

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

LED-5009

Navn:

Hege Stemsrudhagen Bekken

---

## Samskaping fra plan til handling

En kvalitativ studie av kommunalt ansattes forståelse av hvordan vi får til samskaping i praksis

---

Dato: 19.05.2023

Totalt antall sider: 76

## **Sammendrag**

**Bakgrunn og hensikt:** Kommunene i Norge har de senere årene i stadig større grad fremhevet samskaping som et bidrag til å løse de komplekse utfordringene vi står overfor innen demografisk utvikling, klima- og miljø og utenforskap. Forståelsen av hva samskaping er og hvordan vi får til reell samskaping i kommunene er imidlertid mangelfull. Målet med dette prosjektet var å utforske kommunalt ansattes forståelse av samskaping, og hva de mener kan bidra til å fremme og hemme samskaping.

**Metode:** Kvalitativ metode med dokumentanalyse av kommuneplanens samfunnsdel i de 41 kommunene i Nordland fylke, samt semistrukturerte intervju med seks kommunalt ansatte i tre av kommunene som omtalte samskaping i sin kommuneplanens samfunnsdel.

**Resultat:** 13 av 41 kommuner i Nordland fylke nevner samskaping i kommuneplanens samfunnsdel. Ut fra empiriske data framkommer det at det ikke er noen felles forståelse av begrepet. Begrepsforståelsen varierer både innad i kommunen og mellom kommunene. Informantene var imidlertid samstemt når det gjaldt faktorer som kunne bidra til å fremme og hemme samskaping: forståelse av begrepet og egen rolle, overskudd og ressurser til å jobbe med samskaping, forståelse for at samskaping er en sosial prosess, avklaring av roller og maktstrukturer, helhetstenking og forankring.

**Konklusjon:** Uklar og ulik begrepsforståelse er en medvirkende årsak til at det er utfordrende å ta seg fra plan til handling for kommunene. For å få til samskaping er det viktig å jobbe med bevissthet om og for å tilrettelegge for faktorene som fremmer samskaping. Forankring i planverk er viktig, men ikke nok. Sosiale prosesser er fellesnevner for de fleste av faktorene som er identifisert i dette prosjektet: tid og ressurser, involvering, og bevissthet om ulike roller og maktstrukturer. Innovasjons- og endringsteori kan bidra til å forstå usikkerhet og læring i samskaping.

**Nøkkelord:** samskaping, medvirkning, kommunal sektor, kommune 3.0, innovasjon,

## **Abstract**

**Background and aims:** During the past few years, municipalities in Norway have increasingly highlighted «samskaping» (co-creation) as a contribution to solving the complex challenges we face in demographic development, climate- and environmental changes and challenges related to excluded individuals and groups in the society. However, the knowledge and understanding of what co-creation is and how we achieve this in the municipalities is insufficient. The aim of this project was to explore municipal employees' understanding of the concept of co-creation, and what they believe can contribute to inhibit or to promote co-creation.

**Methods:** Qualitative methodology. A document analysis of the municipal plan (kommuneplanens samfunnsdel) in the 41 municipalities in Nordland County was conducted. In addition, semi-structured interviews were conducted with six municipal employees from three of the municipalities who mentioned co-creation in their community plan.

**Results:** 13 of 41 municipalities in Nordland County in Norway mentioned co-creation in their municipal plan. Interviewing six administrative employees from three of these municipalities, it seems that the conceptual understanding varied both within the municipality and between the municipalities. However, the informants somehow agreed when it came to what contributes to promoting co-creation in a municipal context: understanding of the concept and your own role, surplus and resources to work with co-creation, understanding that co-creation is a social process, clarification of roles and power structures, holistic thinking, and securing stakeholders' commitment.

**Conclusion:** Ambiguous understanding of co-creation contributes to confusion and challenges when the municipalities want to co-create. To co-create, it is important to achieve awareness of and to facilitate for the factors that promote co-creation. Municipal plans are important, but not enough. Social processes are common denominators for most of the factors identified in this project: time and resources, involvement, and awareness of unequal roles and power structures. Innovation and change theory can help exploring uncertainties and learning in the process of co-creation.

**Key words:** Co-creation, Public sector, Municipality 3.0, Innovation

## Forord

Denne masteroppgaven er siste innspurt i mitt forsøk på å fylle fritiden med meningsfylt aktivitet under covid-19-pandemien. Pandemiltakene tok imidlertid slutt før masterløpet, men det faglige påfyllet både enkeltemner og selve oppgaveskrivingen har gitt meg var et produktivt pandemi-tiltak for meg selv, som jeg tror og håper at jeg både vil få nytte og glede av også i årene som kommer.

Etter at jeg kom ut i arbeidslivet har jeg vært ansatt i både kommuner og fylkeskommune, og har sett at ordet samskaping har blitt stadig mer brukt i offentlige virksomheter de siste årene. Ut fra tidligere erfaringer, og de kommunene jeg for tiden jobber med i Nordland kan det imidlertid virke som om samskaping er et «planfenomen» som er vanskelig å få ut i praksis. Jeg var derfor nysgjerrig på om hvordan kommunene forstår begrepet og hvordan kommunene eventuelt går fra plan til handling.

Prosjektet har blitt tildelt masterstipend fra både Telemarksforskning, Folkehelseforeningen og KS, noe som har gitt ekstra motivasjon for å få gjennomført oppgaven innen normert tid. Det har samtidig bidratt til å understreke samskaping som et fenomen som er aktuelt, og som vi trenger å utforske og forstå i en praktisk kommunal kontekst.

Takk til phd-stipendiatene Ailin Aastvedt ved Telemarksforskning/Høgskolen i Innlandet og Henriette Hovland ved Universitetet i Agder for nyttige tips og ærlige tilbakemeldinger under prosessen. Arbeidsgivere Namsos kommune og Nordland fylkeskommune skal også ha takk for tilrettelegging underveis i MBA-løpet i perioden 2020-2023. I tillegg setter jeg veldig pris på medstudenter og kollegaer som har bidratt til gode diskusjoner i løpet av studietiden.

Sist, men ikke minst takk til kommunene og informantene som velvillige stilte opp til intervjuer.

Bodø, 19.05.2023 Hege S. Bekken

## Oversikt over tabeller, figurer og vedlegg

### Tabeller:

Tabell 1: Antakelser om spredning og oversetting av samskaping (Breimo & Røiseland, 2021) .....	15
Tabell 2: Endringsfaser i stadiemodellen for endring (Barth et al, 2019; Kostverktøyet, 2018) .....	19
Tabell 3: Innovasjon som kontinuitet eller som brudd (Willumsen & Ødegård, 2020).....	22
Tabell 4: Oversikt over datainnsamlingsmetode, analyseenhet, inklusjonskriterier og antall inkluderte enheter i prosjektet .....	28
Tabell 5: Oversikt over kommuner, informanter og intervju type .....	30
Tabell 6: Kategorisering og koding av empiriske data .....	32
Tabell 7: Oversikt over kommuner i Nordland fylke som omtaler samskaping i kommuneplanens samfunnsdel, pr juli 2022.....	vi

### Figurer:

Figur 1: Beskrivelse av hvordan kommunen har beveget seg fra kommune 1.0 til kommune 3.0 (Rana kommune, 2017) .....	12
Figur 2: Sammenheng mellom forskningsspørsmål, kategorier fra analyse av empiriske funn og hoved-essensen fra analysekapitlet (representert som overskrifter i dette kapitlet).....	52

### Vedlegg:

Intervjuguide.....	i
Informasjonsskriv til informanter.....	ii
Meldeskjema for behandling av personopplysninger (SIKT).....	iv
Dokumentanalyse kommuneplanens samfunnsdel for kommuner i Nordland.....	vi

## **Begrepsordliste og forkortelser**

**ABCD** – Asset-Based Community Development, metodikk for bærekraftig utvikling av lokalsamfunn basert på styrker og potensiale.

**Empowerment** – Egenkraftmobilisering: Å sette i stand til, å gi makt eller gi autoritet til.

**FN** – Forente nasjoner, møteplass for medlemslandene og viktig arena for internasjonalt samarbeid.

**Fremmer** – Faktor som bidrar til å få noe til å skje

**Hemmer** – Faktor som bremser eller forhindrer at noe skjer

**Innovasjon** – Ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. Kan være kjent og iverksatt i andre virksomheter, men likevel være ny for den aktuelle virksomheten.

**Kommune 3.0** – Konsept som går ut på at kommunens rolle som myndighet og leverandør av tjenester tones ned, og innbyggerens rolle utvikles til å bli en deltakende part for å finne løsninger.

**Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)** – Verktøyet for kommunens helhetlige planlegging. Samfunnsdelen har to hovedinnretninger: Kommunesamfunnet som helhet og kommunen som organisasjon.

**KS** – Kommunesektorens organisasjon.

**New Public Governance (NPG)** – samlebetegnelse på organisering og styring av offentlige virksomheter med mål om å redusere kostnader og øke effektivitet, samtidig som effektive samarbeid og nettverk vektlegges.

**New Public Management (NPM)** – samlebetegnelse på organisering og styring av offentlige virksomheter med mål om å få kostnader ned og effektivitet opp.

**Planprogram** – Plan for hva en plan skal inneholde og hvordan den skal utarbeides.

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn og aktualisering .....	9
1.2 Problemstilling .....	10
1.2 Oppbygning av oppgaven.....	11
2. Litteratur.....	12
2.1 Kommune 3.0 .....	12
2.2 Samskaping.....	13
2.2.1 Hvordan forstå samskaping? .....	13
2.2.3 Hvordan får vi til samskaping? .....	17
2.3 Innovasjon .....	20
2.4 Oppsummering .....	22
3. Metode.....	24
3.1 Valg av metode og design .....	24
3.2 Casebeskrivelse og geografisk avgrensning: kommuner i Nordland .....	25
3.2.2 Inklusjonskriterier og informanter .....	26
3.3 Datainnsamling: Dokumentanalyse og semistrukturerte dybdeintervju .....	28
3.3 Dataanalyse .....	31
3.4 Litteratursøk .....	32
3.5 Metodediskusjon .....	33
3.5.1 Etikk og personvern .....	33
3.5.2 Reliabilitet og validitet .....	33
3.5.3 Metodiske styrker og svakheter.....	35
3.6 Oppsummering metode.....	36
4. Empiriske funn .....	37
4.1 Dokumentanalyse .....	37
4.2 Semistrukturerte dybdeintervju .....	38
4.2.1 Samarbeid eller samskaping? .....	38
4.2.2 Kontekstavhengig begrep .....	38
4.2.3 Usikkerhet om hva som er nytt .....	39
4.2.4 «Sam-begrepene» og andre beslektede begrep .....	40
4.2.4 Et middel for å løse utfordringer .....	40
4.2.5 Samskaping har en helt annen dimensjon .....	40

4.2.6 Forståelse for hvordan ting henger sammen .....	41
4.2.7 Det er «inn» .....	42
4.2.8 I samskaping må aktørene oppleves likeverdige.....	42
4.2.9 Kommunen styres av politikere.....	43
4.2.10 Andre aktører i samskaping.....	44
4.2.11 Intern og ekstern samskaping .....	44
4.2.12 Lederstøtte .....	45
4.2.13 Vi vet ikke helt hva resultatet blir .....	46
4.2.14 Vi er veldig silotenkt .....	46
4.2.15 Samskaping er et overskuddsfenomen .....	46
4.2.16 Stedsutvikling, partnerskap og nettverk .....	47
4.2.17 Egenskaper som er viktig for å samskape .....	48
4.2.18 Involvering .....	48
4.2.19 Viktigheten av planverk og forankring .....	48
4.3 Oppsummering av empiriske funn .....	49
5. Analyse og diskusjon av funn .....	51
5.1 Samskaping representerer et mulighetsrom .....	52
5.2 «Same shit, new wrapping» .....	52
5.3 Kommunene beveger seg mot kommune 3.0-tenkinga.....	53
5.4 Samskaping som et verktøy for å finne løsninger på utfordringer .....	54
5.5 Samskaping som et overskuddsfenomen.....	55
5.6 Samskaping handler om involvering.....	55
5.7 Roller og maktstrukturer: Vi har ulike hatter og kjepphester.....	56
5.8 For å samskape må du gi fra deg litt makt og kontroll.....	57
5.9 Kommuneplanen som verktøy for å samskape .....	58
5.10 Samskaping som del av innovasjon- og endringsteori .....	59
5.11 Oppsummering og praktiske implikasjoner .....	60
6. Konklusjon .....	62
6.1 Hvordan forstår kommunalt ansatte i Nordland begrepet «samskaping»? .....	62
6.2 Hva bidrar til å hemme og fremme samskaping i kommunene i Nordland?.....	62
6.3 Hvordan kan kommunene komme seg fra ord i plan til handling? .....	63
6.4 Konklusjon svake og sterke sider ved studien .....	63
6.5 Konklusjon og implikasjoner for videre forskning og arbeid .....	63
Litteraturliste .....	65



Vedlegg .....	i
1. Intervjuguide .....	i
2. Informasjonsskriv til informanter.....	ii
3. Meldeskjema for behandling av personopplysninger (SIKT).....	iv
4. Dokumentanalyse kommuneplanens samfunnsdel for kommuner i Nordland .....	vi

## **1. Innledning**

I dette kapitlet presenteres forskningsprosjektet, bakgrunnen for prosjektet og temaets aktualitet. Videre beskrives problemstilling og avgrensninger for prosjektet. Til slutt i kapitlet oppsummeres oppgavens struktur.

### ***1.1 Bakgrunn og aktualisering***

Norge og verden står overfor en rekke utfordringer og kriser nå og i årene som kommer. Et eksempel på dette er demografiske endringer, som vil påvirke både antall og andel i yrkesaktiv alder, samt andel og antall eldre som vil trenge helsehjelp. Klima- og miljøutfordringer og utenforskap er andre eksempler på utfordringer vi må forsøke å løse i årene som kommer (Meld. St. 30 (2019-2020)).

For å løse disse utfordringene er det behov for metoder og arbeidsformer som kan bidra til å finne nye løsninger på tvers av aktører, fag og sektorer. Offentlig sektor er bevisst at de ikke kan møte og løse disse utfordringene alene. De senere årene har derfor arbeidsmetoder og overordnede strategier endret seg fra et «ovenfra-og-ned» perspektiv der det offentlige bestemmer, til at det offentlige skal hjelpe deg og spørre «hva kan vi få til sammen?». Dette siste steget kalles i kommunal sektor for «kommune 3.0» eller «samskapingkommune» (Bang-Andersen et al., 2019).

Samskaping har blitt et stadig mer populært begrep å benytte i plan- og prosessarbeid i offentlig sektor, som et svar på tverrsektorielle og tverrfaglige utfordringer. Begrepet setter samarbeid og det å skape noe på tvers av sektorer, fag, aktører og forvaltningsnivå i sentrum (Kobro et al., 2019). Kommunesektorens organisasjon (KS) utarbeidet i 2018 en egen håndbok på temaet (Kobro, 2018). Denne beskriver en begrenset innsikt i praksisfeltet om hvilke modeller og sammenhenger som samskaping bør bygge på.

Begrepet “samskaping” kan sies å være en fornorsket versjon av det engelske begrepet co-creation. Co-creation kan beskrive både prosesser som involverer brukere i utvikling av produkter, tjenester eller prosesser der man gjennom samarbeid finner nye løsninger (Ind & Coates, 2012).

FNs bærekraftsmål er vedtatt som satsingsområde for det offentlige Norge, og legger overordnede føringer blant annet med mål om å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (Meld. St. 40 (2020-2021)). Blant bærekraftsmålene finner vi mål nummer 17, som legger vekt på samarbeid for å nå de andre målene (FN-sambandet, 2022). Både FN, KS og kommunene som tar i bruk samskapingbegrepet legger

vekt på et behov for innovative løsninger på utfordringer enkeltaktører ikke kan løse alene (Kobro, 2018; FN-sambandet, 2022).

Innovasjonsbegrepet blir ofte nevnt i forbindelse med samskaping, enten som en del av samskaping eller som en liknende prosess. I seg selv er ikke innovasjon noe nytt for offentlig sektor, men at den skal være synlig og mer systematisk er av nyere tids oppfatning (Willumsen & Ødegård, 2020). I Meld. St. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor* legges det vekt på viktigheten av samarbeid med andre aktører for å «kunne tenke annerledes, benytte muligheter og finne nye løsninger på små og store utfordringer». I forbindelse med dette nevnes også samskaping som virkemiddel for å utvikle bedre løsninger (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Begrepet samskaping har tilsynelatende fått et økende fokus både i kommunene og i samfunnet generelt de siste årene. Samtidig er begrepet under stadig utvikling, og flere kilder viser til at mer forskning og kunnskap må til (Kobro, 2018).

Samskaping-begrepet og hvordan vi forstår, forholder oss til det og anvender det i praksis er relevant både for strategier og lederbeslutninger i kommunene og ellers i offentlig sektor. Hvordan får vi samskaping fra planverk og ut i praksis? Dette masterprosjektet ønsker å utforske begrepsfenomenet samskaping, hvordan kommuner belyser dette gjennom kommuneplaner, og hvordan de kan komme seg fra ord i plan til handling. Prosjektet vil dermed kunne bidra til å forstå samskaping i en kommunal kontekst.

## ***1.2 Problemstilling***

Den økende populariteten og bruken av begrepet «samskaping», samt egen interesse for mer effektive arbeidsprosesser, innovative løsninger og utviklingen av kommune 3.0 er bakgrunn for formulering av problemstillingen:

*Hvordan kan kommuner som fremhever samskaping i kommuneplanens samfunnsdel ta seg fra ord i planverk til handling?*

Denne problemstillingen kan utforskes med utgangspunkt i ulike tema og vinklinger.

Følgende forsknings spørsmål vil derfor benyttes for å begrense omfanget av prosjektet:

1. Hvordan forstår kommunalt ansatte i Nordland begrepet «samskaping»?
2. Hva bidrar til å hemme og fremme samskaping i kommunene i Nordland?

For å finne svar på problemstillingen er kvalitativt studiedesign med dokumentanalyse av kommuneplaner og semistrukturerte dybdeintervjuer med ansatte i kommuner i Nordland benyttet.

### ***1.2 Oppbygning av oppgaven***

Oppgaven er bygget opp av seks hovedkapitler, med delkapitler. I kapittel én presenteres innledning med bakgrunn og aktualisering, problemstilling og avgrensning av oppgaven. I kapittel to presenteres relevant eksisterende litteratur og teori for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre beskrives metodevalg, casebeskrivelse, litteraturgjennomgang, datainnsamling, databehandling, dataanalyse og metodediskusjon i kapittel tre. Kapittel fire presenterer empiriske funn fra datainnsamlingen. I kapittel fem analyseres og drøftes empirien i kapittel fire opp mot teorien fra kapittel to. Analyser og drøfting leder til en oppsummering og konklusjon i kapittel seks.

Intervjuguide, informasjonsskriv, meldeskjema til SIKT og oppsummering av dokumentanalyse av kommuneplanens samfunnsdel for kommuner i Nordland er vedlegg til oppgaven.

## 2. Litteratur

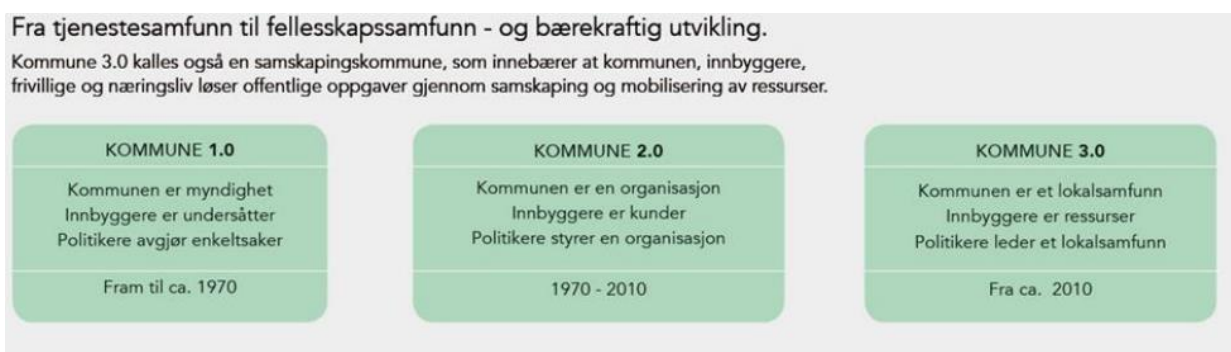
Dette kapitlet inneholder en gjennomgang av relevant litteratur knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål i prosjektet. Dette legger grunnlag for oppgavens teoretiske rammeverk.

Kapitlet består av tre underkapitler, og tar først for seg kommune 3.0-konseptet, deretter samskaping og til slutt innovasjonsbegrepet knyttet til samskaping.

### 2.1 Kommune 3.0

Ifølge Meld. St. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor* vil Norge i årene framover møte utfordringer som setter bærekraften i velferdssamfunnet på prøve. Norge vil få mindre økonomisk handlingsrom, og en endret demografi med flere eldre og færre yngre i yrkesaktiv alder. I tillegg vil klima- og miljøutfordringer oppleves i enda større grad enn i dag. Samtidig som disse utfordringene er en realitet er det et mål om å oppnå FNs bærekraftsmål innen 2030 (Meld. St. 30 (2019-2020)). For å møte utfordringene må alle, ifølge Meld. St. 30 (2019-2020), jobbe både smartere, mer målrettet og mer innovativt. Både samskaping og kommune-3.0 konseptet nevnes som løsninger på utfordringene nevnt ovenfor (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Kommune 3.0-konseptet kommer opprinnelig fra Danmark. Det handler om at kommunens rolle som myndighet og tjenesteleverandør tones ned, og at innbyggerne skal ha en mer deltakende rolle i samfunnsutviklingen (Willumsen & Ødegård, 2020). Figur 1 gir en oversikt over kommunenes utvikling, fra det som betegnes som «kommune 1.0» til «kommune 3.0». Den viser at vi har beveget oss fra et syn på kommunen som myndighetsutøver (kommune 1.0) til at vi ønsker å se kommunen som et lokalsamfunn (kommune 3.0) (Rana kommune, 2017). Dette innebærer endrede roller og påvirkningsstrukturer både for politikere, ansatte og innbyggere i kommunene.



Figur 1: Beskrivelse av hvordan kommunen har beveget seg fra kommune 1.0 til kommune 3.0 (Rana kommune, 2017)

I det offentlige har det skjedd et paradigmeskifte med utgangspunkt i New Public Management (NPM), der målet var å få redusere kostnader og øke effektiviteten ved hjelp av bedre styring og ledelse. NPM har blitt kritisert for å ikke bidra til å gi svar på utfordringene offentlig sektor står i. Flere paradigmer regnes som motsvar til NPM, for eksempel New Public Governance (NPG). NPG preges av nye styringsrelasjoner mellom offentlige myndigheter, private bedrifter og ideelle organisasjoner (Willumsen & Ødegård, 2020), der ønsket er å komme bort fra faglige siloer og bevege seg mot samarbeid mellom aktører som fokuserer på et felles ønsket resultat (Amdam, 2019).

Et annet nytt paradigme kan sies å være samskaping. Innenfor dette paradigmet legges det vekt på nye roller for politiske styringsorganer og administrative ledere, slik at andre aktører i lokalsamfunnene kan delta inn i offentlige beslutningsprosesser (Willumsen & Ødegård, 2020). Kommune 3.0-konseptet kan sies å bygge på dette siste paradigmet.

## ***2.2 Samskaping***

Litteraturgjennomgangen i denne studien viser at det er få forskningsartikler og annen litteratur som har sett konkret på samskaping med kommunene som utgangspunkt. Mye av den eksisterende forskningen er knyttet til begrepet samskaping i velferdstjenester og helsesektoren eller omhandler samskaping i konkrete prosjekter som er avgrenset til enkelte fag eller sektorer (Willumsen & Ødegård, 2020; Simonsson et al., 2023). Mye av litteraturen forsøker imidlertid å forstå og definere samskaping (Simonsson et al., 2023; Breimo & Røiseland, 2021; Røiseland & Lo, 2019).

Breimo & Røiseland (2021) viser til at kommunesammenslåing gjennom kommunereformen i 2020 skapte et mulighetsvindu som kunne fylles med samskaping, og at dette kan ha vært en utløsende faktor til at mange kommuner ønsket å bruke begrepet i oppdatering av planverk og som metode for å realisere løsninger i de nye kommunene (Breimo & Røiseland, 2021).

### ***2.2.1 Hvordan forstå samskaping?***

Den eksisterende litteraturen beskriver, blant annet, at vi mangler en entydig definisjon av samskaping (Simonsson et al., 2023; Breimo & Røiseland, 2021; Røiseland & Lo, 2019). Simonsson et al. (2023) beskriver samskaping som: «et kontinuum av forståelser og praksiser heller enn en spesifikk metode».

Det benyttes forskjellige definisjoner av samskaping i ulik litteratur som forsøker å definere begrepet. Samtidig presenteres det også ulike metoder og framgangsmåter for hvordan aktører kan lykkes med samskaping. Det som skiller de ulike forklaringene og definisjonene av

begrepet er hvem som sees som aktører, og nivåer av samskaping sammenliknet med samarbeid, sosial innovasjon eller andre prosesser for å skape ting sammen (Sørensen & Torfing, 2011; Kobro et al., 2019; Rønning & Andfossen, 2021). Noen felles prinsipper og forutsetninger, som i denne studien betegnes som fremmere og hemmere, blir imidlertid nevnt. Disse utdypes nærmere i dette og i følgende kapitler.

Enkelte omtaler samskaping og andre samarbeidsformer og -prosesser som det samme (Heimburg & Hofstad, 2019). Samskaping framstår da som et overordnet, samlende begrep. Andre forsøker å avgrense og forklare forskjeller mellom samskaping og andre liknende begrep (Sørensen & Torfing, 2011). Andre eksempler på at eksisterende litteratur er uenig om begrepsinnholdet er når Wegener (Willumsen & Ødegård, 2020) forklarer samskapingsbegrepet som overlappende med samarbeidsdrevet innovasjon, mens Sørensen & Torfing (2011) mener det er en forskjell mellom de to begrepene. Disse ulikhetene i omtale og definisjon bidrar til å understreke usikkerheten rundt forståelsen av samskaping (Kobro & Bjørnerud, 2021).

Flere sammenlikner ordet samskaping med ord som innovasjon og bærekraft, og betegner det som et fyndord som plutselig skal benyttes i alle sammenhenger (Røiseland & Lo, 2019). Litteraturen foreslår ulike synonymer eller overlappende ord og begreper til samskaping. Blant annet nevnes samskapende innovasjon, nettverksstyring, samproduksjon, samarbeidsdrevet innovasjon, sosial innovasjon og kommune 3.0 som tilsvarende begreper (Heimburg & Hofstad, 2019; Andfossen, 2021).

Samskapingsbegrepet kan forstås ulikt med utgangspunkt i ulike fagfelt og ulike perspektiv eller paradigmer. I tråd med NPM kan samskaping forstås i sammenheng med verdiskaping og effektivisering, mens i tråd med NPG kan samskaping forstås i sammenheng med demokrati og medvirkning (Eimhjellen & Loga, 2017). Skillet mellom forståelsesrammen som tar utgangspunkt i verdiskaping og effektivisering, og forståelsen som tar utgangspunkt i demokrati og medvirkning er tydelig i mye av forskningslitteraturen (Eimhjellen & Loga, 2017; Jenhaug, 2020; Midtgård & Agdal, 2022; Simonsson et al., 2023), mens annen forskning ser disse som overlappende (Heimburg & Hofstad, 2019).

Torfing et al. (2020) foreslår en definisjon av samskaping der begrepet handler om at «ulike offentlige, private og sivile aktører utveksler ressurser med hverandre, og konstruktivt håndterer innbyrdes ulikheter for å løse felles utfordringer». Litteraturen ser ut til å ha en enighet om at samskaping krever dialog mellom aktører for å skape en verdi (Torfing et al.,

2020; Midtgård & Agdal, 2022; Simonsson et al., 2023; Jenhaug, 2022). For å få til dette kreves en konstruktiv utveksling og bruk av aktørenes ulike erfaringer, ressurser, kompetanse og ideer (Torfing et al., 2020).

Litteraturgjennomgangen i denne studien viser at det ikke er gitt hvordan begrepet skal forstås eller hvordan forskere og praktikere skal forholde seg til denne type begrep. Blant annet pekes det på at nye begrep, som samskaping, kan fylles med ulikt innhold innenfor ulike kontekster (Røiseland & Lo, 2019). Gjennom dette uttrykkes en usikkerhet om samskaping innebærer noe nytt innholdsmessig. Røiseland & Lo (2019) viser i en artikkel til at eksemplene som gis på samskaping ikke kan sies å representere noe revolusjonerende nytt i konteksten av norske lokalsamfunn, og trekker fram eksempler som frivillighet og dugnad. Mer radikale former for samskaping kan imidlertid utfordre de systemene vi arbeider i.

Breimo & Røiseland (2021) drøfter i en artikkel om samskaping er et overflatisk motefenomen. De problematiserer videre betydningen av begreper som brukes på tvers av faglige disipliner og politiske sektorer, samt hvordan dette spres og oversettes. En slik situasjon utfordrer sammenhengen mellom det teoretiske perspektivet av begrepet og operasjonalisering ut i praksis (Breimo & Røiseland, 2021). Samskaping gis som eksempel på et slikt begrep. Antakelser om hvordan samskapingsbegrepet spres og oversettes er fremstilt i tabell 1. Denne tabellen viser at spredning av samskaping, og liknende begrep, kan gjøres ut fra teoretiske perspektiv som tar utgangspunkt i kunnskap, institusjon eller kritisk tenking. Dette vil igjen gjøre utslag på hvilket empirisk uttrykk samskaping får (Breimo & Røiseland, 2021).

Tabell 1: Antakelser om spredning og oversetting av samskaping (Breimo & Røiseland, 2021)

<b>Teoretisk perspektiv</b>	<b>Antakelser om spredning av samskaping</b>	<b>Empirisk uttrykk</b>
Kunnskapsbasert	Det er stor variasjon i hvordan samskaping knyttes til ulike sektorer fordi det kreves ledere som evner å tilpasse den overordnede ideen til den spesifikke sektorkonteksten.	Ingen systematisk variasjon med hensyn til sektorer, kommuner eller nivå.
Institusjonelt	Kommunesammenslåing og behov for ny kommuneplan i 2020 skapte et vindu som kunne fylles med samskaping. Den overordnede ideen er vag, og ingen garanti for at faktiske endringer finner sted.	Systematisk variasjon mellom kommuner.
Kritisk	Samskaping oppfattes av ledere som en besparelles-strategi der brukere og innbyggere kan avlaste den offentlige budsjettbyrden, og derfor finner vi samskaping først og fremst i forbindelse med store og dyre velferdstjenester.	Systematisk variasjon mellom sektorer.



Aastvedt og Sørensen (i trykk) omtaler samskaping som et motefenomen og et «magisk konsept». Et magisk konsept defineres i denne sammenhengen som et konsept med global gjennomslagskraft. Videre beskrives denne type konsepter som å ha høyt abstraksjonsnivå, være altomfattende, konsensusorienterte og positivt ladet (Aastvedt & Sørensen, i trykk). Samskapingsbegrepet kan sies å falle innunder alle disse fire karakteristikene. Midtgård og Agdal (2022) understreker oppfatningen av samskaping som et magisk begrep gjennom å beskrive samskaping som «et trylleord i det offentlige» (Midtgård & Agdal, 2022).

Samskaping omtales både som en metodikk, verktøykasse og prosess (Willumsen & Ødegård, 2020), men også som del av andre metoder og prosesser for samarbeid og medvirkning (Kobro & Bjørnerud, 2021). Enkelte omtaler også samskaping som en styringsform (Heimburg & Hofstad, 2019).

Heimburg & Hofstad (2019) vektlegger i *NIBR-rapport 2019:11* det kommunale perspektivet i samskaping knyttet til folkehelsearbeid. I rapporten beskrives kommuner som ledes etter prinsipper basert på samskaping først og fremst som et lokalsamfunn og ikke en organisasjon. Kommunen ut fra et slikt perspektiv framstår som en samarbeidsarena framfor en serviceytende organisasjon. Rapporten trekker også paralleller til dugnadssamfunnet, og viser til at samskaping ikke representerer noe radikalt nytt fenomen. Likevel utfordrer samskaping noen av de nåværende trekkene ved offentlig sektor. Blant annet utfordres sektorisering og fragmentering av saker som burde ha blitt sett i sammenheng (Heimburg & Hofstad, 2019).

Kobro og Bjørnerud (2021) fremhever at samskapingsbegrepet viser til en sosial prosess, og ikke en modell, definert metode eller betegnelse på et gitt resultat. Larsgaard (2022) viser til at samskaping må forstås som «et møte mellom mennesker, men også et møte mellom erfaringskunnskap og fagkunnskap». Wegener (Willumsen & Ødegård, 2020) støtter i en annen artikkel opp om at samskaping er en sosial prosess. Videre viser hun til at fordi sosiale prosesser er komplekse, blir også samskapingsbegrepet upresist og forvirrende, både med tanke på hva det betyr og hvordan deltakerne oppfatter egen rolle. Kobro og Bjørnerud (2021) trekker fram denne usikkerheten rundt de ulike forståelsene av begrepet som en tydelig barriere for samskaping: «Det finnes ikke én form for samskaping, det finnes ikke én «oppskrift» for samskaping, og det er ikke et verktøy».

En annen utfordring som trekkes fram er at offentlige aktører har sterk målstyring, mens det i samskapingen ikke nødvendigvis er noe klart definert mål eller framgangsmåte (Kobro & Bjørnerud, 2021).

Når det gjelder aktører som nevnes i forbindelse med samskaping ser litteraturen i noen grad ut til å skille mellom mikronivået av samskaping mellom bruker og tjenesteyter (Bjørnerud & Krane, 2022) og makronivået mellom innbyggere og andre aktører (Midtgård & Agdal, 2022; Rønning & Andfossen, 2021). Breimo & Røiseland (2021) mener variasjon i samskaping kan drøftes ut fra ulike fag/sector perspektiv og nivåer, gjengitt i tabell 1. Ut fra dette kan det sies å være en viss kategorisering av samskaping også innenfor ulike sektorer.

Basert på en kategorisering utviklet av Pedersen-Ulrich (2016) skiller Eimhjellen og Loga (2017) ut fire typer samskaping:

- Styrt samskaping er når offentlige myndigheter har regien. Samskapingen har et klart definert mål og definerte virkemidler for samarbeidet. Andre aktører involveres sent i prosessen.
- Ansvarliggjørende samskaping er når kommunen har en definerende og styrende rolle med tanke på mål og virkemidler, men er mer tilbaketrasket og lar andre aktører stå for innholdet i samskapingen. Andre aktører involveres sent i prosessen.
- Likeverdig samskaping er når resultatet i samskapingen er ikke gitt. Kommunen har identifisert et problem eller en utfordring som trenger å bli løst gjennom samarbeid med andre aktører som inviteres inn. Andre aktører involveres relativt tidlig i prosessen, men er ikke med fra start.
- Fasiliterende samskaping er det som skjer når utfallet av samskapingen er uklart, og kommunen har en tilbaketrasket rolle. Andre aktører enn kommunen er typiske initiativtakere til en slik prosess.

Denne kategoriseringen tar utgangspunkt i hvor definert målet for samskaping er, hvem som har regien og når aktørene involveres. Tidspunkt for involvering avhenger av hvor styrt prosessen er.

### ***2.2.3 Hvordan får vi til samskaping?***

For å få til samskaping er tillit, åpenhet og tid for involvering av de ulike aktørene viktige faktorer (Sørensen & Torfing, 2011; Kobro et al., 2019; Bjerck, 2019; Willumsen & Ødegård, 2020). Samskaping utfordrer rolleforståelse (Torfing et al., 2020), og det kreves derfor åpenhet i prosessen (Rønning & Andfossen, 2021).

Jenhaug (2020) viser til at samskaping skal medføre en verdiskaping, men at verdien aktørene ønsker ut av prosessen kan være ulik. Derfor blir også maktforhold og hvordan aktørenes ulike ressurser påvirker innflytelse i prosessen noe som er viktig å forstå og avklare (Jenhaug,

2020; Sørensen & Torfing, 2011). Hvis det er store makt-ubalanser eller sterke konflikter er det derfor ikke sikkert samskaping er det beste verktøyet (Rønning & Andfossen, 2021).

Å ha et omforent mål for samskapinga vektlegges i litteraturen som en viktig faktor (Sørensen & Torfing, 2011). Problemstillinger må identifiseres og defineres i samarbeid med de som er berørt av problemet (Simonsson et al., 2023). Det å kunne lære noe gjennom prosessen eller å få et slags utbytte trekkes fram som et viktig element for aktørene som bidrar (Willumsen & Ødegård, 2020). Kobro et al. (2019) vektlegger tillit som en viktig faktor, men legger til at andre strukturelle forhold må være på plass. For eksempel må finansieringsordninger av-sektoriseres og politiske handlingsplaner samordnes bedre for å fremme samskaping (Kobro et al., 2019).

Andfosen (2021) beskriver samskaping som en blanding av individuelle handlinger og organisatorisk samhandling. Et aktivt samarbeid mellom aktørene er derfor essensielt, og alle aktører må bidra i prosessen på en eller annen måte. Breimo og Røiseland (2021) viser til at dette samarbeidet må være likeverdig. I dette ligger det å kjenne seg sett, forstått og respektert for sin kompetanse (Midtgård & Agdal, 2022).

Sørensen og Torfing (2011) legger vekt på tre betingelser som må være til stede for å få til samskaping: 1. Et reelt samarbeid mellom partene, 2. Transformativ læring og 3. Et felles eierskap. Eierskapet bør være knyttet både til prosessen og løsningen (Sørensen & Torfing, 2011). Samarbeid er et viktig premiss som nevnes av flere (Willumsen & Ødegård, 2020; Kobro et al., 2019; Jenhaug, 2020). Transformativ læring er et viktig element i innovasjonssammenheng, og har til hensikt å bidra til endring. Dette er viktig fordi endringen gir ny innsikt, som i neste runde kan bidra til nye ideer og løsninger. For å få til dette er kritisk refleksjon viktig: det å stille spørsmål ved etablert kunnskap og koble innsikt fra ulike fagområder eller sektorer (Sørensen & Torfing, 2011).

Mange av fremmerne for samskaping som litteraturen omtaler kan beskrives som «myke» verdier. Disse omhandler i stor grad relasjoner mellom individer og aktører og relasjonskompetanse hos de involverte individene (Heimburg & Hofstad, 2019; Willumsen & Ødegård, 2020; Kobro & Bjørnerud, 2021). Kobro og Bjørnerud (2021) legger vekt på at det viktigste verktøyet i samskaping er relasjonene, mens Wegener (Willumsen & Ødegård, 2020) legger vekt på at endrede sosiale relasjoner, samarbeidsformer og sosial praksis er viktig. Eimhjellen og Loga (2017) beskriver i tillegg et behov for å øke motivasjon og legge til rette for empowerment, samt mobilisering av individer og aktører for å få til samskaping.

Både stadiemodellen for endring og positiv psykologi sier noe om faktorer for empowerment og mobilisering til endring på individ- og gruppenivå. Stadiemodellen for endring (tabell 2), også kalt den transteoretiske modellen, viser at motivasjon og innstilling til endring endrer seg over tid (Barth et al., 2019; Kostverktøyet, 2018). Hagedorn (Willumsen & Ødegård, 2020) tegner et skille mellom samskaping og samarbeid basert på at samskaping fokuserer på å skape noe nytt med flere ulike aktører. Stadiemodellen for endring innebærer ulike faser som blant annet inneholder anerkjennelse av et problem, utforsking av problemet og vurdering av endringer og alternativer, før en beslutning om endring tas og målet stokes ut (Barth et al., 2019; Kostverktøyet, 2018).

Tabell 2: Endringsfaser i stadiemodellen for endring (Barth et al, 2019; Kostverktøyet, 2018)

Endringsfase	Beskrivelse
Føroverveiellesfasen	Problemet er ikke anerkjent som noe som bør eller skal endres.
Overveiellesfasen	Vurderer å gjøre endringer og overveier ulike alternativer.
Forberedelsesfasen	Beslutningen om at endring skal gjennomføres er tatt, og det planlegges med dette som mål.
Handlingsfasen	Iverksettelse av planer. Gjennomføring igangsettes.
Tilbakefall	Tilbakefall og nye forsøk er en nødvendig del av endringsprosessen.
Vedlikehold	Opprettholde endring over tid.

For å legge til rette for empowerment er det viktig å ta utgangspunkt i den enkeltes styrker og hva de kan bidra med (Jenhaug, 2020; Eimhjellen & Loga, 2017). Positiv psykologi er et teoretisk rammeverk som tar utgangspunkt i den enkeltes styrker (Adriaenssen et al., 2017). I positiv psykologi vektlegges mestringsevne, holdninger, mot, entusiasme, nysgjerrighet og verdier i handling. Følgende punkter kan sies å ha relevans opp mot samskappingsbegrepet (Adriaenssen et al., 2017):

- Mot: Man må ha vilje og utholdenhet til å gjennomføre oppsatte mål
- Menneskelighet: Det er viktig å forstå den/de andre
- Rettferdighet: Det ligger styrke i samfunnsengasjement
- Balanse: Det er viktig å ikke gå til ytterlighet
- Overskridelse: Det er viktig å strekke seg utover seg selv og forstå de andre

Videre legges det innenfor positiv psykologi vekt på at andre folk har betydning for vårt liv (Adriaenssen et al., 2017). Alle disse punktene bidrar også til å oppsummere mange av de tidligere nevnte punktene i dette kapitlet.

Midtgård & Agdal (2022) trekker fram Asset-Based Community Development (ABCD) som en metode knyttet til samskaping. Denne metoden tar, i likhet med positiv psykologi,

utgangspunkt i hvilke ressurser som eksisterer heller enn hva som mangler for å nå et mål. Arbeidet i ABCD-metoden skal være relasjonsorientert, styrkebasert og innbyggerstyrt (Midtgård & Agdal, 2022). Prinsippene for ABCD-metoden (Kretzmann & McKnight, 1993) er blant andre at:

- Alle i et lokalsamfunn har noe å bidra med
- Sosiale relasjoner bygger lokalsamfunn
- Innbyggerne må settes i sentrum
- Ledere må involvere andre
- Alle bryr seg om noe
- Motivasjon til å bidra
- Lyttende samtaler: å spørre etter ideer er mer bærekraftig enn å gi løsninger
- Spør og inviter inn
- Avgjørelser må komme fra samtaler der folk blir hørt
- Lokale innbyggere bør ha kontrollen, og institusjoner bør tjene lokalsamfunnet gjennom å tilrettelegge for involvering og deretter trå tilbake. Innbyggere kan også bidra til å sette institusjonenes agenda.

Fysiske omgivelser beskrives også som en fremmer for samskaping, for eksempel gjennom at aktører har en viss fysisk nærhet til hverandre (Bjerck et al., 2019). Dette kan for eksempel gjøres gjennom samlokalisering av aktører eller gjennom å legge til rette for møteplasser for aktørene.

### **2.3 Innovasjon**

Samskaping beskrives i litteraturen som et konsept der medarbeidere og innbyggere er sentrale aktører for vellykket innovasjon (Willumsen & Ødegård, 2020). Innovasjon trekkes ofte fram som en metode eller et mål i samskaping (Heimburg & Hofstad, 2019; Jenhaug, 2020; Andfosen, 2021).

Innovasjon i offentlig sektor defineres som en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. Innovasjonen kan være kjent og iverksatt i andre virksomheter, men likevel være ny for den aktuelle virksomheten (Meld. St. 30 (2019-2020); OECD, 2019).

Meld. St. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor* beskriver tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019-2020)):

- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser
- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid

Prinsippene er inspirert av OECDs erklæring for innovasjon, som Norge har sluttet seg til (OECD, 2019). Denne innebærer punktene over, i tillegg til at dyrking av partnerskap, det å fremme utforskning, eksperimentering og testing, samt det å dele læring og praksis nevnes. For å få til dette må aktørene se muligheter og definere behovet framfor løsningen (Meld. St. 30 (2019-2020)). Involvering pekes på som et viktig element for å finne behovet til aktører og brukere.

Ifølge Willumsen & Ødegård (2020) finnes det tre logikker som vi finner igjen i innovasjon:

- Innovasjon skal bidra til mer effektivitet og mindre kostnader i oppgavene som skal løses
- Digitalisering og tekniske løsninger tar en stadig større plass i oppgaveløsningen
- Medarbeidere og innbyggere sees som sentrale aktører for vellykket innovasjon. Dette kan blant annet være fordi teknologi ikke kan nyttiggjøres uten at vi har forståelse for den.

Disse er særlig fremtredende innen helse- og velferdsområder (Willumsen & Ødegård, 2020).

Ofte er det uenighet om hva innovasjon er, og hva målet med innovasjon er eller bør være. Ulike profesjoner og fagretninger som tilsynelatende ikke forstår hverandre får ofte skylden for dette (Willumsen & Ødegård, 2020). Sektorinndeling kan være til hinder for samordning og innovasjon (Meld. St. 30 (2019-2020)). Fordelen med en slik inndeling er imidlertid at fagmiljøer samles og ansvar er tydelig plassert, men uenighet mellom profesjoner kan spille negativt inn prosesser der det skal foregå samordning og innovasjon. Åpenhet, etterrettelighet og etterprøvbarehet er viktig for å forhindre dette (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Innovasjon kan sees på som både en utdanning, men også en sosial praksis (Willumsen & Ødegård, 2020). utfordringer med å jobbe med innovasjon i hverdagen, som del av en sosial praksis, er at vi ofte ikke har overskudd til å iverksette forandringer og lære av dem. Videre viser Wegener (Willumsen & Ødegård, 2020) til at det vil være enklere å fokusere på saken man jobber med og om man beveger seg i ønsket retning hvis man fokuserer på innovasjon i hverdagen (kontinuitet) og ikke som en egen metode eller strategi (brudd). Tabell 3 viser

eksempler på hvor, hva, hvem og hvorfor innovasjon kan bidra om det benyttes gjennom kontinuitet som prinsipp eller brudd som prinsipp.

Tabell 3: *Innovasjon som kontinuitet eller som brudd (Willumsen & Ødegård, 2020)*

	<b>Kontinuitet som prinsipp</b>	<b>Brudd som prinsipp</b>
<b>Hvor?</b>	Innovasjon i hverdagen	Innovasjon som utdanning eller formell kompetanseheving
<b>Hva?</b>	Fokus på saken vi ønsker å skape eller forandre	Fokus på å trene innovasjonsmetoder og -teknikker
<b>Hvem?</b>	Alle ses som bidragsytere i innovasjonsprosesser	Innovasjon drives av spydspisser og ildsjeler
<b>Hvorfor?</b>	Innovasjonsprosess settes i gang for å skape konkrete forandringer	Innovasjonsprosess settes i gang for å utvikle et innovativt tankesett

Innovasjon kan skje på ulike måter. Ofte snakker vi om transformativ innovasjon, radikal innovasjon eller skrittvis innovasjon (Tidd & Bessant, 2021). Transformativ innovasjon innebærer innovasjoner i systemer, strukturer og på større samfunnsområder. Dette krever eksperimentering, forskning og endring, og vil innebære radikale elementer. Radikal innovasjon innebærer grunnleggende endringer i måter å levere tjenester eller utvikle produkter på. Dette vil bety en større endring fra nå-tilstanden, og dermed også en større risiko og usikkerhet i utviklingsfasen. Skrittvis innovasjon skjer, som begrepet sier, gradvis. Grad av usikkerhet vil dermed reduseres og retningen kan endres underveis (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Innovasjoner kan gi behov for endring i formelle og uformelle rammer for virksomheten, f.eks. beslutnings- og styringsregime, budsjetterings og rapporteringsrutiner og uformelle rutiner, normer og verdier (Meld. St. 30 (2019-2020)).

## **2.4 Oppsummering**

### **Uklar begreps- og rolleforståelse**

Det eksisterende teoretiske rammeverket til samskaping gir ikke noe entydig svar på om samskaping er et begrep, en metode, et verktøy, en prosess eller en styringsform. Det uenighet om samskaping har noe nytt meningsinnhold, om det innebærer ting vi allerede holder på med, eller om elementer av det er «gammelt nytt». Uklar rolleforståelse, samt uklare og ulike forståelser av begrepet er et gjennomgående funn i eksisterende litteratur, og litteraturen mener dette bidrar til å hemme at samskaping skjer.

### **Samskaping – et sosialt fenomen**

Mye av litteraturen som er gjennomgått i prosjektet fremhever sosiale prosesser og relasjoner et viktig element i samskaping. Relasjoner og sosiale prosesser kan være fremmere for

samskaping gjennom tillit, det å føle seg sett, å føle seg hørt, å føle seg forstått og å føle seg respektert, å føle at man kan bidra og at prosessen i seg selv bidrar til endrede sosiale relasjoner. Møtet mellom mennesker med ulik erfaringskunnskap og fagkunnskap nevnes også som et viktig element i samskaping.

### **Møteplasser for samskaping**

Fysiske forhold nevnes som en viktig fremmer for samskaping. For eksempel er samlokalisering eller møteplasser noe som kan bidra til å fremme samskaping.

### **Samskaping innebærer innovasjon og endring**

Både innovasjon- og endringsteori kan bidra som teoretisk rammeverk for samskaping. Innovasjonsteori belyser systemendringer for aktører, mens endringsteori bidrar til å forklare endring og motivasjon for endring på individnivå. Stadiemodellen for endring, positiv psykologi og ABCD-modellen er eksempler på slike modeller.



### **3. Metode**

I dette kapitlet beskrives metodevalg for oppgaven, og valg som er gjort i de ulike fasene av oppgaven: begrunnelse for valg av design og metode, casebeskrivelse, framgangsmåte under datainnsamling, inklusjonskriterier, utvalg og analyse. I tillegg presenteres casebeskrivelse og den geografiske avgrensingen for oppgaven. Kapitlet ender i en metodediskusjon og oppsummering.

#### ***3.1 Valg av metode og design***

Formålet med studien er å utforske samskapingsbegrepet i en kommunal kontekst. Med utgangspunkt i problemstillingen ble kvalitativ metode valgt for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål. Dokumentanalyse og semistrukturerte dybdeintervjuer ble benyttet for å samle inn data som kunne bidra til å svare på problemstillingen. Kvalitativ metode er hensiktsmessig i studier som studerer sosiale fenomener, og søker å forstå fenomenet man forsker på (Johannessen et al., 2020).

Dokumentanalyse av allerede eksisterende dokumenter kan bidra med informasjon om forhold som er skrevet ned på bestemte tider med bestemte formål (Tjora, 2021). Disse benyttes ofte, som i denne studien, som tilleggsdata til intervjuer. Fordelen med å benytte seg av dokumentanalyse er at dataene allerede i en tidlig fase i studien er tilgjengelige for forskeren, og kan bidra til å ramme inn videre design i studien (Tjora, 2021). Dokumenter vil også ofte representere «tidsbilder» som beskriver intensjoner, mens intervjuer i større grad vil være sammenfatning av erfaringer av disse intensjonene.

Målet med dybdeintervjuer er å skape en relativt fri samtale rundt spesifikke tema som forskeren har forhåndsbestemt (Tjora, 2021). Hensikten er at informanten skal reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaet for forskningen. Åpne spørsmål benyttes derfor for å gi informanten mulighet til å gå i dybden når han eller hun svarer.

Dybdeintervju er basert på fenomenologisk metode (Tjora, 2021). Fenomenologi søker å forstå sosiale fenomener ut fra perspektivet til informantene for å få økt innsikt i et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015; Johannessen et al., 2020). Hensikten er å studere hvordan informantene skaper mening eller forståelse av sin virkelighet på bakgrunn av erfaringer og opplevelser knyttet til fenomenet vi ønsker å utforske (Tjora, 2021). Dette er hensiktsmessig for å studere problemstillingen i denne studien ettersom den søker å forstå fenomenet samskaping.

Forskningsintervju gjennomføres som del av en induktiv prosess hvor målet er å få kunnskap om områder hvor det finnes lite kunnskap fra før (Johannessen et al., 2020). For å framskaffe ny kunnskap må empiri anvendes aktivt opp mot eksisterende teori, og for å eventuelt utlede nye teorier. Kvalitative intervjuer er en ressurskrevende metode å gjennomføre fra A til Å. Både rekruttering av informanter, gjennomføring av intervjuer og etterarbeid med transkribering, strukturering og analyser er tidskrevende (Tjora, 2021; Johannessen et al., 2020).

Det finnes ingen fasit på antall intervjuer som bør gjennomføres for å ha et representativt utvalg i kvalitative studier. Mange forskere bruker imidlertid «metningskonseptet» som argument om at utvalget er stort nok (Malterud, et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2015). Metningskonseptet går ut på at utvalget er «mettet» når nye informanter ikke lenger tilfører ny informasjon. Ut fra dette argumentet er det vanskelig å sette et spesifikt antall intervjuer som kreves i studien. Malterud et al. (2016) viser imidlertid til at utvalgsstørrelsen vil avhenge av målet med studien, spesifisiteten til utvalget, bruk av etablert teori, kvaliteten i dialogen og analysestrategien.

Ved bruk av kvalitativ metode finnes det heller ingen fasitsvar for hvordan innsamling av data og analyse av empirien skal gjøres (Tjora, 2021). På bakgrunn av dette er det viktig å beskrive og begrunne de metodiske beslutningene som har blitt gjort i gjennomføringen av prosjektet.

### ***3.2 Casebeskrivelse og geografisk avgrensning: kommuner i Nordland***

I dette prosjektet valgte jeg å intervju ansatte i kommuner i Nordland. Dette på bakgrunn av at jeg arbeider som rådgiver i Nordland fylkeskommune og jobber tett på Nordlands-kommunene i det daglige. Den geografiske områdeavgrensningen ble derfor valgt av strategiske grunner og på grunn av nærhet til informanter.

I 2023 består Nordland fylke av 41 kommuner av varierende størrelse. Etter at Troms og Finnmark fylker ble slått sammen til ett fylke i 2022 er Nordland Norges minste fylke målt i folketall, med 241 084 innbyggere, pr. fjerde kvartal 2022 (SSB, 2022). De minste kommunene i Nordland (Røst, Vevelstad og Træna) har mellom 400 og 500 innbyggere, og den største kommunen (Bodø) rett over 50 000 innbyggere, pr. fjerde kvartal 2022 (SSB, 2022).

Nordland er et interessant område blant annet fordi mange av kommunene har lave innbyggertall, begrensede ressurser og stort sett er å regne som distriktskommuner, med de muligheter og utfordringer det gir (SSB, 2022). Distriktskommuner karakteriseres, ifølge

SSBs sentralitetsindeks (Høydahl, 2020), av lang avstand til arbeidsplasser, skole, helsetjenester, butikker, kulturtilbud, naboer og så videre. Ifølge sentralitetsindeksen er Bodø kommune sentralitetsklasse 3, mens de fleste andre kommuner i Nordland rangeres som sentralitet 5 eller 6 (distriktskommuner) (Høydahl, 2020). Mesteparten av Nordland kan derfor sies å være distrikt. I tillegg til lange geografiske avstander, har Nordland både vær, vind og natur som gjør transport, kommunikasjon og tilgjengelighet utfordrende.

Kommunene er lokal offentlig forvaltningsmyndighet i Norge, og har lokalt selvstyre innenfor rammene av nasjonale mål. I Norge har vi et generalistkommunesystem som innebærer at alle kommuner, med få unntak, har de samme oppgavene. Kommunene skal ivareta demokratiske funksjoner, produsere tjenester til innbyggerne og ta på seg planleggings- og utviklingsoppgaver i lokalsamfunnet (Meld. St. 12 (2011-2012); Plan- og bygningsloven, 2008). Kommunene har en rekke oppgaver innen undervisning, helse, infrastruktur og tekniske oppgaver, kultur og fritid. Noen av oppgavene er lovpålagte, andre opp til kommunene selv å vurdere om de har behov og kapasitet til å jobbe med. Politiske vurderinger og økonomi vil ofte være styrende for sistnevnte kategori av oppgaver.

Kommunene skal ha en samlet kommuneplan som omfatter samfunnsdel med handlingsdel og arealdel (Plan- og bygningsloven, 2008, § 11-1). Kommuneplanens samfunnsdel skal beskrive og vurdere utfordringer, og vise mål og strategier for kommunen. Den bør derfor inneholde en beskrivelse og vurdering av strategier for utviklingen i kommunen. Videre skal KPS være grunnlag for andre planer og virksomhet i kommunen (Plan- og bygningsloven, 2008, § 11-2).

Ettersom kommunene både skal leve opp til innbyggernes forventninger og være et organ som iverksetter nasjonal politikk vil det være et spenningsfelt mellom det lokale og nasjonale demokratiet (Meld. St. 12 (2011-2012)). Kommunene havner derfor ofte i dilemma når ressursene for å løse de ulike oppgavene ikke henger sammen med de nasjonale målene og kompleksiteten av disse (Kobro et al., 2019).

### ***3.2.2 Inklusjonskriterier og informanter***

Utvalget av informanter i en studie skal være hensiktsmessig for den valgte problemstillingen. Valg av informanter må derfor ta hensyn til hvem som har kjennskap til fenomenet og som kan uttale seg på en reflektert måte om temaet vi ønsker å utforske (Tjora, 2021). Slike utvalg kalles strategiske (Johannessen et al., 2020; Tjora 2021). Samtidig må praktisk gjennomførbarhet og variasjon i utvalget vurderes (Johannessen et al., 2020).

Inklusjonskriterier for informantene i denne studien var at de måtte være administrativt ansatte i en kommune i Nordland fylke som omtaler samskaping i kommuneplanens samfunnsdel (jf. tabell 4). Dette snevret antall aktuelle kommuner ned fra 41 til 13. På bakgrunn av prosjektets omfang og tidsavgrensning var det hensiktsmessig å ha et stort nok utvalg til å kunne belyse problemstillingen, samtidig som det var lite nok til at intervjuene kunne gjennomføres, og dataene bearbeides og analyseres i løpet av de to deltidssemestrene masterprosjektet varte.

Informantene ble rekruttert gjennom et strategisk bekvemmelighetsutvalg ved hjelp av snøballmetoden. Denne metoden beskriver en utvalgsmetodikk som går ut på å begynne med et lite utvalg, som vokser ettersom tips til nye informanter kommer inn (Tjora, 2021). Rekrutteringen til denne studien foregikk gjennom kontakter jeg kjente til at jobbet med eller var bevisst temaet i Nordlandskommunene som omtalte samskaping i KPS. Jeg fikk også innspill til aktuelle informanter gjennom kollegaer og gjennom bekjentskaper i de ulike kommunene.

Da invitasjon til deltakelse i prosjektet ble sendt ut, ble det også spurt om forslag til andre i kommunen jeg kunne intervjuer om temaet. Alle informantene fikk informasjon om oppbevaring og behandling av data skriftlig ved forespørsel om deltakelse i intervju, samt muntlig før intervjuene ble gjennomført. I invitasjon og informasjonsskriv (vedlegg 1 og 2) fikk de også beskjed om at intervjuet ville vare maksimalt én time og at intervjuet ville tas opp for senere transkribering. Ved å bruke lydopptak er det enklere å ha fokus på informanten og stille eventuelle oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2021).

Etter råd fra veileder ble det planlagt for mellom 3-10 informanter. Det endelige utvalget i studien besto av tre ulike kommuner, med to informanter fra hver kommune, totalt seks informanter. Begge kjønn er representert. Totalt ble åtte personer spurt, hvorav seks samtykket til å delta. Informantene hadde kjennskap til samskaping og hadde i større eller mindre grad bidratt inn i kommunens planarbeid. De arbeidet innenfor ulike fagfelt og hadde derfor også ulike erfaringsbakgrunner.

Hvert intervju hadde varighet på mellom 20 og 45 minutter. Intervjuene ble gjennomført i løpet av perioden september til desember 2022. Alle informantene samtykket til å bli kontaktet i etterkant ved eventuelt behov for mer informasjon eller oppklaringer knyttet til intervjuet som var gjennomført.

### 3.3 Datainnsamling: Dokumentanalyse og semistrukturerte dybdeintervju

Datainnsamling innebærer i dette prosjektet innsamling av data via dokumentanalyse og semistrukturerte dybdeintervjuer.

Dokumentanalysen ble i dette prosjektet benyttet både for å ramme inn hvilke kommuner som hadde tatt i bruk samskappingsbegrepet og for å hente ut eventuelle definisjoner og bruksområder. Å kombinere dokumentanalyse med intervju kan bidra til å nyansere analysen (Tjora, 2021).

Datainnsamlingen besto, som nevnt, av to trinn. I trinn én, dokumentanalysen, ble 13 av 41 gjennomgåtte kommuneplanens samfunnsdel identifisert å inneholde begrepet samskaping. Tre av disse kommunene ble videre valgt ut for rekruttering av informanter til semistrukturerte dybdeintervjuer. Tabell 4 viser en oversikt over datainnsamlingsmetoder, analyseenheter, inklusjonskriterier og antall enheter ble inkludert i datainnsamlingen.

Tabell 4: Oversikt over datainnsamlingsmetode, analyseenhet, inklusjonskriterier og antall inkluderte enheter i prosjektet

Datainnsamlingsmetode	Analyseenhet	Inklusjonskriterier	Antall
Dokumentanalyse	Kommuneplanens samfunnsdel	1. Kommune i Nordland 2. Omtaler samskaping	13
Intervju	Intervju med administrativt ansatte i kommune	1. Administrativt ansatte i en av kommunene identifisert gjennom dokumentanalyse 2. Kan stille opp på intervju fysisk eller digitalt i perioden september-desember 2022 3. Signerer samtykkeerklæring før intervju	6 individer fra 3 kommuner

Gjennomgang av kommuneplanens samfunnsdel ble gjort gjennom søk på kommunenes respektive hjemmesider for å finne gjeldende plan. Der det ikke var mulig å finne KPS på hjemmesidene ble planprogram for KPS inkludert i analysen da disse sier noe om hva planen skal inneholde. Planprogram ble gjennomgått for fem kommuner. Planene ble gjennomgått i juli/august 2022, og resultatene systematisert og oppsummert i tabell 7 (vedlegg 4).

Semistrukturerte dybdeintervju ble benyttet for å innhente empiriske data i prosjektet. Analyseenheten for intervjuene var utvalgte/inviterte administrativt ansatte i kommuner i Nordland som omtaler samskaping i KPS. Intervjuer samler data fra primære kilder, i dette tilfellet ansatte i kommunene, og har som formål å produsere kunnskap for å svare på

forskningsspørsmål og problemstilling. Denne datainnsamlingsmetoden er vanlig å velge dersom man har lite eller ingen kunnskap rundt problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Intervjusituasjonen og kvaliteten på intervjuene avhenger i stor grad av trygghet, tillit og forståelse mellom intervjuer og informant. Det er derfor viktig å sette av nok tid til gjennomføring (Tjora, 2021). Dybdeintervjuer kan bidra til å utforske forhold knyttet til hvordan informanten har erfart og opplevd begrepet samskaping enten teoretisk eller gjennom praktiske eksempler, og det vil være stor grad av subjektivitet i svarene (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). Oppfølgingsspørsmål er derfor viktig dersom intervjueren føler det er behov for å utdype eller forklare noen av svarene for lettere å analysere dem i etterkant.

SIKT godkjente meldeskjema om behandling av personopplysninger (vedlegg 3) før datainnsamlingen startet. Informantene fikk informasjon om personvernrettigheter gjennom informasjonsskriv på e-post (vedlegg 2) på samme tidspunkt som de ble invitert til å stille opp til intervju. Informasjonsskrivet er utformet i med utgangspunkt i SIKT sin mal for informasjon til deltakere. Dette skrevet inneholdt også samtykkeskjema. Alle informantene signerte, og returnerte samtykkeskjema før intervjuene fant sted.

Informantene ble intervjuet én og én. Enkeltintervju ble valgt for å kunne avdekke eventuelle forskjeller mellom informantene innad i samme kommune, og for å få fram informantens personlige opplevelse (Johannessen et al., 2020).

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide, slik at samtalen ble mest mulig naturlig, og oppfølgingsspørsmål ble stilt der det var behov for dette. I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide med spørsmål som tok utgangspunkt i problemstilling og avgrensning (vedlegg 1), samt sentrale elementer som kom fram i litteraturgjennomgangen som ble gjennomført i metodeemnet anvendt metode (MET5003-1) våren 2022. Intervjuguiden ble utformet semistrukturert for å kunne gjøre eventuelle tilpasninger til de ulike kommunene og informantene. Intervjuguiden legger opp til at den som intervjuer går direkte på tema i spørsmålene, men innledningsvis fikk informantene informasjon om hensikten med prosjektet og rettigheter i forhold til personvern og samtykke. De fikk også mulighet til å stille eventuelle spørsmål de hadde før selve intervjuet og lydopptaket startet.

Nøkkelspørsmålene ble utformet mest mulig åpne, og slik at informantene måtte svare både direkte og indirekte på spørsmålene. Eksempelvis ble informantene bedt om å si noe om

hvordan de forstår begrepet samskaping. I tillegg ble de spurt om å gi eksempler på prosesser eller prosjekter der de mente samskaping hadde fungert godt eller ikke hadde fungert i kommunen.

Alle intervjuene ble avrundet med spørsmål om informanten kunne oppsummere det vi hadde snakket om i de tre punktene han eller hun mente var viktigst. Her kom det også fram en del ny informasjon. Informantene fikk avslutningsvis mulighet til å legge til ting de mente var viktig å få fram, men som de mente de ikke hadde blitt spurt om. Det ble ikke gjort noen endringer i intervjuguiden i løpet av intervjuperioden.

Intervjuene ble spilt inn via diktafon-app på telefonen. Diktafon-appen lagret lydfilene i Nettskjema (UiO). Intervjuene ble transkribert i Word. Word-dokumentene ble lagret på passord-beskyttet studentkonto tilknyttet Nord Universitets One Drive. Det ble også tatt notater underveis og i etterkant av intervjuene for å starte analyseprosessen. Lydopptakene ble slettet da de var transkribert. De transkriberte intervjuene ble lastet opp i NVivo 14 (QSR International Pty Ltd., 2023) for videre analyse.

Intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams eller fysisk på arbeidsplassen til informantene. Informantene fikk selv velge hvordan de ønsket å gjennomføre intervjuet. Halvparten av informantene gjennomførte intervju på Teams og andre halvparten fysisk, som vist i tabell 5. At informantene får velge lokasjon for intervjuene kan bidra til at de føler seg mer komfortable og åpne (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). Både digitale intervju og gjennomføring av fysiske intervju på arbeidsplassen til informantene betyr at informantene som stilte opp slapp å bruke mer tid enn nødvendig på intervjuene. Fordelen med fysiske intervju er imidlertid at det ofte settes av mer tid og at det blir tid til mer småprat både før og etter intervjuene for å skape tillit. Teams er på sin side er en kostnads- og tidseffektiv metode som også fungerte bra i datainnsamlingen i dette prosjektet.

Tabell 5: Oversikt over kommuner, informanter og intervjuetype

Kommune	Informant	Intervjuetype
1	A	Fysisk
1	B	Fysisk
2	C	Digitalt
2	D	Digitalt
3	E	Fysisk
3	F	Digitalt

Datainnsamlingen ble gjennomført i tråd med SIKTs reglement for personvern, og Nord

Universitets retningslinjer om personvern i studentoppgaver. Prosjektet ble meldt til SIKT og vurdert å være i henhold til lovgivning (referansekode 496739). Kopi av meldeskjema er vedlagt oppgaven (vedlegg 3). Navn, e-post og annen kontaktinformasjon som ble benyttet for å kontakte informantene ble oppbevart separat fra lydopptak og transkriberte intervjuer, og slettes når prosjektet er avsluttet.

Lydopptak og transkriberte intervjuer ble kodet med nummer som representerte kommunene i kombinasjon med bokstav som representerte de ulike informantene (som vist i tabell 5), for å skille mellom de ulike informantene og kommunene. Videre i oppgaven oppgis eventuelle sitat med referanse til denne kodingen. Kodingen gjøres av personvern hensyn. Ettersom mange av kommunene i Nordland er små er det lett å identifisere personer, selv med små mengder informasjon. På bakgrunn av dette er det i oppgaven verken presentert hvilken kommune informanten kommer fra eller annen bakgrunnsinformasjon utover at kommunene som er inkludert i prosjektet er tre av de 13 som ble identifisert i dokumentanalysen av KPS.

### ***3.3 Dataanalyse***

Transkribering er et viktig grunnlag for dataanalysen (Johannessen et al., 2020). Intervjuene ble transkribert i Word kort tid etter gjennomført intervju. Ferdig transkribert tekst inneholdt ord for ord gjengivelse av intervjuene i sin helhet, inkludert pause-ord. Å både intervju og transkribere alle intervjuene selv er en fordel for å arbeide seg godt inn i de innsamlede dataene. Transkribering av intervjuene gjorde det enkelt å gå fram og tilbake i datamaterialet etter behov (Jacobsen, 2015).

Ferdig transkribert materiale, såkalt behandlede data, var grunnlaget for videre koding og kategorisering. Datamaterialet etter en kvalitativ datainnsamling er ofte stort og uoversiktlig, og organisering av materialet er derfor viktig for å klare å analysere materialet (Tjora, 2021).

Dataanalysen har to hensikter (Johannessen et al., 2020):

1. Å organisere data etter tema for å skaffe oversikt og sikre at data ivaretas
2. Å analysere og tolke for å kunne identifisere tema og mønstre som kan kommuniseres gjennom en rapport

Stegvis-deduktiv induktiv metode danner grunnlaget for analysen i dette prosjektet. I denne metoden er koding første steg (Tjora, 2021). De transkriberte intervjuene ble lastet opp til NVivo 14 (QSR International Pty Ltd., 2023), som videre ble brukt for å kode, kategorisere og sortere data. Kodene ble utformet med utgangspunkt i innholdet i intervjuene, og er derfor



empirinære. Deretter ble det utformet mer overordnede kategorier (som vist i tabell 6): «hva er samskaping», «hvem er aktører», «hvordan gjøres samskaping», «hvorfor samskaping» og «planverk».

Tabell 6: Kategorisering og koding av empiriske data

Kategorier	Koder	Antall intervju	Antall referanser
Hva er samskaping?			
	Beslektede begreper	6	38
	Definisjon	6	18
	Hvor fungerte det?	6	19
	Hvor fungerte det ikke?	4	6
Hvem er aktører/hvilken organisering i samskaping?			
	Aktører	5	25
	Kommunal organisering	5	21
Hvordan gjøres samskaping?			
	Fremmere	6	32
	Hemmere	5	23
	Verdier	6	83
Hvorfor samskaping?			
	Behov for å få til samskaping	4	11
	Effekt	5	13
	Forståelse	6	60
Planverk		6	13

Til slutt ble alle kategoriene gjennomgått og fortolket. Fortolkning går ut på å forsøke å få tak i en mening som ikke blir sagt direkte (Johannessen et al., 2020), og å få tak i årsaker og meninger. Fortolkningsprosessen var en prosess som varte hele skriveprosessen, og nye fortolkninger har kommet til ettersom jeg har arbeidet meg mer inngående inn i materialet.

### 3.4 Litteratursøk

Det ble gjennomført et avgrenset og mindre litteratursøk på tema i forbindelse med en metodeoppgave i anvendt metode (MET5003-1) ved Nord Universitet våren 2022. Dette bidro til å ramme inn oppgaven ved start, og til å utforme intervjuguiden. Det ble videre gjennomført et mer grundig litteratursøk som del av studien, i etterkant av intervjuene. Dette la grunnlag for å diskutere empiriske funn opp mot eksisterende teori.

Litteratursøket som ble gjennomført som del av prosjektet ble gjennomført i databasen Idunn med søkeord "samskaping". Søket fikk 168 treff. Duplikater ble fjernet, og 19 av artiklene ble etter å ha lest sammendrag plukket ut for en mer grundig gjennomgang. Snøballmetoden ble deretter benyttet for å finne flere relevante artikler, men også bøker og rapporter som omtaler

samskaping. I tillegg ble aktuelle Stortingsmeldinger gjennomgått, da disse er bakgrunn for mye av arbeidet i offentlig sektor.

Med bakgrunn i oppgavens kontekst, med norske kommuners forståelse og operasjonalisering av begrepet som hovedfokus, ble litteratursøket kun gjennomført med norsk søkeord. Likevel har også andre skandinaviske artikler og litteratur blitt inkludert, da disse kan sies å ha en overførbarhet til norsk kontekst.

### ***3.5 Metodediskusjon***

På bakgrunn av studiens problemstilling, som er kompleks, er subjektiviteten i oppgaven tilsvarende høy. Gjennom å snevre inn og konkretisere problemstillingen reduseres imidlertid subjektiviteten. I denne oppgaven er dette gjort ved hjelp av de to forskningsspørsmålene som skal bidra til å svare på problemstillingen.

#### ***3.5.1 Etikk og personvern***

Når man forsker på og med mennesker kan det oppstå etiske problemstillinger (Johannessen et al., 2020). Denne oppgaven har forholdt seg til gjeldende regler og retningslinjer utarbeidet av Sikt og Nord Universitet. Informantene har mottatt informasjonsskriv, gjennomgått og signert samtykkeskjema, fått mulighet til å stille spørsmål underveis og har når som helst mulighet til å trekke seg fra studien. Informantene er anonymisert i oppgaven og lydopptakene slettet etter hvert som de ble transkribert.

I utforming av intervjuguide og oppfølgingsspørsmål ble det lagt vekt på fenomenet samskaping og ikke på å innhente mer informasjon enn trengtes i studien. Det er derfor ikke innhentet personlige data fra informantene med hensyn til fartstid i kommunen, utdannelse eller fagretning de jobber innen. Dette var et bevisst valg av hensyn til å samle inn minst mulig personsensitiv informasjon. Flere av informantene ønsket også å være anonyme i sitt bidrag. Dette valget gjør at data ikke kan kategoriseres ut fra annet enn om informantene er fra samme kommune eller ikke. Både informantene og kommunene er anonymisert i oppgaven, av hensyn til personvernet til informantene som har bidratt. Etersom de aller fleste Nordlands-kommunene er små, vil selv små mengder informasjon om informantene lett kunne spores tilbake til person.

#### ***3.5.2 Reliabilitet og validitet***

For å kunne si noe om kvaliteten på forskningen bør validitet (årsakssammenheng og overførbarhet) og pålitelighet (reliabilitet) alltid vurderes (Johannessen et al., 2020). I denne studien ble alle intervjuene gjennomført med én forsker, og alle intervjuene ble derfor én-til-

én samtaler. Å gjennomføre intervjuene én til én kan være en fordel da intervjuer og informant blir mer likeverdige enn om det er flere intervjuere eller observatører, og det er lettere å etablere tillit. Ulempen med å gjennomføre én til én er at det kun er en intervjuer som må påse at lydopptaker virker, stille spørsmål, observere, notere og stille oppfølgings spørsmål. Hvis man er flere intervjuere eller observatører som deltar i intervjusituasjonen kan det være enklere å få med seg ulike nyanser av det som blir uttrykt i intervjuene.

Egen rolle som rådgiver i fylkeskommunen bidrar til å styrke oppgavens reliabilitet og validitet gjennom valg av kommuner og informanter som jeg kjente til fra før, og som jeg dermed visste at kunne bidra med informasjon som kunne bidra til å svare på problemstillingen (Thagaard, 2013). Samtidig kan egen rolle og at informantene kjenner til den kunne påvirke informantene, for eksempel gjennom at de opplever en ubalanse i maktfordelingen mellom kommunerollen og fylkeskommunens rolle. Dette til tross for at jeg møter dem som student og ikke som ansatt i fylkeskommunen. Reliabilitet baserer seg også på redegjørelse av forskerens relasjoner til deltakerne i studien (Thagaard, 2013). Under utvelgelsen av informanter ble det derfor ikke valgt noen jeg hadde et nært forhold til verken kollegialt eller personlig. Alle informantene har jeg imidlertid et samarbeidsrelatert forhold til gjennom veilederfunksjon som rådgiver i fylkeskommunen.

Reliabilitet handler også om spørsmålene som ble stilt leder informanten til å gi bestemte svar. Spørsmålene i intervjuguiden, samt oppfølgings spørsmål ble derfor utformet mest mulig åpne, for å unngå å lede informantene inn i et bestemt svar. Koding av de empiriske dataene bidrar til å styrke oppgavens reliabilitet (troverdighet) (Tjora, 2021). Sortering og koding av empiriske data er derfor gjengitt i tabell 6. Som forsker påvirker man kodingen i større eller mindre grad, og forventede resultater og forforståelse kan virke inn på hvordan kodingen og sorteringen blir gjort.

Validitet sier noe om relevans og gyldighet for problemet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2020). Validiteten vurderes på bakgrunn av utvalg og metodevalg. Det kan vurderes både med tanke på intern validitet og ytre validitet. Intern validitet handler om studiens konklusjoner er troverdige og kan si noe om årsakssammenhenger. I denne oppgaven er konklusjonene og sammenhengene gyldige for de informantene som har deltatt. Ytre validitet handler om i hvor stor grad resultatene kan generaliseres. Denne oppgaven omfatter få informanter og det kan være grunn til å tro at den ytre validiteten er begrenset. Likevel vil

resultatene være gyldige innenfor de avgrensningene som er gjort og med støtte i eksisterende litteratur. Der eksisterende litteratur støtter oppunder funn i prosjektet er det grunn til å anta at funnene er generaliserbare til også andre kommuner, selv om forskeren ikke har kontroll over hva de som ikke har deltatt eventuelt ville bidratt med inn i prosjektet (Tjora, 2021).

Informantene i dette prosjektet hadde i stor grad jobbet med samskaping i en eller annen form i kommunen, og funnene kunne vært helt annerledes dersom utvalget hadde bestått også av de som hadde jobbet lite med begrepet.

### ***3.5.3 Metodiske styrker og svakheter***

Styrken med å benytte kvalitative intervjuer er at man har mulighet til å gå i dybden på fenomenet som skal utforskes. Det er også muligheter for å oppklare spørsmål hvis det skulle være noen usikkerhet rundt noen av svarene.

Det er en styrke for studien at jeg har tidligere erfaring med intervjuer, og at jeg følte meg trygg i rollen som forsker og intervjuer (Johannessen et al., 2020). Det er også en styrke for oppgaven at jeg gjennom arbeidsforhold i Nordland fylkeskommune hadde relativt enkel tilgang til informanter, oversikt over mulige bidragsyttere og allerede god dialog med en del kommuner. Dette gjorde at jeg kunne bruke lite tid på rekruttering av informanter, noe som ofte kan ta mye tid i denne type prosjekter. Arbeidsforholdet mitt kan samtidig være en svakhet ettersom kommunen i mange sammenhenger kan føle seg «underordnet» fylkeskommunen, selv om jeg ikke hadde rollen som fylkeskommunen i selve intervjusettingen. Det at jeg selv har arbeidet i kommunal sektor kan også ha bidratt til å farge spørsmål og tolkninger i studien. Jeg har derfor vært svært oppmerksom på å være mest mulig åpen i utforming av intervjuguide og tolkning av data. I tillegg har jeg rådført meg med veileder og andre faglige ressurspersoner der det har vært relevant.

En svakhet i oppgaven kan være antallet informanter. Det er vanskelig å si om tre kommuner og seks informanter var «nok» i dette prosjektet. Som det framkommer av empirikapitlet (kapittel 4) var informantene samstemte i en del av spørsmålene, og vi kan anta at disse spørsmålene har nådd et metningspunkt med tanke på informasjonen jeg ønsket å få ut av intervjuene (Ryen, 2002). På andre spørsmål var det derimot større sprik mellom informantene, også mellom de ulike kommunene, og flere informanter og flere ulike kommuner kunne ha bidratt til å belyse de ulike svarene. Eksisterende teori kan i begge tilfellene bidra til å anta om metningspunkt er nådd eller ikke, dersom det er samsvar mellom empiri og teori. Litteraturgjennomgangen i prosjektet bidrar dermed til å styrke

datainnsamlingen, på tross av relativt få informanter. Grunnet omfanget på dette prosjektet ble datainnsamlingen avsluttet etter seks informanter.

Temaet studien tar for seg er et komplekst fenomen, og andre tilnærminger og metoder enn brukt i denne studien kan derfor gi andre resultater. Som både empiriske data og eksisterende litteratur peker på kan samskaping være kontekstavhengig, og resultatene fra dette prosjektet er ikke nødvendigvis direkte overførbart til andre kontekster. Utfordringen med kvalitativ metode er at utvalget er begrenset og at fenomenet må avgrenses i studien.

Etterprøving av informasjonen som er innhentet i denne studien er mulig ved hjelp av metodekapitlet. Resultater fra denne studien kan bidra til å danne et grunnlag som andre forskere kan bygge videre på.

### ***1.6 Oppsummering metode***

Metodekapitlet har beskrevet metodiske valg og framgangsmåter fra prosjektets start til slutt. I tillegg er etikk og personvern, reliabilitet og reliabilitet, samt styrker og svakheter med de metodiske valgene og framgangsmåtene diskutert.

## 4. Empiriske funn

Med bakgrunn i studiens problemstilling vil dette kapitlet presentere funn fra datainnsamlingen i prosjektet. Funn består av dokumentanalyse, som også la grunnlag for utvalget av kommuner som kunne forespørres om intervju og ga innblikk i aktualiteten for samskaping i kommunale planverk i Nordland fylke, og semistrukturerte dybdeintervju.

Kapitlet er inndelt tematisk, med utgangspunkt i kategoriene presentert i tabell 6. Disse kategoriene har sitt utspring fra analyse gjort i NVivo 14 (QSR International Pty Ltd., 2023). For ordens skyld er funn fra dokumentanalysen og funn fra intervjuene presentert i hvert sitt underkapittel. De viktigste funnene oppsummeres til slutt i kapitlet.

### 4.1 Dokumentanalyse

I Nordland fylke nevnte 13 av 41 kommuner samskaping i kommuneplanens samfunnsdel (KPS) eller i planprogram for samfunnsdelen, da gjennomgang av planene ble gjennomført juli/august 2022. Gjennomgangen er oppsummert i vedlegg 4.

Den første KPS som omtalte samskaping i Nordland ble vedtatt av Rana kommune i 2017. Resterende KPS som omtaler samskaping ble vedtatt i løpet av eller etter 2020. Dette gjelder følgende kommuner: Bodø, Herøy, Leirfjord, Meløy, Narvik, Rødøy, Røst, Sortland, Sørfold, Vega, Værøy og Vågan.

KPS'ene omtaler samskaping både som satsingsområde for planen, som et middel for å løse utfordringer eller for å finne løsninger sammen med innbyggere, brukere eller andre aktører. I planene som ikke omtalte samskaping var ofte andre «sam-begrep», som samhandling eller samarbeid nevnt som liknende satsingsområder eller strategier.

Sørfold kommune beskriver samskaping i praksis som å utvikle lokalsamfunn der innbyggere og andre aktører er aktive i samspill med kommunen. Rødøy kommune peker på at KPS fokuserer på de felles forutsetningene for «det gode liv», og at mange av disse forutsetningene finnes og løses best gjennom samskaping. Planene til blant andre Rana kommune og Sørfold kommune omtaler kommune 3.0 som et mål, og samskaping som en del av dette. Bodø kommune har samskaping som ett av åtte satsingsområder i sin plan, og de viser til at «Bodø skal skapes av menneskene som bor her». I dette legger de vekt på felles forståelse, og å utløse kreativitet, engasjement og fellesskapsfølelse.

Innbyggere, brukere, næringsliv, institusjoner og frivillige trekkes i KPSene fram som aktuelle aktører for kommunal samskaping. I tillegg nevnes regionale og statlige myndigheter

som aktører av enkelte kommuner. Rødøy kommune skriver i sin KPS at samskaping innebærer at politikere, kommuneadministrasjon, næringsliv og innbyggere samarbeider for å finne de gode løsningene.

Med utgangspunkt i kommunestørrelse, basert på innbyggertall hentet fra SSB (SSB, 2022), ser det ikke ut til at det er forskjell mellom kommunestørrelse for hvilke kommuner som har omtalt samskaping i sine samfunnsdeler i Nordland.

#### **4.2 Semistrukturerte dybdeintervju**

Seks kommunalt ansatte i tre ulike kommuner i Nordland ble intervjuet for å innhente empiriske data i studien. Funnene som presenteres her er de grove linjene av funn fra datainnsamlingen. Ved presentasjon av funn blir, så langt som mulig, sitater fra informantene gjengitt.

##### **4.2.1 Samarbeid eller samskaping?**

Gjennom intervjuene viser informantene at de har mange sammenfallende tanker om samskaping, og hva som gjør at kommunene enten får til eller har et potensiale i å bruke samskaping som et verktøy i samfunnsutviklingen. Samtidig uttrykker de ulik forståelse både av begrepet samskaping, men også av hva som er eksempler på samskaping. En informant beskriver at: «(...) vi oppdaget det når vi snakka med folk i organisasjonen [kommunen], at de omtalte samarbeid som samskaping.» (3E). En annen uttrykker usikkerhet om hvor grensen mellom samarbeid og samskaping går og om det er en overlapp mellom begrepene: «Når er det samarbeid og når er det vi samskaper? Det kan gå litt over i hverandre.» (2D). Disse forskjellene i forståelse finner vi både mellom de tre kommunene, men også mellom de informantene som er ansatt i samme kommune.

##### **4.2.2 Kontekstavhengig begrep**

En av informantene uttrykker at hen ikke har reflektert så mye over bruken av samskapingsbegrepet, men at det kan ha ulikt innhold og mening ut fra hva du jobber med:

*«Jeg tror jo at det er et sånn veldig typisk ord vi bare putter inn. Akkurat som alle bruker bærekraft i hver setning. (...) uten at vi kanskje reflekterer så mye om hva det faktisk innebærer og hva det betyr for oss (...) Også betyr det kanskje ulikt om du sitter som myndighet på byggesak, eller om du er i et innovasjonsmiljø, eller om du satt i barnevernet, eller var i en barnehage. Så er samskaping litt annerledes på hvordan du gjør det og hvordan du klarer å dra det ned til hver enkelt funksjon eller tjeneste» (1B).*

Flere av informantene trakk fram likhetstrekk mellom samskaping og bærekraftbegrepet: «Jeg vet ikke om det er et begrep, litt sånn som bærekraft, som suser litt over hodet. Men hva betyr det egentlig?» (2C). Bærekraftbegrepet kan også sies å ha vært et «moteord» i det offentlige, blant annet som følge av at det offentlige skal bidra til å oppnå FNs bærekraftsmål. Ifølge informantene ser det nå ut til at samskaping benyttes litt på samme måten: «Jeg tror jo at det er et veldig typisk ord vi bare putter inn. Akkurat som alle bruker bærekraft i hver setning» (1B).

En annen trakk fram at helse- og velferdsfeltet kanskje har måttet tenke på utfordringene vi står overfor tidligere enn andre fagfelt og sektorer (2D). På bakgrunn av dette mente hen at forståelsen for samskaping innenfor dette fagfeltet kanskje er større enn innenfor andre fagfelt. Ulik forståelse mellom ulike fagområder var noe flere av informantene nevnte i intervjuene.

#### **4.2.3 Usikkerhet om hva som er nytt**

Flere av informantene mener at samskaping er noe nytt «det er jo et relativt nytt ord i kommunal sammenheng» (1B). Andre mener derimot at vi har holdt på med samskaping lenge: «Same shit, new wrapping. Klart at begrepet er jo kanskje litt nytt, men det er ikke noen ny tankegang, egentlig» (3E).

Det med om samskaping er noe nytt eller ikke var et tema som flere av informantene var opptatt av, og som de så i sammenheng med andre nye moteord og begrep som offentlig sektor stadig presenteres for.

*«Så med jevne mellomrom kommer det noen sånne ord vi bare putter inn, uten at vi kanskje reflekterer så veldig mye om hva det faktisk innebærer og hva det betyr for oss. Eller om det er noe annet enn det vi alltid har sagt.» (1B).*

Informant 1B beskrev videre at verken hen eller kommunen hadde reflektert noe særlig rundt hva samskaping betyr og hva det vil innebære for dem som kommune før de valgte å bruke det i kommuneplanens samfunnsdel. Andre informanter fortalte at de hadde reflektert rundt at det innebærer en endret rolle for kommunen, men at de var usikre på hvilken praktisk betydning det faktisk hadde. «Det skal liksom gi uttrykk for at det er forskjell mellom kommune 2.0 og kommune 3.0, men jeg vet ikke helt jeg, når alt kommer til alt, om det er veldig stor forskjell der». (2D).



#### **4.2.4 «Sam-begrepene» og andre beslektede begrep**

Informantene foreslår eller bruker flere begreper som overlapper med begrepet samskaping i løpet av intervjuene. Samarbeid, medvirkning, dialog, medbestemmelse og samhandling ble oftest trukket fram eller benyttet som beslektede begrep. Følgende begrep ble også nevnt: empowerment, co-creation, dugnad, partnerskap, dialog, skape noe i lag, kommune 3.0, samarbeid med brukere, «sam-begrepene», innovasjon, involvering, nettverksarbeid og samordning. «Om det [samskaping] egentlig er noe nytt eller om det bare er et begrep for å samle litt sam-begreper.» (3F).

Enkelte av informantene gir uttrykk for at samskaping og medvirkning er det samme, andre uttaler at det er en forskjell, men at det er vanskelig å forklare forskjellen annet enn at samskaping er «noe mer» enn medvirkning, og at det gir en merverdi sammenliknet med andre arbeidsmetoder.

*«Det er egentlig bare et nytt begrep som ikke gir så altfor mye. Eller nytt, jeg vet ikke om det er så nytt heller eller om det har vært brukt før. (...) Hva som er nytt og hva som er annerledes er jo.. jeg er så usikker på hva som egentlig er så veldig nytt. Det er sikkert noe, men jeg kommer bare ikke på det akkurat nå» (3F).*

#### **4.2.4 Et middel for å løse utfordringer**

Samskaping beskrives av alle informantene som et middel for å løse utfordringer kommunene står overfor. Deltakerne i en samskappingsprosess «har en forventning om at ting skal løse seg til det beste for dem» (1B). Det er flere innganger til å forklare hvordan samskaping bidrar til å løse utfordringer. En av informantene mener det å legge til rette for at folk møtes er essensielt: «Jeg tror samskaping det handler jo bare om å prøve å få folk til bordet for å løse et problem, sammen. (2D).

#### **4.2.5 Samskaping har en helt annen dimensjon**

En av informantene beskrev at det ikke kun er de fysiske resultatene av samskaping og samarbeid som er viktig, men at det har en helt annen dimensjon og gir en merverdi sammenliknet med andre metoder.

*«Jeg tror vi må gi veldig mye mer enn kanskje det fysiske vi kan se av samarbeid. Jeg tror samskaping har en helt annen dimensjon som jeg har veldig tro på. (...) i forhold til samskaping er det veldig mye den merverdien. At det ikke bare er det resultatet jeg ønsket meg. (...) at man kanskje skaper nye vennskap, skaper nye måter å se ting på. (...) og den der fellesskapsfølelsen.» (2C).*

Dette sitatet viser at samskaping ikke bare dreier seg om å skape noe i lag, men også om selve prosessen, kunnskapsutveksling og relasjonene som utvikles gjennom prosessen. Verdien ligger både i det konkrete resultatet og i sosiale relasjoner som utvikles i prosessen.

Samtlige av informantene bruker samskaping som et ord som representerer en løsning eller en mulighet, og det kan derfor beskrives som et positivt ladet ord som inneholder et potensiale eller mulighet: «*Det er et fint ord, et positivt ladet ord*» (1B).

Å jobbe med mennesker med andre perspektiver enn en selv ble trukket fram som noe positivt og lærerikt i samskaping. Dette bidrar til å belyse at samskaping har flere positive resultater enn bare de konkrete løsningene man kommer fram til i prosessen.

*«Det mest spennende er å jobbe med folk som ikke gjør det samme som meg. For da får du en meningsbrytning. Og da gir det deg mer. Du får nye innfallsvinkler, perspektiver. (...) Du må tenke målet, ikke tenke person»* (1A).

Samtidig som meningsbrytning mellom ulike fag, sektorer eller interesser trekkes fram, sier dette sitatet også noe om at det er viktig å ha fokus på løsningen eller målet med samskapingen. Hvilket fag eller hvilke personer som er med på laget for å finne løsningen er mindre viktig så lenge målet nås, og ulike personer «med på laget» kan gi ulike resultat.

#### **4.2.6 Forståelse for hvordan ting henger sammen**

Flere av informantene peker på viktigheten av forståelse av både begrepet og samskappingsprosessen, men også av forståelse av helhetsbildet for å få ting til å skje. Helhetsbildet, som informantene beskriver, innebærer å legge fra seg egne fag, komme seg ut av «siloe» og å kunne se muligheter mellom ulike nivåer, fagfelt, «siloe» og aktører som deltar i prosessen:

*«Jeg tror egentlig at hele situasjonen i Norge og ikke minst klima og miljø og alle disse tingene som henger sammen også øker forståelsen av samskaping og sammenhenger. For det går på det også: ikke bare samarbeid, men hvordan alt dette henger sammen. (...) Hvis man har en forståelse for hvordan ting henger sammen så blir det lettere å samskape»* (2C).

For å få til helhetsforståelsen ble det å legge fram sine forventninger til arbeidet trukket fram som viktige punkter i prosessen: «*Jeg tror alle er interessert i at det drypper litt på dem når de skal være med å samskape*» (2C). I forventningsavklaringen er det også viktig å redegjøre for hva man forventer å få ut av prosessen og hva man kan bidra med.

#### **4.2.7 Det er «inn»**

En av informantene mener at kommunene har tatt i bruk ordet samskaping fordi det er «inn», og fordi det utløser virkemidler fra regionale og statlige myndigheter. «...at man bruker ordet samskaping fordi det er veldig «inn» og det liker både fylkeskommunen og statlig sektor. Og kanskje særlig så innretter kommunene ordene sine etter hva de kan søke tilskudd på» (1B). På bakgrunn av dette kan bruken av samskaping for eksempel i søknader om tilskudd utløse midler for kommunene.

#### **4.2.8 I samskaping må aktørene oppleves likeverdige**

Kommunens rolle er å være en likeverdig part heller enn myndighet eller fagekspert på det området det er ønskelig å få til samskaping. Det synes å være en forventning at flere av partene som deltar i prosessen får en effekt av at det jobbes sammen mot et mål, samtidig som man forholder seg til at «Hvis du skal samskape så kan du ikke vite hva resultatet skal være» (2C).

Fire av informantene legger vekt på at partene i samskaping må være likeverdige parter i prosessen. «Samskaping er jo mer at du tar med på lag og at du føler du er en likeverdig part» (1A). For å være en likeverdig part er det viktig med en gjensidig forventningsavklaring, og en avklaring av opplevde eller reelle maktstrukturer. En av informantene utdypet utfordringene med å ha en myndighetsrolle i samskapingsprosjekter:

*«Sånn erfaringsvis så fungerer det kanskje dårligere når man også har en myndighetsrolle. (...) Med en gang man får en myndighet med på det [samskaping] så er premissene litt annerledes. Da fungerer det nok dårligere. Om man er likestilt og går inn med litt blanke ark for å finne ut ting i lag så fungerer det nok bedre» (1B).*

Strukturer og opplevd maktbalanse i prosesser ble trukket fram av informantene som viktige faktorer å avklare for å få til samskaping. Strukturer som ble pekt på av informantene var lederforankring, det faktum at kommunene er politisk styrte organisasjoner, og maktstrukturer både innad i kommunene og opp mot de andre samskapingsaktørene.

*«Også handler det om, i stor grad også å forstå at vi skal, som ordet sier, skape dette sammen. Så du gir fra deg, egentlig, litt kontroll. Du gir fra deg litt makt. Og du gir også fra deg å kunne styre arbeidet mot ei løsning du ønsker» (3E).*

Flere av informantene trakk fram kommunenes historiske rolle som tjeneste- og premissleverandør på mange områder innad i kommunen, men også ut mot andre aktører.

Dette gjør kommunen til en «sterk» aktør med en viss makt i et samarbeid. Kommunen har roller både som tjenesteyter, myndighetsutøver og samfunnsutvikler. Rollen som samfunnsutvikler ble trukket fram som den rollen som var enklest å ha i samskappingsprosesser, ettersom denne er minst styrt av lover, regler og maktstrukturer og gir flest muligheter for åpne løsninger og innovasjon.

*«Jeg tror vi har lagt til kommunen at det er de som er fasilitator og det er de som er agendasetter og det er de som har midlene og.. ja, ikke sant? Veldig mye er lagt til at kommunen blir den sterke aktøren, og da blir vi ikke helt likestilt med tjenestemottaker» (3E).*

Kommunens ulike roller som myndighet og tjenesteprodusent trekkes fram som en utfordring. Det å være likeverdig part i prosessen sees på som en forutsetning i samskaping, men kan utfordrende nettopp fordi kommunen har ulike roller og kan oppfattes i «feil» rolle når de skal være med å samskape.

*«Jeg tror det handler om hvordan vi møter hverandre. Vi er både myndighet og tjenesteprodusent og da møter vi jo veldig mange forskjellige med ulike hatter og roller. (...) Med en gang man har myndighet på et område er premissene litt annerledes» (1B).*

Det ble også nevnt i intervjuene at det er lettere å få til samskaping når kommunen har en innovasjonsrolle, framfor en myndighetsrolle. Samfunnsutviklerrollen til kommunene ble i denne sammenheng nevnt som en mer innovativ rolle.

#### **4.2.9 Kommunen styres av politikere**

Det å være åpen, og gi fra seg kontroll, makt og styringen av arbeidet kan være utfordrende for kommunene. Dette gjelder spesielt opp mot det politiske nivået i kommunen.

*«Kommunen må i sånne prosesser bli oppfatta som å være løsningsorienterte og lyttende, og åpen og ikke fastlåst og i det hele tatt. Det er ikke kommunens løsning vi skal få til, vi skal finne en løsning sammen» (2D).*

Makt- og roller, samt avgrensningen eller samspillet mellom fag og politikk er også viktige faktorer for å få til samskaping. «Det er viktig at det er god dialog og høy grad av tillit mellom administrasjonen og politikken» (3F). En av informantene ga et eksempel på dette gjennom å peke på utfordringen som oppstår hvis kommunestyret har vedtatt en sak, og så går en samskappingsprosess i en helt annen retning enn vedtaket. Da havner de administrativt

ansatte i kommunene i en skvis mellom samskapingsprosessen (de medvirkende aktørene) og politikerne.

*«Det er jo enkelte ganger at kommunen har gjort et vedtak. Hvordan forholder man seg til det vedtaket når man skal ha dialogen med andre for å finne løsninger. (...) Da hjelper det ikke å bare si at det er vedtatt» (2D).*

#### **4.2.10 Andre aktører i samskaping**

Ingen av informantene mener at innbyggerne har noen særlig god forståelse for begrepet samskaping, selv om det er viktig at innbyggerne er med og samskaper med kommunene. Næringsliv trekkes fram som en aktør som i større grad har en forståelse for hvordan vi kan få til samskaping i kommunene: *«Nå har vi et prosjekt på sentrumsutvikling sammen med næringslivet hvor vi sitter i lag og prøver å finne en god måte å gjøre det sammen på. Uten at kommunen skal inn å gjøre alt eller være en myndighet» (1B).* En annen fremhevet også næringslivet som aktør, men at det ikke nødvendigvis blir ansett som samskaping likevel. *«Det å koordinere litt aktivitet, for eksempel, det er en form for samskaping. (...) En lokal næringsdrivende, jeg tror ikke at de tenker at det er samskaping» (2D).*

En av informantene pekte på viktigheten av at de andre aktørene utfordrer kommunen for å få til samskaping, uavhengig av om disse aktørene er næringsliv, frivillighet eller innbyggere.

*«De vi skal samskape med må i større grad utfordre kommunen på det. For det er nok oppgaver og ting som ikke nødvendigvis prioriteres i så stor grad fordi vi har tusen andre ting vi skulle og burde gjort fordi det er lovpålagt og diverse.» (1B).*

Å bli utfordret av andre aktører ble understreket som viktig for å få til å prioritere samskaping blant alle andre oppgaver som skal løses i en kommune.

#### **4.2.11 Intern og ekstern samskaping**

Både intern og ekstern samskaping blir nevnt av flere av informantene. Intern samskaping innebærer, ifølge deres forklaringer og eksempler, samskaping innad i kommunen. Ekstern samskaping innebærer samskaping med aktører utenfor kommuneorganisasjonen, f.eks. næringsliv, frivillighet, innbyggere eller andre aktører. En av informantene mener imidlertid at vi må ut av organisasjonen for å kunne kalle det samskaping. *«Til forskjell fra alle de andre begrepene vi har slått rundt oss med så er jo faktisk samskaping når vi samhandler som kommune med andre aktører» (3E).*

I eksemplene som ble gitt av informantene virker det ikke som det er store forskjeller i hva som fremmer samskaping internt i organisasjonen sammenliknet med andre utenfor organisasjonen. Koordinerings- og samordningsmøter eller partnerskap og nettverksmøter er virkemidler både internt i organisasjonen og eksternt med andre aktører. Dette for å få folk til å møtes for å tenke på tvers både i konkrete og forhåndsdefinerte samskapingsprosesser, men også i udefinerte prosjekter for å prøve å få til samskaping mellom ulike aktører.

*«De jobber veldig mye for seg selv egentlig, men for å prøve å koordinere og prøve å få til samskaping har vi et månedlig koordineringsmøte. (...) man er veldig silotenkt (...) det er ikke så enkelt å få til fordi vi har veldig ulike syn på det. Man er veldig fokusert på det man jobber med» (1A).*

De fleste av møtene for å få til samskaping ble referert til som fysiske møter. En av kommunene kom med eksempler på digital samskaping og mente at også dette kunne fungere, og at andre aktører enn «de vanlige» kunne nås.

#### **4.2.12 Lederstøtte**

Uavhengig av om man må ut av organisasjonen for å samskape eller ikke trekkes lederstøtte fram som en viktig faktor for å få til jobbing på tvers.

*«Vi må liksom se den store helheten, se det store bildet i det vi gjør. (...) At en har en struktur, en leder som er veldig på banen og støtter deg, og det at man har eller lager et opplegg og følger det opp. Og at man da har en forståelse og er med og bidrar» (3F).*

Informantene ble spurt konkret om det var enkeltpersoner eller spesifikke roller i kommunen som var viktige for å få til samskaping. På dette spørsmålet ble ledelsen trukket fram som en viktig ressurs. Både kommunedirektør og kommunalsjefer ble nevnt som spesielt viktige ressurspersoner: *«Det er jo litt sånn at hvis den øverste lederen er veldig opptatt av det, så er det veldig vanskelig for noen under å ikke være det» (3F).*

En annen informant trakk fram at ledelsen er viktig, men at det også trengs andre ildsjeler rundt i organisasjonen som kan jobbe med samskaping: *«Vi må ha en leder som eier det, en toppleder helst. Hvert fall en, kanskje flere. Kanskje aller helst kommunedirektøren. (...) Og så trenger du mange sånne «indianere». Noen høvdinge og noen indianere» (3E).* Likevel ble enkeltpersoner bare i noen grad trukket fram som viktige for å få samskaping til å skje.

Informantene mente i stor grad at systemene og strukturene rundt enkeltpersonene var viktigere for å få ting til å skje.

#### **4.2.13 Vi vet ikke helt hva resultatet blir**

Alle informantene var inne på at prosessen eller metoden samskaping innebærer noen nye elementer for offentlig sektor. Dette innebærer blant annet det å ha en klar problemforståelse, men uten å definere et mål på forhånd. Med andre ord er det viktig å vite retningen for det man skal jobbe med, men ikke definere resultatet på forhånd: «(...) du må på en måte bestemme deg gjennom prosessen» (2C).

Videre er det å tørre å prøve og feile eller å være forberedt på at resultatet kan bli noe annet enn du i utgangspunktet forventet et viktig perspektiv. «Når jeg samskaper er det ikke sikkert jeg vet helt hvor jeg skal eller hva resultatet blir. Så det handler jo litt overfor vi som er kommune om å slippe litt kontroll» (1B). Spesielt ble det å «leve i usikkerhet» under en prosess trukket fram som noe kommunene tradisjonelt ikke er vant med eller komfortable med å jobbe etter: «Vi må tåle å prøve noe og gå ut og feile litt. (...) Det å stå i dette «vi vet ikke helt hva som kommer ut der», det er en muskel vi må øve i denne organisasjonen [kommunen]» (3E).

#### **4.2.14 Vi er veldig silotenkt**

Fag- og sektorinndelte kommuneadministrasjoner, og tilsvarende inndelinger hos andre aktører kommunene må forholde seg til, ble trukket fram som noe som hemmet helhetstenking og samskaping: «Vi er veldig silotenkt (...) Vi har ulike bakgrunner og ulike kjepphester (...) Vi har ulike budsjetter. Vi er forvalta under ulike departement og ulike fylkesavdelinger» (1A). Kommunens prioriteringer styres i stor grad av økonomiplan og budsjetter, som også ofte er fag- og sektorinndelte.

Flere av informantene var inne på at kommunen har et potensiale i å jobbe på tvers, både innenfor egen organisasjon og med andre aktører. «Vi må minne oss på at det kan hende det blir bedre hvis vi snakker med noen. Vi kan få til noe her sammen med andre» (2D).

#### **4.2.15 Samskaping er et overskuddsfenomen**

Samskaping ble av over halvparten av informantene beskrevet som et overskuddsfenomen som krever både tid og kapasitet: «Samskaping er jo på en måte et overskuddsfenomen, ikke sant? Sånn at hvis du har jobben opp til der så får du ikke tid til å tenke nytt og tenke kreativt» (2C). Et overskuddsfenomen kan i denne sammenhengen forstås som at de som skal jobbe med det trenger dedikert tid og kapasitet, og at det ikke blir noe som skal gjøres «i

tillegg til» alle andre arbeidsoppgaver. Informanten bruker begrepet «å ha jobben opp til der» for å beskrive å ha alt for mye å gjøre, og impliserer at samskaping ofte oppfattes som å komme i tillegg til alle andre arbeidsoppgaver.

Andre ressurser som ble beskrevet som viktige fremmere for samskaping var å ha god nok kompetanse om hva det innebærer å jobbe med det, og at aktørene som skal bidra setter av nok ressurser både i form av personer, økonomi og tid. En av informantene mente at det burde være en dedikert satsing i kommunen for å få satt av disse ressursene, eller som hen beskrev: «*det må bo et sted*» (3E). Hen foreslo videre at en spesifikk ansatt eller avdeling kunne ha samskaping som ansvar.

#### **4.2.16 Stedsutvikling, partnerskap og nettverk**

Aktørene som deltar i samskaping er ikke nødvendigvis gitt i forkant, men det er om å samle flest mulig av dem så tidlig så mulig i prosessen. Som en av informantene uttalte: «*Jeg tror samskaping, det handler jo bare om å prøve å få folk til bordet for å løse et problem, sammen*» (2D). Flere av informantene brukte det å samle folk eller aktører rundt et bord som et bilde på hvordan man kunne få folk til å løse et problem sammen. En av informantene relaterte også samskaping til tradisjonell dugnad. I sammenheng med det å få samlet folk ble dialog og det å bli kjent med hverandres styrker nevnt som viktige fremmere for å få til samskaping.

Da informantene ble bedt om å komme med eksempler på konkrete samskappingsprosjekter i kommunen trakk de i hovedsak fram samarbeid med næringsaktører, samfunnutviklingsoppgaver, sentrumsutvikling og konkrete fysiske tilretteleggingstiltak. Eksempelvis tilrettelegging av parker eller naturområder der ulike aktører hadde bidratt. Oppretting av ulike partnerskap, nettverk eller langvarige samarbeid var eksempler på ikke-fysiske resultater av samskaping kommunene hadde deltatt i.

Felles for flere av steds- og næringsutviklingsprosjektene var at eksterne konsulenter eller prosessledere, som i utgangspunktet ikke var en av aktørene i prosessen, var medvirkende årsak til å få realisert noe. To av kommunene (kommune 2 og 3) nevnte eksempler på at eksterne prosessledere eller prosessdrivere hadde bidratt til å få realisert konkrete resultater gjennom samskaping.

Samtlige informanter nevnte at enkeltpersoner kunne være pådrivere, døråpnere og nøkkelpersoner for å få ting til å skje, men at dette ikke var nok for å få til samskaping. En av



informantene uttalte at det var viktig å få på plass «*et slags nettverk av folk som kan samskaping*» (3E).

#### **4.2.17 Egenskaper som er viktig for å samskape**

Informantene nevnte flere ulike egenskaper som individene bør besitte for å klare å samskape på en best mulig måte. Å lytte var en egenskap som ble trukket fram: «*Det viktigste du kan gjøre det er å lytte.*» (1A)

Å ha dialog mellom mennesker og aktører, og å snakke sammen ble nevnt som en forlengelse av dette. Samskaping ble av flere av informantene beskrevet som dialogbasert. «*Vi kaller det nok ikke samskaping. (...) men mer dialogbasert og bruker sikkert de litt mer tradisjonelle ordene*» (1B).

For å ha et likeverdig forhold i prosessen ble det å være forutbestemt eller forutinntatt nevnt som en barriere. Tillit, åpenhet og raushet ble videre nevnt som faktorer som bidrar til å fremme samskaping.

*«(...) for meg har det mye å si at man lytter, at man ikke er forutbestemt eller forutinntatt om at dette skal vi gjøre. (...) det er noe med å ha et likeverdig forhold til både tillit og raushet og man er på en måte åpen helt fra begynnelsen av prosessen om hva dette skal bli da»* (1C)

#### **4.2.18 Involvering**

*«Jeg tenker at det er en grunnleggende ting i samskaping at man må involvere»* (2C).

Strukturer knyttet til selve prosessen og involvering av relevante aktører trekkes også fram som et viktig punkt. I tradisjonelt medvirkningsarbeid inviteres ofte eksterne for sent inn i prosessen. I samskaping er det viktig at aktørene er samlet rundt samme bord, med en viss lik forståelse når prosessen starter. Hvordan de ulike aktørene nås og deltar kan også ha noe å si for prosessen, f.eks. om prosessen er digital eller fysisk. Hovedsakelig er det fysiske prosesser som ble nevnt av informantene. En kommune trakk imidlertid også fram en digital samskappingsprosess i forbindelse med utarbeidelse av planer i kommunen (kommune 1).

#### **4.2.19 Viktigheten av planverk og forankring**

En av informantene bidrar til å understreke at det å gå fra samskaping som et ord i plan til å operasjonalisere det gjennom handling er utfordrende, og en reell problemstilling i kommunene: «*Det er veldig lett å si det på papiret. En annen ting er når det kommer til handling*» (1A).

Informantene ble spurt om de mente det var viktig, og eventuelt i hvilken grad det var viktig, at samskaping ble omtalt i kommunens planverk. Alle svarte i større eller mindre grad at dette var viktig for forankring og oppfølging, men at den reelle forankringa i organisasjonen fortsatt må jobbes med. «*Det er nok mer bevissthet rundt det og vi har fått mer 'go' for at vi skal benytte oss av det, men jeg savner litt reell forankring*» (3E).

Omtale av samskaping i planverk ble omtalt som bevisstgjørende, men at det også kunne bli oppfattet som et fyndord (2D). Det ble i denne forbindelse fremhevet at kommunene faktisk må vise at de er villige til å møte andre aktører for samskaping: «*Kommunen kan jo gjerne vedta og lage planer om samskaping og sånn, men vi må i en fase være villig til å bjuda på*» (2D). Når det gjelder forankring var det flere som nevnte at det er viktig at både politikere og kommunens ledelse har en forståelse for begrepet og opplever at det er viktig å gi rom for å samskape (3E; 3F).

Viktigheten av å prioritere ulike satsingsområder og strategier i planverket ble nevnt spesifikt av en av informantene:

*«Man kan ikke prioritere alt på et kommunalt budsjett, en økonomiplan. Så hvis man har sagt at innenfor den her fireårsperioden vi [politikerne] ble valgt, så skal vi ha gjennomført og prioritert opp for eksempel det og det, så fokuserer vi økonomien inn på det her»* (1A).

Hen legger vekt på at alt ikke kan prioriteres inn i et kommunalt budsjett og økonomiplanen til kommunen, men at hvis det gjøres kan det bidra med å få ting til å skje.

Flere av informantene nevnte også informasjonsdeling og åpenhet som en viktig faktor for å få folk med og skjønne at de kunne bidra. «*Det handler jo også om de plattformene vi jobber på. At vi er, at systemene våre er, åpne*» (2D).

### **4.3 Oppsummering av empiriske funn**

Dette kapitlet har gjennomgått de sentrale funnene fra datainnsamlingen i studien. På noen områder er svarene fra informantene sammenfallende, og på andre områder er de mer uenige. Her følger en oppsummering av hovedfunn:

#### **Vi har ulike oppfatninger av samskaping**

Verken KPSene eller informantene kommer med noen ensartet definisjon eller oppfatning av hva samskaping er, selv om de nevner mange likhetstrekk mellom hva de mener kan få samskaping til å skje. Oppsummert kan vi derfor si at kommunene har ulik oppfatning av

samskaping, og om det er en metode, et begrep eller noe helt annet. Informantene er usikre på om samskaping er noe nytt eller noe de allerede gjør som del av medvirkning og andre samarbeid som eksisterer. Forskjeller i forståelsen av begrepet samskaping finner vi både mellom ansatte i samme kommune og mellom kommunene.

### **Samskaping innebærer felles forståelse, løsninger og verdiskaping med andre aktører**

Informantene er enige om at samskaping innebærer å finne løsninger sammen med andre aktører, om det er internt eller eksternt i kommunen. Samskaping innebærer også å skape en (mer)verdi, og kan bidra til en større forståelse for hvordan ting henger sammen. Planverket legger vekt på at løsningene må til for å skape «det gode liv» for innbyggere og lokalsamfunn.

Planverket nevner innbyggere, brukere, næringsliv og institusjoner som aktuelle aktører for samskaping. I tillegg trekkes regionale og statlige myndigheter fram av enkelte kommuner. I intervjuene ble også samskaping med politikere i kommunen nevnt. To eller flere av disse kan delta for å samskape, og i noen tilfeller kan en aktør ha flere ulike roller. At aktørene oppleves som likeverdige trekkes fram som grunnleggende for å få til samskaping.

### **Samskaping er et overskuddsfenomen**

For å få samskaping til å skje er de ansatte i kommunene avhengig av at det prioriteres av politikere og ledelse. Det er også behov for dedikerte ressurser, avsatt tid og kompetanse. I tillegg er samskaping avhengig av at folk lytter og bruker dialogbaserte metoder.

### **Åpenhet, tillit, involvering og rolleavklaring er viktige faktorer for å få ting til å skje**

Ulike maktstrukturer og oppfatning av roller kan påvirke både tillitsforhold og samarbeidsprosesser. Kommunen er en aktør med mange ulike roller, og det er kan være vanskelig å oppfatte hvilken rolle kommunen har i en samskapingsprosess. Rolleavklaring er viktig for åpenhet i prosessen, for å utforske eventuelle maktstrukturer og for å etablere tillit mellom aktørene.

### **Det er veldig lett å si det på papiret, men vanskeligere når det kommer til handling**

For intern og politisk forankring er det viktig å omtale samskaping i planverk, men for å få det ut i handling trengs mer «reell forankring». Dette bør uttrykkes, for eksempel gjennom at kommunen viser vilje til å samskape med andre aktører. Å få prioriteringer inn i økonomiplan nevnes også som et viktig virkemiddel for å gå fra plan til handling.

## 5. Analyse og diskusjon av funn

Dette kapitlet inneholder en analyse av hovedfunn i empirien opp mot litteraturen presentert i litteraturkapitlet. Analysearbeidet i dette kapitlet består i å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortettes og beskrives i et høyere abstraksjonsnivå (Johannessen et al., 2020).

Studien søker å finne svar på problemstillingen om hvordan kommunene kan komme seg fra å bruke samskaping som et ord i plan til å operasjonalisere samskaping i handling, med utgangspunkt i følgende to forskningsspørsmål:

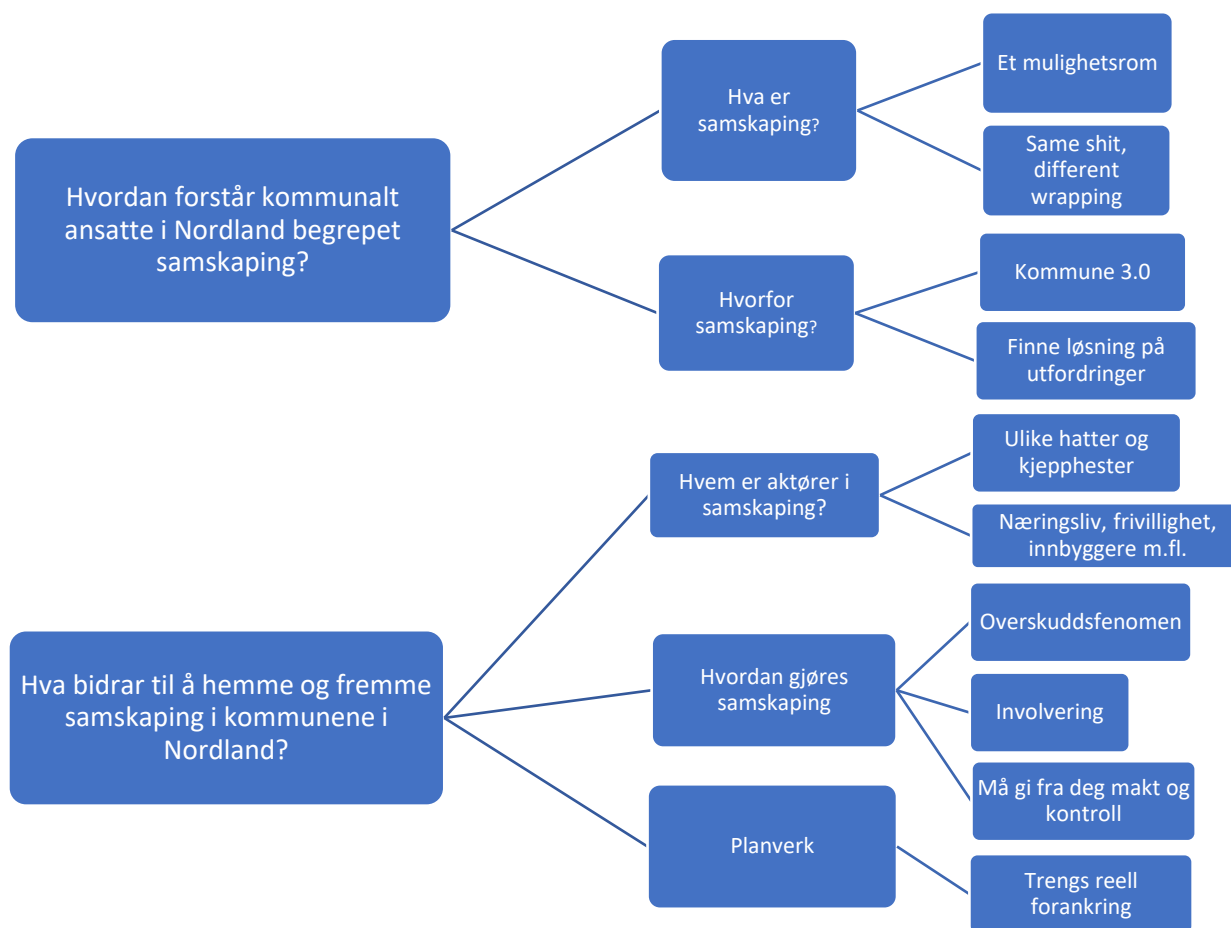
1. Hvordan forstår kommunalt ansatte i Nordland begrepet samskaping?
2. Hva bidrar til å hemme og fremme samskaping i kommunene i Nordland?

De ulike kategoriene fremstilt i tabell 6 bidrar til å svare på disse to spørsmålene, som vist i figur 2. Hvordan kommunalt ansatte forstår samskaping kan forklares både gjennom hvordan de forstår begrepet (hva er) og hvordan de forstår hensikten med samskaping (hvorfor).

Hemmere og fremmere for samskaping kan blant annet forstås gjennom perspektiver fra de ulike aktørene, hvordan samskaping gjøres rent praktisk og hvilke eksempler som trekkes fram som samskaping, samt hvordan det omtales i og eventuelt omsettes fra planverk.

Hvilke faktorer som bidrar til å fremme og hemme samskaping kan bidra til forståelse om hvordan man kan få til samskaping i kommunene. Å forstå hvordan man kan få til samskaping er viktig for å kunne legge til rette for det. På bakgrunn av dette viser siste ledd i figur 2 en sammenfatning av empiriske data som kan bidra til å svare på spørsmålene brukt i kategoriene. Disse er også utgangspunkt for overskriftene i dette kapitlet, hvor de utdypes og diskuteres nærmere opp mot eksisterende litteratur.

Empiriske funn fra prosjektet bidrar i tillegg med kunnskap om at de to forskningsspørsmålene ikke kan ses og forstås isolert fra hverandre, ettersom forståelsen av begrepet i seg kan være en fremmer eller hemmer for at samskaping skjer eller ikke. Flere av informantene i studien nevnte både direkte og indirekte at forståelse av begrepet er grunnleggende for å få til samskaping. Litteraturen støtter opp om dette, og understreker at egen rolleforståelse i samskaping også henger sammen med forståelsen av begrepet (Kobro & Bjørnerud, 2021).



Figur 2: Sammenheng mellom forskningsspørsmål, kategorier fra analyse av empiriske funn og hoved-essensen fra analysekapitlet (representert som overskrifter i dette kapitlet).

### 5.1 Samskaping representerer et mulighetsrom

Breimo & Røiseland (2021) viser til at kommunesammenslåingen, som følge av kommunereformen i 2020, var et mulighetsrom for å få samskaping inn i strategier og planarbeid. I Nordland fylke er det kun to kommuner som er resultat av sammenslåingsprosessen i 2020. Likevel viser dokumentanalysen av kommuneplanens samfunnsdel en økt bruk av begrepet de senere årene. Tolv av tretten KPS som omtaler samskaping er vedtatt etter 2020 (vedlegg 4). I Nordland fylke ser det derfor ut til at flere enn sammenslåingskommunene har forsøkt å gripe dette mulighetsrommet ved rullering av kommuneplanens samfunnsdel.

### 5.2 «Same shit, new wrapping»

Informantene i denne studien bruker uttrykk som «suser over hodet», og viser til at samskaping kan bety ulike ting i ulike sammenhenger. Uklar forståelse av begrepet samskaping er et sentralt funn både i eksisterende litteratur og i de empiriske funnene i dette

prosjektet. Både litteraturen (Kobro & Bjørnerud, 2021; Willumsen & Ødegård, 2021; Larsgaard, 2022) og informantene viser til en usikkerhet rundt forståelsen av begrepet, og at det kan forstås ulikt ut fra ulike forståelsesrammer og perspektiver (Røiseland & Lo, 2019). Mange er usikre på hva samskaping betyr og skjønner derfor heller ikke hvordan de kan få det til i praksis.

Flere av informantene i dette prosjektet undret seg over om samskaping egentlig er noe nytt eller en ny betegnelse på noe de allerede holder på med. Denne undringen bekreftes av litteraturen (Røiseland & Lo, 2019). Både innsamlet empiriske data og eksisterende litteratur som er gjennomgått i dette prosjektet viser til at samskaping innebærer en samarbeidsrelasjon mellom ulike aktører (Sørensen & Torfing, 2011; Eimhjellen & Loga, 2017). I en kommunal kontekst kan man derfor diskutere om kommuner som ønsker å ta i bruk samskaping som metode bør se på kommunen som en arena for samarbeid eller om kommunen er en aktør for samarbeid, som beskrevet av Heimburg & Hofstad (2019). Dersom kommunen tar rollen som arena for samarbeid kan det være lettere for kommunen å opptre som tilrettelegger og ikke myndighetsutøver.

Uklar og ulik begrepsforståelse kan være en medvirkende årsak til at det er utfordrende å ta seg fra plan til handling for kommunene. Jenhaug (2020) viser til at samskaping i stor grad har tatt over bruken av brukermedvirkningsbegrepet i offentlig sektor. Måten informantene i denne studien benytter både samskaping, medvirkning og samarbeid om hverandre bidrar til å understreke dette. Informantene viser også til «sam-begrepene» som et samlebegrep bestående av både samskaping, samarbeid, samhandling og lignende begrep som starter på «sam». Mange nasjonale strategidokumenter og nasjonale føringer har hatt fokus på ulike sam-begrep. Eksempler på dette er samhandlingsreformen (Meld. St. 47 (2008-2009)) og Meld. St. 12 *Stat og kommune – styring og samspel* (Meld. St. 12 (2011-2012)).

### ***5.3 Kommunene beveger seg mot kommune 3.0-tenkinga***

I eksemplene på samskaping som informantene nevnte i dette prosjektet ser det ut til at kommunene stort sett benytter seg av «styrt samskaping», ifølge kategoriseringen til Eimhjellen & Loga (2017). Det vil si at det offentlige i stor grad fortsatt ser ut til å ha eller ta regien, og ikke helt har klart å bevege seg til «kommune 3.0»-tenkinga med mer likeverdig eller fasiliterende samskaping. Empiriske data fra denne studien peker på kommunenes målstyring, manglende tillitt mellom aktører, helhetsforståelse for utfordringen, tradisjonelle rollemønstre og maktforhold, eller manglende ressurser som faktorer som bidrar til at

kommunene i stor grad tar styringen i samskappingsprosessene de deltar i. Kommunenes tradisjonelle rolle som myndighet og tjenesteprodusent ble også trukket fram som en årsak til styrt samskaping eller manglende samskaping. Innbyggere og andre aktører forventer at kommunen løser utfordringene, og legger i stor grad makt og ledelse av prosesser til kommunen.

For å komme seg bort fra styrt samskaping og mot mer likeverdig samskaping kan metoder som tar utgangspunkt i lokale ressurser, for eksempel Asset Based Community Development (ABCD-metoden) vurderes som verktøy (Kretzmann et al., 1993). Mange av hovedprinsippene i ABCD-metoden sammenfaller med faktorer de empiriske dataene i denne studien vektlegger at må være på plass for å få til samskaping. For eksempel er dialog og lyttende samtaler, å spørre og å engasjere lokale, berørte aktører viktige faktorer som trekkes fram både i empiriske funn og i ABCD-metoden. Litteraturen støtter disse funnene, og mener at ABCD kan benyttes for å få konkrete resultater og øke lokal medvirkning (Midtgård & Agdal, 2022).

#### ***5.4 Samskaping som et verktøy for å finne løsninger på utfordringer***

Informantene i dette prosjektet er samstemte om at samskaping er en metode for å finne løsninger på utfordringer sammen med andre aktører. Selve ordet samskaping og hva det innebærer beskrives likevel forskjellig fra informant til informant. Dette understrekes av Røiseland & Lo (2019), som beskriver at samskaping kan fylles med ulikt meningsinnhold ut fra perspektivet man tar og hvordan man velger å ta nytte av begrepet.

I og med at kommunene ønsker å bruke samskaping som et verktøy for å «få ting til å skje» er det logisk at de ønsker å beskrive samskaping som en løsning og et mulighetsrom som vi bør satse på. De er da også innom samskaping som et magisk konsept, som beskrevet av Aastvedt og Sørensen (i trykk). Ingen av informantene trakk fram samskaping som noe negativt, utover at det var vanskelig å forstå hva det egentlig innebærer og at det er vanskelig å vite hva resultater blir. Eksisterende litteratur støtter i stor grad opp om samskaping som noe positivt, og svært få har belyst negative sider av samskaping (Breimo & Røiseland, 2021; Andfosen, 2021). Denne studien har heller ikke sett nærmere på negative sider av samskaping.

Empiriske data fra denne studien bidrar til å understreke et behov for forståelse for utfordring(en)e som skal løses og hvordan den henger sammen med andre ressurser og utfordringer, både i kommunen og hos de andre aktørene som skal delta i prosessen. Det å definere problemet, men ikke løsningen trekkes fram både av informanter og litteraturen

(Kobro & Bjørnerud, 2021). Å definere endelig mål eller løsning fra start er ikke ønskelig i samskapingsprosesser. Dette kan også bidra til at aktørene som skal delta ikke helt skjønner sin rolle i prosessen, noe som igjen kan påvirke både ønske om å bidra og utfallet av prosessen.

### ***5.5 Samskaping som et overskuddsfenomen***

For å få til samskaping i praksis er det behov for dedikerte personer som kan jobbe med det. Det er også behov for å sette av tid, og det er behov for kompetanse om hva samskaping er og hvordan det gjøres eller brukes. Empirien beskriver samskaping som et «overskuddsfenomen», både med tanke på tid og personell. Empiri fra denne studien foreslår at dedikerte personer i kommunen kan få samskaping som oppgave, eller at nettverk av folk som kan samskaping prioriteres i kommunene. Eksisterende litteratur belyser i liten grad samskaping som et overskuddsfenomen, men legger vekt på at det kan bidra til effektivisering i kommunene (Simonsson et al., 2023).

Flere av informantene beskriver også et behov for kompetanse og å forstå hva samskaping er eller mer kompetanse for å få det til. Litteraturen beskriver et behov for kompetanse knyttet til innovasjon og/eller relasjonsbygging og sosiale prosesser (Willumsen & Ødegård, 2020). Det kan ut fra dette stilles spørsmål om kompetansen som informantene etterspør er kompetanse om selve samskapingen og ledelse av prosessene eller om det er relasjonskompetanse som er behovet.

Både ressursbruk og kompetanseheving er et lederanliggende, og ledere i en kommune blir i stor grad styrt av politikernes prioriteringer. Det er derfor viktig at alle ledd i en kommune har forståelse for samskapingsbegrepet og hva det innebærer for å få det til i praksis. Ledere må sette av tid og rom, samt prioritere kompetanseheving, for å legge til rette for samskaping. For at lederne skal ha mulighet til dette forutsettes det også en politisk bevissthet og prioritering.

### ***5.6 Samskaping handler om involvering***

«Å samles rundt bordet» ble brukt av flere av informantene for å beskrive menneskemøtet og møtet mellom aktører i en samskapingsprosess. Larsgaard (2022), som beskriver samskaping som et møte mellom mennesker, men også mellom erfaringskunnskap og fagkunnskap belyser både menneskemøtet og utvekslingen av ressurser (erfaringer og fagkunnskap) som skjer i en slik prosess. Samskaping handler derfor i stor grad om involvering og deling av informasjon, noe som også ble nevnt av flere av informantene i dette prosjektet.



Dialog er et viktig verktøy for å involvere og videre i ulike medvirkningsprosesser. Tid for involvering kan videre har stor betydning for om kommunene får andre med på laget eller ikke, og hvor stort eierskap de andre aktørene har til problemet og løsningene som utarbeides. Når de ulike aktørene involveres kan også virke inn på endelig resultat for prosessen, der det er enklere å påvirke problemforståelse og resultat jo tidligere man kommer inn i prosessen.

Kommunene beskriver seg selv som silotenkte organisasjoner, men sier også noe om at andre aktører ofte er delt opp i ulike fagretninger og siloer. Dette gjør det utfordrende å samarbeide og å kjenne til hverandre for å lære av hverandre og for å involvere hverandre i ulike prosesser.

Knyttet til frivillighet var dugnad et ord som noen av informantene trakk fram som et slags synonym til samskaping. Røiseland og Lo (2019) trekker også fram dugnad som et eksempel på samskaping. Dugnad bygger på mange av de samme verdiene og prinsippene som nevnt i de to avsnittene over. Det som ofte karakteriserer dugnad er imidlertid at konkrete oppgaver skal løses, og at man samler folk som har vilje eller kunnskap for å bidra til å løse disse. Likheten med samskaping er dermed at flere må bidra for at oppgavene skal løses. Samtidig er dugnad ofte mer konkret og resultatet i de aller fleste tilfellene gitt i forkant av oppmøte på dugnaden.

Ingen av informantene mener at innbyggerne har noen særlig god forståelse for begrepet samskaping, men at dette kanskje også bunner i at kommunene er litt for dårlige til å dele informasjon og få innbyggerne med på laget når de skal i gang med ting.

### ***5.7 Roller og maktstrukturer: Vi har ulike hatter og kjepphester***

Som tidligere nevnt, viser både eksisterende litteratur og informantene i dette prosjektet til at det er vanskelig å forstå samskaping (Kobro & Bjørnerud, 2021; Willumsen & Ødegård, 2021; Larsgaard, 2022). Dette kan bidra til å forsterke følelsen av ulikhet og ønsket om å «skylde på» andre profesjoner eller fagretninger for at samskaping ikke skjer. Willumsen og Ødegård (2020) viser til at vi ikke alltid er enige om hva innovasjon er og hva målet med innovasjon er eller bør være. Ofte får ulike profesjoner og fagretninger som tilsynelatende ikke forstår hverandre skylden for dette. Dette er også gjeldende for samskapingsprosessen, og flere av informantene trakk i intervjuene fram ulikheter mellom ulike profesjoner, fag og oppgaver og at dette kan framstå som en barriere for samskaping.

Både kompetanse, stillinger og roller kan gi makt. For å få til en god samskapingsprosess bør rolleavklaring være en tidlig del av prosessen. Likeverdige parter blir både i litteraturen og av

informantene trukket fram som en viktig fremmer for samskaping (Eimhjellen & Loga, 2017; Heimburg & Hofstad). I det å oppleve hverandre som likeverdige parter ligger det en tillitsrelasjon, og tillit ble trukket fram som en viktig fremmer av flere av informantene. Samskaping er en demokratisk prosess der alle skal få bidra inn, men de ulike aktørene har kanskje en rolle i lokalsamfunnet, og en annen rolle i den konkrete samskapingsprosessen. Dette kan virke inn på opplevde maktstrukturer. Spesielt i mindre kommuner kan aktørene ofte ha mange ulike roller i et lokalsamfunn.

Informantene i prosjektet trekker fram kommunens mange roller som problematisk, ettersom kommunen kan ha ulike roller i ulike saker. De kan både være myndighetsutøver, samfunnsutvikler og tjenesteleverandør. Hvilke forventninger aktørene som deltar har til hverandre og hvilke roller de selv mener de kan bidra med bør derfor avklares tidlig i prosessen. Samfunnsutviklerrollen, som også er den mest innovative rollen kommunen kan inneha beskrives som den mest åpne rollen kommune kan ha i en samskapingsprosess. Dermed er den også den som bidrar til å fremme samskaping på best måte. Samtidig er dette en uvant rolle for kommunen, og en av informantene mente at kommunen må vise overfor andre aktører at de har større vilje til å gi litt slipp og «bjuda på» i denne type prosesser.

Spesifikt ble konkrete oppgaver som saksbehandlingen til noen som jobber med byggesak i en kommune trukket fram som en rolle der samskaping virket vanskelig. Andre oppgaver der kommunene opererer som myndighetsutøver i forhold til lover og regelverk ble også trukket fram som roller der det var vanskelig å samskape som kommune. Dette grunner nok i at opplevde maktstrukturer kan bidra til å hemme at aktører ønsker å delta inn i en prosess, fordi den virker stagnert allerede før den har startet. Mulighet for et mer åpent samarbeid og eierskap til prosessen er viktig for de som skal delta (Sørensen & Torfing, 2011).

### ***5.8 For å samskape må du gi fra deg litt makt og kontroll***

Både rolle- og forventningsavklaring kan bidra til å avdekke eksisterende maktstrukturer (reelle eller opplevde). To av kommunene (kommune 2 og 3) i dette prosjektet trakk fram eksempler på prosjekter der eksterne konsulenter bidro inn i prosesser som ble realisert der de mente samskaping var benyttet som metode. Den eksterne prosesslederen var utløsende faktor for å få realisert en konkret samskapingsprosess. En årsak til at de eksterne konsulentene ble oppfattet som utløsende faktor kan være at de antakeligvis kommer inn i prosessen uten noen definert rolle eller opplevd makt. Dermed kan de kanskje også bidra til å avvæpne eller avklare eventuelle eksisterende maktstrukturer som eksisterer mellom aktørene.

Både eksisterende litteratur og informantene i denne studien mener at målet med samskapingen er ofte ikke kjent i forkant av prosessen (Simonsson et al., 2023). Det er også enighet om at målet kan endre seg underveis. Det er derfor viktig å tørre å leve i usikkerhet i prosessen og tørre å slippe kontrollen og prøve seg fram for å finne de beste løsningene, noe som kan være utfordrende i en «satt» organisasjon, som en kommune.

Det er ikke noe fasitsvar i en samskappingsprosess, men aktørene må ønske å finne fram til beste mulige løsning. Informantene beskriver denne usikre prosessen der man må gi fra seg både makt og litt kontroll som noe som er uvant for kommunene, og dermed utfordrende. Det uttrykkes også en usikkerhet om hvordan samskaping kan bidra til å realisere eller oppheve politiske vedtak dersom det ikke er samsvar mellom resultatet fra samskapinga og vedtaket. Politikerne på sin side kan vedta problemstillinger og deler av en prosess, men ikke løsninger dersom samskaping skal benyttes som metodikk. Dette problematiseres av flere av informantene gjennom at politikere er vant til å vedta konkrete løsninger og få rapportering på dette når prosessen er ferdig.

Politikerne vedtar årlig økonomiplan for kommunen som styrer kommunens prioriteringer kommende år. En av informantene pekte på dette verktøyet for prioritering av kommunens satsingsområder, men uten løsning på hvordan økonomiplan kan bidra til å ta samskaping fra plan til handling. En utfordring med å få samskaping inn i økonomiplan kan være at det ikke naturlig hører innunder spesifikke sektorer eller fagområder, slik kommuneøkonomien er delt inn.

### ***5.9 Kommuneplanen som verktøy for å samskape***

Kommuneplanens samfunnsdel er kommunenes styringsdokument som tar utgangspunkt i et kunnskapsgrunnlag bestående av muligheter og utfordringer for kommunen framover (Plan- og bygningsloven, 2008, § 11-2). Planen vedtas av kommunestyret. At samskaping tas inn i samfunnsdelen og sees i en større helhet i kommunen burde derfor medvirke til å forstå samskaping innenfor de utfordringene og mulighetene kommunene fremhever i KPS.

Litteraturen som er gjennomgått i denne studien sier lite eller ingenting om kommunale planers rolle i samskaping. Empiriske data fra dette prosjektet bidrar imidlertid til å fremheve at det er viktig å løfte samskaping inn i planverk, hvis det er samskaping vi ønsker å satse på. Informantene i prosjektet var samstemte om at forankring i planverk er viktig, men at det på tross av at samskapingbegrepet ofte brukes i planverk likevel mangler en reell forankring for å operasjonalisere det ut i praksis.

Helheten og satsingsområdene i kommunene styres i stor grad av planverk, som forankres i handlingsplaner og økonomiplan (Plan- og bygningsloven, 2008, § 11-1). Utarbeiding og vedtak av planer, inkludert økonomiplan, ligger til administrativt og politisk ledernivå i kommunene, og flere av informantene peker på ledernivået som viktig for å få samskaping til å skje. Litt overraskende er koblingen til økonomiplan kun løftet fram av en av informantene i dette prosjektet. Koblingen er også mangelfullt belyst i eksisterende litteratur. En av utfordringene med å få samskaping inn i økonomiplan er at det er vanskelig å sortere det inn under spesifikke økonomisk ansvarsområder, da både aktører og løsninger ikke er gitt i forkant.

### ***5.10 Samskaping som del av innovasjon- og endringsteori***

Litteraturgjennomgangen i kombinasjon med empiriske data fra denne studien viser at samskaping har en del likheter med innovasjons- og endringsteori. Samskaping handler om endring for å få til en løsning. Denne studien har spesifikt trukket fram stadiemodellen for endring og positiv psykologi som eksisterende teori som kan bidra til å forstå og motivere til endring, men også samskaping (Kostverktøyet, 2018; Barth et al., 2019; Adriaenssen et al., 2017). Bakgrunnen for dette er at disse modellene legger stor vekt på relasjoner og sosiale strukturer, som også er trukket fram som viktige faktorer i empiriske funn i denne studien.

Med utgangspunkt i analysen av empiriske data og diskusjon opp mot eksisterende teori kan også dialogbaserte metoder og økologisk økonomi foreslås som teoretisk rammeverk for å forstå hvordan samskaping kan tas ut i handling. Blant annet er Otto Scharmers Teori U, som sier noe om hvilke endringer som er nødvendige for å skape en bedre framtid, en teori som kan bidra til å foreslå framgangsmåte for å finne løsninger og hvordan de kan gjennomføres (Jakobsen, 2019). Teori U består av tre faser (Jakobsen, 2019):

1. Observasjon: Fasen handler om å observere mest mulig frigjort fra tidligere erfaringer og vurderinger. Å lytte til andre er viktig på dette steget i prosessen.
2. Refleksjon: Fasen handler om å reflektere over inntrykkene for å stake ut veien videre.
3. Konkretisering: Fasen handler om å konkretisere og sette ut ideene fra steg 2 ut i live. Dette innebærer mot til å sette i gang tiltak til tross for at de medfører usikkerhet. Kursen må korrigeres underveis når erfaringer om hva som virker gjøres.

Disse tre fasene oppsummerer mye av hovedpunktene som er presentert i kapittel fem, og kan benyttes for å forenkle forståelsen av hva som må til for å få samskaping ut i live.

### **5.11 Oppsummering**

Empiriske data fra dette prosjektet bidrar til å utdype og bekrefte tidligere forskning.

Prosjektet bidrar med innsikt i samskaping i konteksten kommuner i Nordland. Resultatene fra dette prosjektet kan bidra til at kommunene får en bedre forståelse av det litt utydelige begrepet samskaping, og hvilke faktorer de kan jobbe med for å få samskaping til å skje.

Som diskutert i denne oppgaven kan samskaping være kontekstavhengig og komplekst, noe som gjør det vanskelig å utarbeide en fasit for hvordan samskaping gjøres. Funnene i denne oppgaven viser at det fortsatt er mye å utforske for å slå fast hvordan kommunene kan ta seg fra plan til handling når det gjelder samskaping. Noen faktorer ser imidlertid ut til å kunne foreslås som viktige faktorer kommunene bør prioritere for å få til samskaping i praksis:

- Forståelse av begrepet og egen rolle i prosessen. Dette kan oppnås gjennom åpenhet, tidlig involvering, dialog og å lytte.
- Overskudd og ressurser til å jobbe med samskaping. Dette kan gjøres gjennom prioriteringer fra ledelse og politikere
- Forståelse for at samskaping er en sosial prosess, og at retning og innhold er avhengig av aktører og individer. Dette kan forstås bedre gjennom eksisterende teori på for eksempel motivasjon og endring. Positiv psykologi og ABCD-metoden foreslås som konkrete verktøy for å jobbe med dette. Både positiv psykologi og ABCD-metoden er styrkebaserte metoder som tar utgangspunkt i ressurser i den lokale konteksten.
- Avklaring av roller og maktstrukturer for å oppnå likeverdighet og tillit mellom aktørene, og forståelse for at man kan måtte gi slipp på noe makt og noen «kjepphester» for å finne de beste løsningene. Dette forutsetter dialog og forventningsavklaring.
- Helhetstenking som innebærer forståelse for utfordringen som skal løses, og hvordan denne henger sammen med andre ting. Det innebærer også at løsningen kan endre seg underveis. Dette forutsetter dialog og å lytte til andre aktører som forstår problemet fra et annet perspektiv enn en selv.
- Å omtale samskaping i planverk er viktig, men det trengs ytterligere forankring og bevissthet i organisasjonen for å få det til å skje.

Når det arbeides med denne type prosjekter er man nødt til å avgrense, og ofte sitter man igjen med flere spørsmål enn svar. I dette prosjektet er det tre ubesvarte spørsmål og utfordringer som det i eventuelt videre arbeid hadde vært interessant å sett nærmere på:

1. Prosjektet belyser et behov for å vite mer om samskaping opp mot politisk nivå i kommunene, og hvordan politikere forstår og anvender samskaping.
2. Prosjektet belyser kommunens mange roller og hvilke som er enklest å ha i samskaping. Det hadde i denne sammenheng vært interessant å se nærmere på hva de ulike rollene, og mulighetsrom for å få til samskaping på tross av utfordringene som er belyst i dette prosjektet.
3. Videre utforskning av ABCD-metoden, positiv psykologi og endringsteorier som verktøy i samskaping.

## 6. Konklusjon

Målet med dette prosjektet var å utforske *hvordan kommuner som fremhever samskaping i kommuneplanens samfunnsdel kan ta seg fra ord i planverk til handling*. Prosjektet benyttet kvalitativ metode og innhentet data ved hjelp av dokumentanalyse og semistrukturerte dybdeintervju. Videre tok det utgangspunkt i kommunalt ansattes forståelse, og hva som kan bidra til å hemme og fremme samskaping i kommunene for å svare på problemstillingen.

### **6.1 Hvordan forstår kommunalt ansatte i Nordland begrepet samskaping?**

Samskaping oppleves i stor grad som et ord i planverk, og ansatte i kommunene opplever det som utfordrende å ta seg fra ord i plan til handling. Både innad i kommunene og mellom kommunene er det store forskjeller i hvordan samskaping forstås.

Forståelsen av samskaping, men også og helheten i utfordringen man forsøker å løse er viktig for å få ord i plan til å bli til konkrete løsninger og handling. Ut fra empiri og teori analysert i dette prosjektet fremkommer det ingen ensartet forståelse av begrepet. Uklar og ulik begrepsforståelse er en medvirkende årsak til at det er utfordrende å ta seg fra plan til handling for kommunene.

### **6.2 Hva bidrar til å hemme og fremme samskaping i kommunene i Nordland?**

Empiriske data fra studien bidrar til å si noe om hva som bidrar til å fremme og hemme samskaping, og litteraturen som er gjennomgått støtter mange av de samme faktorene:

- Samskaping er et overskuddsfenomen som krever at tid og ressurser prioriteres. Dette kan gjøres fra politisk- eller ledernivå.
- Samskaping handler om involvering. Aktørene må ha lyst til å bidra og eie prosessen og løsningen. For å få til dette kreves det involvering på et tidlig tidspunkt.
- Næringsliv, frivillighet og innbyggere er aktuelle aktører som kan være med å samskape. Både aktører og individer har ulike «hatter» (roller) og «kjepphester» (faglige overbevisninger eller personlige mål) i en slik prosess. Avklaring av roller er derfor viktig for å forstå eventuelle maktstrukturer mellom aktørene. Dialog er et viktig verktøy for å lære av hverandre og gi slipp på egne «kjepphester».
- Samskaping dreier seg om å gi fra seg litt makt og kontroll. Kommunene er tradisjonelt «den sterke» aktøren i et samarbeid, og innehar ulike roller fra myndighet til tjenesteleverandør til samfunnsutvikler. Sistnevnte er det mest frie og innovative rollen kommunen kan ha, og også den som trekkes fram som den som er enklest å inneha når kommunen skal samskape.

- Innovasjons og endringsteori kan bidra til å forstå usikkerhet og læring i samskapingsprosesser.
- Forankring i planverk er viktig, men det kreves bredt eierskap og at kommunen viser de andre aktørene at de er villige til å samskape.
- Fysiske faktorer som nærhet til andre aktører ble også trukket fram som en faktor som kan bidra til å fremme samskaping. Møteplasser for aktørene, det å samle aktørene rundt bordet, er dermed også en viktig faktor for å fremme samskaping.

### ***6.3 Hvordan kan kommunene komme seg fra ord i plan til handling?***

For å få til samskaping er det viktig å jobbe med bevissthet om og for å tilrettelegge for faktorene som fremmer samskaping. Kunnskap om hva som bidrar til å fremme samskaping i kommunene kan benyttes for å forstå hvordan vi lettere kan bidra til å fremme samskaping gjennom konkrete faktorer som denne studien har identifisert. Relasjonskompetanse og sosiale prosesser er fellesnevnerne for de fleste av faktorene som er identifisert.

### ***6.4 Konklusjon svake og sterke sider ved studien***

Dette prosjektet bidrar med kunnskap om kommuneansattes forståelse av samskaping i en kommunal kontekst. En svakhet med oppgaven er at informantenes individuelle forståelse ikke nødvendigvis er allment generaliserbar. Ved å intervjuere informanter fra flere kommuner og analysere empirien fra intervjuene opp mot eksisterende teori bidrar dette imidlertid til å kunne generalisere enkelte av funnene innenfor konteksten de er hentet fra.

Denne studien har av hensyn til tids- og kapasitetsbegrensning kun intervjuet seks informanter fra tre ulike kommuner. Inkludering av flere informanter og eventuelt også flere kommuner kunne bidratt med å understreke funn eller bidra til å vise flere forskjeller mellom kommuner.

En styrke med studien er at forskeren har hatt noe kjennskap til kommunene og informantene i forkant av intervju, og dermed har rekruttert informanter som kunne bidra med nyttig og relevant kunnskap gjennom intervjuene.

### ***6.5 Implikasjoner for videre forskning og arbeid***

Prosjektet bidrar med å utforske samskapingsbegrepet i en kommunal kontekst, spesielt innenfor distriktskommuner og kommuner i Nordland. Videre bidrar den med å si noe om hvilke faktorer som kan bidra til å fremme og hemme samskaping. Funnene bidrar i stor grad med å bekrefte funn i eksisterende litteratur og bekrefte samskaping som et litt utydelig begrep, hvor sosiale relasjoner er en av de viktigste faktorene for å få ting til å skje.



Dette prosjektet har kun sett på administrativt ansatte i kommuner, og videre forskning kan for eksempel se på andre nivåer og aktører som kommunene samskaper med. Eksempelvis har det politiske nivået i kommunene blitt trukket fram som en barriere for samskaping av flere informanter i dette prosjektet, og det hadde vært interessant å finne ut mer om samskaping som et strategisk politisk virkemiddel, og politikernes bruk og forståelse av begrepet.

Dette prosjektet har av hensyn til kapasitet kun sett på et fåtall kommuner. I videre forskning hadde det også vært interessant å se nærmere på om det er forskjeller mellom forståelse og arbeid med samskaping ut fra kommunestørrelse, og om det finnes en optimal størrelse på en kommune med tanke på å få til samskaping.

Med utgangspunkt i funnene i dette prosjektet og sammenlikningen opp mot positiv psykologi hadde det også vært interessant å se nærmere på hvordan teori fra positiv psykologi kan bidra til å operasjonalisere de faktorene som er identifisert å fremme samskaping i dette prosjektet. Dette prosjektet bidrar til å understreke den sosiale dimensjonen i det å få til samskaping, og har også trukket fra ABCD-metoden som et mulig verktøy.

De nærliggende praktiske implikasjonene for resultatene fra dette prosjektet er at jeg i min rolle som rådgiver i fylkeskommunen kan bidra til å forenkle samskaping gjennom å veilede kommunene om faktorer som kan bidra til å fremme samskaping, og å bidra til å få samskaping til å bli et mer forståelig begrep. Resultater og konklusjon vil også deles med KS, Telemarksforskning og Folkehelseforeningen, som har bidratt med masterstipend for å få gjennomført prosjektet. Disse aktørene vil også bidra med å spre kunnskapen slik at den kan benyttes av kommune-Norge.

## Litteraturliste

Aastvedt, A & Sørensen, C. (i trykk). *Er det kommunale motefenomenet samskaping et magisk konsept?* I H. Haukelien (Red.), *Hvordan kommuner tenker. Poltikk- og praksisnær forskning i kommunale virksomheter*. Universitetsforlaget.

Adriaenssen, D, Adriaenssen Johannessen, D og Johannessen, JA. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*. Fagbokforlaget

Amdam, R. (2019). Strukturelle vilkår for medverking i kommunal planlegging og politikk under tre ulike styringssystem. *Kart og plan*, 112(4), 282-298.

Andfosen, NB. (2021). *Omfang og mangfold av frivillighet i omsorg – et potensial for innovasjon i omsorgssektoren?* [Ph.d-avhandling i Innovasjon i tjenesteyting i offentlig og privat sektor]. Høgskolen i Innlandet.

Bang-Andersen, S, Plathe, E og Hernes, MB. (2019). *KS-FoU-prosjekt 1840111. Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid*. KS. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/9b46a6940db54fae865da7dcd06fb7ec/rapport-fou-prosjekt-184011.pdf>

Barth, T, Børtveit, T og Prescott, P. (2019). *Motiverende intervju. Samtaler om endring*. Gyldendal.

Bjerck, M, Hella Eide, T, Solheim, LJ og Taivalsaari Røhnebeæk, M. (2019). *MIMRES – Integrering som samskaping i distriktskommuner*. Skriftserien 9 – 2019. Østlandsforskning.

Bjørnerud, AM og Krane, V. (2022). Du greier det ikke alene – samskaping krever komplementære kompetanser. *Akademisk kvarter* (Volum 24, forår 2022).

Eimhjellen, I og Loga, J. (2017). *Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører. Samskaping i nye samarbeidsforhold?* (Rapport 2017:9). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

FN-sambandet. (2022). *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Heimburg, D og Hofstad, H. (2019). *Samskaping som samarbeids- og styringsform for kommunenes folkehelsearbeid: Hva vet vi? Hva er utfordrende? Og hvor går vi videre?* NIBR-rapport 2019:11. Oslo Metropolitan University.

Høydahl, E. (2020). *Sentralitetsideksen. Oppdatering med 2020-kommuner*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra: [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/413602?\\_ts=17085d29f50](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/413602?_ts=17085d29f50)

Ind, N & Coates, N. (2012). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 2013 (januar). [https://www.researchgate.net/publication/263562112\\_The\\_meanings\\_of\\_co-creation](https://www.researchgate.net/publication/263562112_The_meanings_of_co-creation)

Jacobsen, DI. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.

Jakobsen, O. (2019). *Økologisk økonomi. Et perspektiv fra fremtiden*. Flux forlag.

Jenhaug, LM. (2020). *Samskaping og brukerdrevet innovasjon i offentlige omsorgstjenester i et maktperspektiv*. [Ph.d-avhandling i Innovasjon i tjenesteyting i offentlig og privat sektor]. Høgskolen i Innlandet.

Johannessen, A, Christoffersen, L og Tufte, PA. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 4. utgave. Abstrakt forlag.

Kobro, LU. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/handbok-for-samskaping.pdf>

Kobro, LU og Bjørnerud, AM. (2021). Samskapende velferdsinnovasjon. -Ny kompetanse på vet mot «fellesskapskommunen»? *Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge* (nr. 70).

Kobro, LU, Borg, M, Karlsson, B og Vike, H. (2019). Recovery på banen. Gatelag som samskapende sosial innovasjon i norske kommuner. *Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge* (nr. 16).

Kostverktøyet. (2018). *Endringsprosessen*. Regionalt senter for fedmeforskning og innovasjon – Helse Midt-Norge. Hentet fra: <https://www.kostverktoyet.no/helsepersonell/fakta/Endringsprosessen>

Kretzmann, JP og McKnight, JL. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Towards Finding and Mobilizing a Community's Assets*. ACTA Publications.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Larsgaard, A.K. (2022). *Samskaping som sosial konstruksjon – En etnografisk studie av samskaping mellom lærere fra barnevernpedagogutdanninger og unge med erfaring fra barnevernet*. [Ph.d-avhandling i Kulturstudier]. Universitetet i Sørøst-Norge.

Malterud, K, Siersma, VD, Guassora, AD. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research* 2016 (Vol. 26 (13) 1753-1760).

Meld. St. 12 (2011-2012). *Stat og kommune – styring og samspel*. Kommunal- og regionaldepartement. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-12-20112012/id671829/?ch=1>

Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor. Kultur ledelse og kompetanse*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=5>

Meld. St. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>

Midtgård, IH og Agdal, R. (2022). Asset-Based Community Development (ABCD) som verktøy i samskaping av folkehelse. *Universitetsforlaget. Tidsskrift for velferdsforskning* (Årgang 25, nr 4-2022).

OECD. (2019). *Declaration on Public Sector Innovation*. OECD / LEGAL / 0450 hentet fra: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450>

Plan- og bygningsloven. (2008). *Lov om planlegging og byggesaksbehandling* (LOV-2008-06-27-71). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>

QSR International Pty Ltd. (2023). NVivo (released in March 2023),  
<https://lumivero.com/products/nvivo/>

Rana kommune. (2017). Kommuneplan 2017-2027. Hentet fra:  
<https://www.rana.kommune.no/vare-tjenester/om-rana-kommune/planer-budsjett-og-reglementer/kommuneplan-2017-2027/>

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*.  
Fagbokforlaget

Røiseland, A og Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* (årgang 35, nr 1, s. 51-58).

Rønning, R og Andfossen, NB. (2021). Samskapingen som lar vente på seg. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, (årgang 7, nr 3, s.1-6).

Simonsson, SF, Moe, A og Marthinsen, E. (2023). Samskaping av velferdstjenester – en hegemonisk idé med tvetydig praksis. *Tidsskrift for velferdsforskning*, (årgang 26, nr 1, s. 1-14).

SSB. (2022). 01222: *Endringer i befolkninga i løpet av kvartalet, for kommunar, fylke og heile landet*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/>

Sørensen, E og Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (4. utg). Fagbokforlaget.

Tidd, J og Bessant, J. (2021). *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change* (7<sup>th</sup> ed.). Wiley.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Gyldendal

Torfing, J, Sørensen, E og Røiseland, A. (2020). Samskaping – fra ide til strategi. *Stat og styring* (nr 4-2020, s. 28-30).

Willumsen, E og Ødegård, A. (2020). *Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd*. Universitetsforlaget.

# Vedlegg

## 1. Intervjuguide

### Semistrukturert intervjuguide – samskaping fra plan til handling

#### Innledning og Informasjon:

- Takk for deltagelse. Forklare formål: Se på hvordan kommuner som fremhever samskaping som et verktøy i samfunnsutviklingen går fra ord til handling. I dette ønsker jeg også å se på hvordan kommunalt ansatte forstår begrepet og hva det er som hemmer eller fremmer at ting skjer i praksis.
- Har personen fått infoskriv og signert samtykke? Kort oppsummering:
  - o Du har takket ja til å bli intervjuet i forbindelse med masterprosjektet «samskaping – fra plan til handling». Intervjuet vil ta ca. 30 minutter, og jeg vil ta notater og ta lydopptak fra intervjuet mens vi snakker. Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke samtykket uten å oppgi grunn.
  - o Prosjektet vil etter planen avsluttes 30. juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres, og lydopptak slettes

#### Spørsmål:

1. Hvordan vil du forklare ordet samskaping?
2. I hvilke sammenhenger bruker du / dere (kommunen) samskaping?
3. Hvordan tror du forståelsen av «samskaping» er på tvers av ulike fagfolk i kommunen?
4. Har du noen konkrete eksempler på prosesser der samskaping har fungert?
5. Har du noen konkrete eksempler på prosesser der samskaping ikke har fungert?
6. Hva mener du bidrar til å fremme samskaping?
7. Hva mener du bidrar til å hemme samskaping?
8. Evt. Oppfølgingsspørsmål
  - a. Hvis du skulle oppsummert det vi har snakket om til nå i tre punkter, hva ville det vært?
  - b. Har du noe mer du ønsker å legge til før vi avslutter?
9. Kan jeg ta kontakt dersom noe trengs å oppklares eller hvis jeg har flere spørsmål?

## 2. Informasjonsskriv til informanter

### Vil du delta i masterprosjektet

#### *”Samskaping – fra plan til handling”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt ved Nord Universitet, hvor formålet er å *undersøke hvordan kommuner i Nordland går fra plan til handling når det gjelder begrepet samskaping*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med masterprosjektet er å utforske hvordan kommuner som fremhever samskaping som et verktøy i samfunnsutviklingen går fra ord til handling. Som del av dette er det ønskelig å forstå mer om hvordan kommunalt ansatte opplever begrepet, implementeringen av begrepet og hva som hemmer eller fremmer bruk av samskaping.

Masterprosjektet er en del av MBA i strategi og ledelse ved Nord Universitet.

Resultater fra prosjektet vil presenteres i forbindelse med presentasjoner av masteroppgaven.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne henvendelsen fordi du er ansatt i en kommune i Nordland som omtaler samskaping i kommuneplanens samfunnsdel. Vi ønsker å spørre om dine tanker og erfaringer rundt begrepet samskaping knyttet til din jobbhverdag.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på ett intervju. Det vil foregå enten fysisk eller digitalt, og vil ta deg ca. 30 minutter. Du vil bli intervjuet av en masterstudent. Intervjuet inneholder spørsmål om din oppfattelse av begrepet samskaping og hvordan du opplever at det benyttes i jobbhverdagen din. I løpet av intervjuet vil intervjuer ta notater, i tillegg til lydopptak av intervjuet. Intervju vil gjennomføres, etter nærmere avtale, i perioden oktober 2022 til februar 2023.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ditt navn og kontaktopplysninger vil erstattes med kode og lagres på passordbeskyttet PC. Ved publikasjon av resultater vil ikke du som deltaker gjenkjennes. Det er ønskelig å ta lydopptak under intervjuene. Lydopptakene vil bli lagret på en passordbeskyttet PC hvor kun masterstudenten har tilgang.

#### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30. juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres, og lydopptak slettes.

## 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 Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Dine rettigheter

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

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

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

- Masterstudent Hege S. Bekken ved Nord universitet, [hege.s.bekken@student.nord.no](mailto:hege.s.bekken@student.nord.no) / tlf 905 31 049
- Veileder og professor ved BI, Johan Olaisen, [johan.olaisen@bi.no](mailto:johan.olaisen@bi.no), tlf 464 10745
- Programansvarlig MBA strategi og ledelse Nord Universitet, Bjørn Olsen, [bjorn.olsen@nord.no](mailto:bjorn.olsen@nord.no)
- Personvernombud ved Nord Universitet: Toril Irene Kringen, [toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no), tlf. 740 22 750

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

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

Med vennlig hilsen

*Johan Olaisen*  
Veileder

*Hege S. Bekken*  
Masterstudent Nord Universitet

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masterprosjektet *samskaping – fra plan til handling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



### 3. Meldeskjema for behandling av personopplysninger (SIKT)

06.01.2023, 09:06

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - Samskaping fra plan til handling](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 496739	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 27.09.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

#### Prosjekttittel

Masteroppgave - Samskaping fra plan til handling

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

#### Prosjektansvarlig

Bjørn Olsen

#### Student

Hege Bekken

#### Prosjektperiode

12.09.2022 - 30.06.2023

#### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

#### Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

#### Kommentar

##### OM VURDERINGEN

Personvern tjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernet.

Personvern tjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

##### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

##### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig. Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

##### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2023.

##### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

##### PERSONVERNPRINSIPPER

Personvern tjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

<https://meldeskjema.ned.no/vurdering/631c2f8-e49e-49e-9ea2-a09d3c8afcf>

1/2

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!

#### 4. Dokumentanalyse kommuneplanens samfunnsdel for kommuner i Nordland

Tabell 7: Oversikt over kommuner i Nordland fylke som omtaler samskaping i kommuneplanens samfunnsdel, pr juli 2022

Innbyggere pr. 3. kvartal 2022 i parentes (SSB, 2022)

Kommune (Innbyggertall)	Varighet	Samskaping: rolle i planen og evt. definisjon av samskaping
Bodø (53 066)	2021- 2033	Samskaping er ett av åtte satsingsområder i samfunnsdelen. «Bodø skapes av menneskene som bor her»
Herøy (1 825)	2022- 2023	Samskaping som middel for å løse tverrfaglige utfordringer. «Stortingsmeldinga «En innovativ offentlig sektor (2019-2020)» peikar på samskaping som ein viktig metode for å skape tenester for morgondagen. Utviklinga vil skje utifrå dei lokale føresetnadane. Dei lokale ressursane kan ha ei enorm drivkraft - om vi i fellesskap dreg i same retning.»
Leirfjord (2 252)	2022- 2032	Fra forestillingen «kommunen og de» til «kommunen og vi». «Alle som bor og har tilknytting til Leirfjord kommune kan bidra til å gjøre lokalsamfunnet til et bedre sted. Sammen kan vi skape en enda bedre hverdag for alle.»
Meløy (6 219)	2021- 2030	Samskaping mellom ulike aktører nevnes. Ingen tydelig definisjon eller forklaring utover dette.
Narvik (21 551)	2022- 2040	Samskaping for å utnytte ressurser på en best mulig måte. «Gjennom samskaping sikrer man likeverd, og man får utnyttet mangfoldet av ressurser i samfunnet» (...) «Samskaping vil kunne styrke tilliten mellom kommunen og innbyggerne»
Rana (26 084)	2017- 2027	Samskaping i sammenheng med livskvalitet og mestring. «Kommune 3.0 kalles også en samskapingskommune, som innebærer at kommunen, innbyggere, frivillige og næringsliv løser offentlige oppgaver gjennom samskaping og mobilisering av ressurser»
Rødøy (1 134)	2020- 2032	Samskaping innebærer at politikere, kommuneadministrasjonen, næringslivet, og innbyggerne samarbeider for å finne de gode løsningene. «Det gode liv har forskjellige betydning fra person til person, men det er en del felles forutsetninger som de fleste av oss trenger for å ha det godt. Det er disse tingene denne planen fokuserer på, og mange av dem løses best gjennom samskaping.»
Røst (466)	2022- 2032	Samskaping i kommunen innebærer at politikere, administrasjonen, næringslivet, frivilligheten og øvrige innbyggere jobber for å finne de gode løsningene. «Lokal styring over areal, ressurser og verdiskaping i lokalsamfunnet kan være både givende og utfordrende når forholdene er så små som de er på Røst. Dette får vi best til gjennom at vi alle bidrar til et godt demokrati og samskaping.»
Sortland (10 529)	2022- 2034	«Involvering og samskaping bidrar med nyttig kunnskap og gir oppslutning om de løsningene som velges og valgene som tas for fremtidens Sortland. Erkjennelsen av at vi skaper framtidens Sortland ilag utgjør grunnlaget for denne planen.». Planen inneholder konkrete eksempler på samskaping.
Sørfold (1 829)	2023- 2025	«En del kommuner har benyttet betegnelsen «samskaping», eller kommune 3.0 i kommuneplanens samfunnsdel. I praksis innebærer samskaping å utvikle

	(plan-program)	lokalsamfunn der innbyggere og andre aktører er aktive i samspill med kommunen.»
Vega (1 195)	2023-2034 (plan-program)	«Samskaping forbindes med medvirkning, kreativitet og innovasjon – og masse tillit og støtte."; "Kommune 3.0 er et etter hvert godt kjent dansk konsept som benytter seg av samskaping som metode i møte med næringsliv, innbyggere og andre samarbeidspartnere. Motstykkene er formynderkommunen (1.0) og servicekommunen (2.0)»
Værøy (682)	2023-2034 (plan-program)	Under medvirkning: «Samskaping handler om at det offentlige skaper og utvikler velferdsløsninger sammen med innbyggere, næringsliv, frivillige og andre ikke offentlige aktører i en likeverdig relasjon. Kommunen går fra å utvikle løsninger og tjenester for innbyggerne til å utvikle løsninger og tjenester sammen med innbyggerne.»
Vågan (9 714)	2020-2032	«Kommunen kan legge til rette for gode rom for innovasjon og kreativitet som inviterer alle involverte til dialog og samskaping, og videre nye muligheter.»