)			
Krevende å tillate feil (8.5.2)			
Flerleddskompromiss (8.5.2)			
Flyttet på seg (8.6.1)	Refleksjonskikk (8.6.1)	Tankesprang (8.6)	Avstand til mulighetsrommet (9.5)
Viktig, sunt og lærerikt (8.6.1)	Inflytelseslyst (8.6.2)		
Større innflytelse (8.6.2)			
Nytenkende (8.6.2)			
Ha et ørneblikk på rollen (8.6.2)	Ikke lett å se for seg (8.6.3)		
Dialog (8.6.2)			
Mye prat og lite handling (8.6.3)			
Ikke enkelt å se for seg (8.6.3)			