

## **Symbolsk samskaping?**

Et kritisk perspektiv på samskapingsprosesser i offentlig sektor:

En casestudie av Universitetsbyen Grimstad

HELENE PUNTERVOLD MELAND

VEILEDER

James T. Karlsen

**Universitetet i Agder, 2020**

Handelshøyskolen

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av studiet Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. Min tid på universitetet har vært lærerik, utfordrende og ikke minst spennende. Jeg vil rette en spesiell takk til mine gode studievenninner Stine og Ingvild, for at dere har gjort masterperioden til en minnerik opplevelse.

Masteroppgavens overordnede tema er samskaping i offentlig sektor, som var et nytt område for meg høsten 2019. Samskaping som fenomen er noe jeg har undret meg over og ikke helt forstått hvordan fungerer, og jeg ville derfor dykke dypere inn i temaet. I løpet av denne våren har jeg fått innsikt i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet, og jeg har hatt samtaler med en rekke interessante mennesker som har gitt meg innsyn i arbeidet. Under arbeidet med masteroppgaven har jeg både vært vitne til og fått høre om aktørenes forskjellige synspunkter på ulike deler av prosessen med Universitetsbyen Grimstad, og jeg har fått mange gode bidrag til å belyse ytterligere det fenomenet som samskaping i offentlig sektor er. Takk til respondentene som har stilt opp og latt seg intervju. Uten dere hadde ikke denne oppgaven sett dagens lys.

Dette vårsemesteret har vært en spesiell periode. Det har vært utfordrende og til tider tungt å sette seg ned med masteroppgaven i en tid preget av minimal sosial kontakt og hjemmekontor store deler av tiden. En stor takk til min veileder, professor James T. Karlsen ved Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon, for at du har vært så tålmodig med meg og vist meg støtte. Din interesse innenfor feltet har vært motiverende, og du stiller spørsmål som hjelper meg inn på rett spor.

Takk til mamma og pappa som har hatt troen på meg hele veien.

## Sammendrag

Denne masteroppgaven drøfter begrepet samskaping med utgangspunkt i et case fra offentlig sektor. Dette er et tema som det foreløpig er forsket lite på, men som det for øyeblikket er stor interesse for. Offentlig sektor er preget av krysspress, som innebærer at borgere og virksomheter har forventninger til offentlig sektors kvalitet, omfang og effektivitet, samtidig som det er begrensede midler. Som et mulig svar på dette krysspresset, har samskaping i offentlig sektor vokst frem som et nytt fenomen der aktører fra privat sektor og sivilsamfunn inviteres inn i felles arbeidsprosjekter og utveksler kunnskap og ressurser med aktører i offentlig sektor. Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan samskaping i offentlig sektor fungerer i praksis. Universitetsbyen Grimstad er et samskapingsprosjekt mellom Universitetet i Agder og Grimstad kommune, og brukes som case for denne oppgaven.

Masteroppgavens overordnede forskerspørsmål er: *Hvordan skjer samskaping i offentlig sektor i praksis?* For å besvare det overordnede forskerspørsmålet er det utarbeidet flere delspørsmål; 1) *Hvordan involveres aktører i prosessen?* 2) *Hvordan skjer læringen?* og 3) *Hvordan ledes prosessen?*

Det finnes ingen felles enighet om én universell definisjon av begrepet samskaping i den akademiske litteraturen, og flere dimensjoner ved samskaping som fremstilles i teorien, ligner på dimensjoner ved begrepene samhandling og samarbeid. Oppgavens teorikapittel innledes derfor med en teoretisk diskusjon av de nevnte begrepene, hvis hensikt er å tydeliggjøre skillene mellom dem. Oppgavens teorigrunnlag sammenfatter videre elementer fra både organisasjonslitteratur, innovasjonslitteratur og samskapingslitteratur. Samskaping og innovasjon kobles sammen ved introduksjon av begrepet samarbeidsdrevet innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011), som hevdes å være det samme som samskaping når målet er innovasjon. Samskaping som fenomen ses i denne oppgaven i lys av et prosessperspektiv. Klev og Levins (2018) samskapt læringsmodell brukes som en tilnærming for å analysere hvordan samskaping i offentlig sektor skjer i praksis. Modellen stammer fra organisasjonslitteraturen, og er i hovedsak knyttet til organisasjonsutvikling og endring, men antas å kunne være anvendelig for å analysere samskapingsprosesser i offentlig sektor. Den samskapt læringsmodellen kobles videre sammen med metastyringsperspektivet på ledelse, som innebærer å tilrettelegge og sette rammer for arbeidet, slik at det muliggjør ledelse av autonome aktører som i prinsippet ikke kan kontrolleres (Tortzen, 2019). Det teoretiske grunnlaget bidrar

til utforming av et analytisk rammeverk som sammenfatter ulike dimensjoner ved begrepene samhandling, samarbeid og samskaping, og som i drøftkapittelet brukes for å analysere ulike faser av et samskappingsprosjekt mellom Universitetet i Agder og Grimstad kommune.

For å besvare forskerspørsmålene har det blitt innhentet data ved hjelp av uformelle intervjuer og deltakende observasjon. Resultatene av undersøkelsen viser at samskaping i offentlig sektor er komplekst og utfordrende å få til. Aktører involveres inn i prosessen som følge av at det er disse man klarer å nå ut til. Det er litt tilfeldig hvem som involveres, som resultat av å ikke ha et klart perspektiv på hvilke aktører som kan regnes som relevante. Dermed er det også en utfordring å være presis nok med formuleringer av hvem som regnes som relevante aktører inn i arbeidet, og av hvilken kunnskap som er ønskelig. Uten dette vanskeliggjøres også selve involveringen. Læringen i samskaping skjer når relevante aktører er tilstrekkelig representert gjennom hele prosessen, og over tid. Samskapt læring skjer når aktørenes ulike perspektiver og kunnskaper kobles sammen og resulterer i en felles forståelse. Videre kan læring i fellesskap lede til at samskaping finner sted, under forutsetning om at det eksisterer klare formål for arenaene der aktørene møtes. Det synes å være utfordrende å få dette til i første omgang, og kan resultere i at tenkte arenaer for samskaping heller bærer preg av å være arenaer for samhandling og samarbeid. Ledelse av samskappingsprosessen foregår hovedsakelig på avstand – det handler om å sette rammer og tilrettelegge for læring og samskaping. Å definere hvem som er relevante aktører inn i prosessen er en ledelsesfunksjon, men dette er en oppgave som synes utfordrende for en ekstern fasilitator å utføre alene. Å lede samskappingsprosesser innebærer å slippe andre aktører til i utførelsen av enkelte funksjoner, som å definere hvem som er relevante aktører, og å definere de mål som skal nås. Deltakelse i denne problemformuleringsfasen og jevnlig møtepunkter over tid viser seg å være avgjørende for å lære i fellesskap. Samskaping i offentlig sektor skjer over tid mellom innbyggere og eksterne fasilitatorer som møtes jevnlig, og som dermed bygger et tillitsgrunnlag til hverandre gjennom deling av kunnskap og brytning av ulike perspektiver. Selv om samskaping synes å være vanskelig å få til, kan samskaping i lys av et prosessperspektiv komme til syne over tid. Samskaping i seg selv må læres – selv om samskaping ikke nødvendigvis finner sted, er det likevel noe symbolsk knyttet til at aktørene fortsetter å prøve å få det til.

# Innhold

<b>Forord</b>	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>ii</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>1</b>
<b>2 Teori</b>	<b>4</b>
2.1 Samarbeid og samhandling	4
2.2 Samskaping	6
2.2.1 Hva er samskaping?	7
2.2.2 Samskaping til forskjell fra samarbeid og samhandling	11
2.3 Innovasjon og samskaping i offentlig sektor	12
2.4 Ledelse av samskaping	13
2.4.1 Ledelse hands-off	15
2.4.2 Ledelse hands-on	16
2.5 Samskaping som prosess	17
2.6 Rammeverk og forskerspørsmål	22
<b>3 Kontekst og case</b>	<b>24</b>
3.1 Kontekst	24
3.2 Case: Universitetsbyen Grimstad	25
Fase 1	25
Fase 2	26
Fase 3	27
<b>4 Metode</b>	<b>28</b>
4.1 Casestudie	28
4.2 Metoder for datainnsamling	29
4.3 Gjennomføring av kvalitative intervjuer	31
4.4 Oversikt over primærdata og sekundærdata	32
4.5 Begrensninger knyttet til situasjonen rundt Covid-19	33

4.6 Metodiske utfordringer	34
4.7 Validitet og reliabilitet	35
<b>5 Drøfting</b>	<b>37</b>
5.1 Hvordan involveres aktører i prosessen?	37
5.1.1 Hvem er potensielle aktører?	37
5.1.2 Involvering av aktørene	38
5.1.3 Lock-in?	41
5.1.4 Utfordringer ved dagens strategi når det gjelder involvering	43
5.2 Samskaping – læring i fellesskap	44
5.2.1 Hvordan fortolkes begrepet samskaping?	44
5.2.2 Samhandling, samarbeid eller samskaping?	47
5.3 Samskaping og ledelse	52
5.3.1 Rammesetting og presise formuleringer	52
5.3.2 Politisk forankring	54
5.3.3 Tilrettelegging for læring	55
5.4 Oppsummering	58
<b>6 Konklusjon</b>	<b>61</b>
6.1 Det symbolske ved samskaping	64
6.2 Veien videre	64
<b>Litteraturliste</b>	<b>66</b>

## Figurer

Figur 1: Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2018, s. 74)	20
--	----

## Tabeller

Tabell 1: Dimensjoner ved samhandling, samarbeid og samskaping i offentlig sektor	23
Tabell 2: Oversikt over respondenter, primærdata	32
Tabell 3: Oversikt over hendelser, primærdata	32
Tabell 4: Oversikt over sekundærdata	33

## Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide 1	70
Vedlegg 2 – Intervjuguide 2	71
Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring	72

# 1 Innledning

Offentlig sektor blir stadig mer innovativ, men det er fremdeles nødvendig med en mer permanent og systematisk innovasjonsinnsats i fremtiden for at offentlig sektor skal klare å møte morgendagens utfordringer (Torfing, Sørensen & Aagaard, 2014; Karlsen, 2013). Offentlig sektor befinner seg i et krysspres mellom borgere og virksomheter som har stigende forventninger til offentlig sektors kvalitet, omfang og effektivitet på den ene siden, og begrensede midler på den annen side (Sørensen & Torfing, 2011). Som et mulig svar på dette krysspreset har samskaping i offentlig sektor hatt sin fremtreden de siste årene. Den offentlige debatten om samskaping preges av en positiv fremstilling av samskaping som et paradigmeskifte, hvor aktører i offentlig sektor samarbeider med og deler innflytelse med aktører i privat sektor og sivilsamfunn. «Forventningene er store: samskaping kan både styrke demokratiet, løfte effektiviteten og kvaliteten ved offentlig sektor og bidra til nytenkning» (oversatt fra dansk, Tortzen, 2019, s. 10). Med fare for å skape urealistiske forventninger til samskaping som en universalløsning på offentlig sektors utfordringer, er det behov for en virkelighetssjekk av fenomenet samskaping.

I både den akademiske litteraturen og i annen litteratur jeg har kommet over finner jeg en rekke ulike forståelser av begrepet samskaping. Mange er overlappende, men det finnes ingen fullstendig enighet i litteraturen om en felles betydning eller definisjon som forskere eller praktikere kan enes om. Dette kan være en indikasjon på at samskaping er et begrep det er knyttet positive tanker til, og at det kanskje gir en tro på at samskaping er veien til bedre løsninger. Med de mange ulike forståelsene av begrepet, har jeg funnet det utfordrende å forstå hva samskaping egentlig er og hva som skiller samskaping fra samhandling og samarbeid. Det interessante med uenighet rundt en definisjon av begrepet, er at det er tydelig at det er et felt som interesserer mange, og som på langt nær er ferdig diskutert og utforsket. Etter en nøye gjennomgang av litteraturen som til nå finnes rundt temaet har jeg gjort meg opp en egen forståelse av begrepet som sammenfatter elementer fra en rekke ulike definisjoner, som vil presenteres i oppgavens teorikapittel.

Ved første øyekast kan tittelen på denne oppgaven gi inntrykk av at samskaping er et tomt og retorisk begrep, og at det er abstrakt og uten meningsinnhold. At noe omtales som symbolsk, behøver ikke å føre med seg slike assosiasjoner. At noe karakteriseres som symbolsk, kan tvert imot innebære at det aktuelle fenomenet representerer noe som av mange betraktes som godt.



Hvordan man tolker tittelen vil i stor grad være påvirket av egne erfaringer og synspunkt. Hva som imidlertid er tilfellet for samskaping i offentlig sektor er foreløpig ikke kjent. Uansett vil det være nærliggende å anta at samskapingens fremtreden innebærer noe mer enn at det kun utgjør en god form for samarbeid. Spørsmålet er hva «noe mer» er. Det er lett å tenke at enten driver man med samskaping, eller så gjør man ikke det. Kanskje kan det foregå ting i midten av disse motpolene som også kan kategoriseres som samskaping.

I 2014 kunne man registrere omtrent 50 treff på Google ved søk på ordet samskaping (Røiseland & Lo, 2019). I løpet av drøyt 5 år har det skjedd en økning til over 30.000 treff på norske nettsider, blant annet på nettsidene til kommunale og statlige organer. Samskaping i offentlig sektor er et nytt fenomen, som det ikke eksisterer mye akademisk litteratur om, hverken teoretisk eller empirisk. Gjennom enkle søk på Google eller andre akademiske oppslagsverk dukker det derimot opp en rekke begrunnelser for hvorfor samskaping er bra og hvordan det kan bidra til bedre løsninger på forskjellige områder i offentlig sektor. Det kreves en grundigere gjennomgang av litteratur i tillegg til mer forskning på samskaping i praksis for å kunne si noe om hvorfor begrepet samskaping har hatt en kraftig økning i popularitet de siste årene, og hvordan samskaping faktisk utfolder seg i praksis. Handler det om at samskaping representerer en «best practice» når det gjelder å komme opp med nye løsninger? Handler det om omdømme eller å følge trenden? Er samskaping egentlig noe nytt? Bringer det med seg noe kvalitativt bedre enn andre former for samarbeid?

Masteroppgaven tar for seg Universitetsbyen Grimstad, som har vært på agendaen for Grimstad kommune og Universitetet i Agder siden handlingsplanen for Universitetsbyen Grimstad ble vedtatt i 2013. I 2018 ble prosjektet gjenopptatt som et samskappingsprosjekt, og det er perioden fra det tidspunktet og frem til i dag som undersøkes i denne oppgaven. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan samskaping som prosess fungerer i praksis, med spesielt fokus på de ulike aktørene i prosessen og hvordan det tilrettelegges for at samskaping og læring skal skje. Datamaterialet er innhentet ved hjelp av uformelle intervjuer med sentrale aktører i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet og ved deltakende observasjon på sentrale hendelser i løpet av prosessen.

Forskerspørsmålet som skal besvares i denne masteroppgaven er: *Hvordan skjer samskaping i offentlig sektor i praksis?* For å besvare forskerspørsmålet er oppgaven strukturert på følgende måte: *Kapittel 2* er en teoretisk gjennomgang av litteratur, der delkapittel 2.1 og 2.2 innebærer

en diskusjon av sentrale begreper, samt en presentasjon av samskaping slik det fremstilles i den akademiske litteraturen. Delkapittel 2.3 kobler sammen samskaping og innovasjon i offentlig sektor ved introduksjon av samarbeidsdrevet innovasjon som tilsvarende samskaping når målet er innovasjon. I delkapittel 2.4 presenteres metastyringsperspektivet på ledelse og ulike ledelsesgrep som er nødvendige for å lede samskapingsprosesser. 2.5 presenterer den samskapede læringsmodellen som illustrerer samskaping som prosess. Teorikapittelet avsluttes med 2.6, der forskerspørsmål og analytisk rammeverk presenteres, med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen. Videre vil *kapittel 3* gjennomgå kontekst for caset som undersøkes, som er prosjektet Universitetsbyen Grimstad, og de ulike fasene i prosjektet. *Kapittel 4* fremlegger metoder som er brukt og begrunnelser for metodiske valg, samt en oversikt over innhenting av data. Oppgavens drøftedel er i *kapittel 5*, der funn fra undersøkelsen av caset drøftes for å besvare forskerspørsmålene. *Kapittel 6* utgjør oppgavens konklusjon, der delspørsmålene til sammen vil besvare det overordnede forskerspørsmålet.

## 2 Teori

I den første delen av teorikapitlet vil jeg tydeliggjøre skillet mellom begreper som kan forveksles med hverandre, henholdsvis samhandling, samarbeid og samskaping. Deretter vil jeg gå nærmere inn på selve begrepet samskaping og presentere hvordan det defineres og fremstilles i den akademiske litteraturen. Videre vil det foregå en teoretisk drøfting av ulike synspunkter på samskaping og innovasjon i offentlig sektor, samt hvilke faktorer og ledelsesgrep den akademiske litteraturen sier kan legge til rette for samskaping i offentlig sektor. Avslutningsvis i teorikapitlet vil det presenteres et analytisk rammeverk som vil bidra til å strukturere den videre drøftingen, sammen med masteroppgavens forskerspørsmål.

### 2.1 Samarbeid og samhandling

Samarbeid, samhandling, samskaping – alle disse begrepene innebærer en eller annen form for relasjon mellom flere aktører, og disse begrepene brukes ofte om hverandre. Noen av begrepene betyr også tilnærmet det samme; samarbeid og samhandling innebærer kort fortalt «å arbeide sammen» eller «å handle sammen». Samarbeid kan knyttes til det engelske begrepet *cooperation*, som igjen stammer fra det latinske *cooperari* som betyr å arbeide sammen med. Samhandling kan knyttes til det engelske begrepet *collaboration*, som stammer fra de latinske ordene *col* (sammen) og *laborare* (arbeid), som også betyr å arbeide sammen med (Ness, 2016). Selv om samarbeid og samhandling er begreper med tilsynelatende likt meningsinnhold, skiller de seg ved at begrepene innebærer ulik grad av forpliktelse og deltakelse de involverte aktørene imellom (Ness, 2016). Én definisjon av samarbeid lyder som følger:

*... [når] to eller flere enheter danner en koalisjon og utveksler eller deler ressurser (herunder informasjon) i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt enhet ikke kan (eller bare delvis kan) skape alene. (Audy, Lehoux, D'Amours & Rönnqvist, 2011)*

Definisjonen over fremhever at samarbeid er en måte å dele ressurser på for å nå et mål. En annen definisjon av begrepet samarbeid legger i tillegg til dette større vekt på fellesskap og relasjoner. Samarbeid defineres her som:

*... en prosess hvor to eller flere parter i fellesskap bearbeider et objekt med hensikt å forandre det, og underveis i prosessen anvender forskjellige redskaper og utveksler erfaringer, kompetanser, ressurser og ideer, som både forandrer de felles spillereglene og samarbeidspartnernes oppfattelser og identitet. (Roberts & Bradley, 1991)*

De to definisjonene over illustrerer at det eksisterer en enighet om at samarbeid innebærer at to eller flere aktører arbeider sammen om noe, men at det samtidig er noe uklart hvorvidt samarbeidet kun behøver å ha en nytteverdi eller om det må være til stede mer relasjonelle elementer. Samhandling defineres i Store Norske Leksikon som følger:

*Samhandling er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre. Vanligvis er samhandling knyttet til en eller annen form for direkte kommunikasjon. Dette kan inkludere alle typer av midler mellom mennesker som er fysisk samlokalisert, som tale, gestikulering, kjærtegn, ansiktsuttrykk og så videre. Samhandling kan også oppstå ved bruk av ulike kommunikasjonsmedier, tradisjonelt ved telefonen og i stadig større grad ved bruk av tekstmeldinger og sosiale medier. Felles for slike uttrykksformer er at de opprettholder eller utvikler forholdet mellom to eller flere parter. Samhandling forutsetter en viss grad av gjensidighet mellom aktørene, det vil si at de oppfatter seg som faktiske deltakere. For eksempel krever det at den som tiltales svarer eller på annen måte bekrefter deltakelse (for eksempel ved et nikk). Det forutsetter derimot ikke jevnbyrdighet eller likhet. En konge og en undersått kan samhandle. (Tjora & Noack, 2018)*

Denne definisjonen illustrerer at samhandling skiller seg fra samarbeid ved at det i en samhandlingsrelasjon ikke nødvendigvis arbeides om en oppgave. Samhandling kan i henhold til denne definisjonen for eksempel være to mennesker som snakker med hverandre. Samarbeid, derimot, handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom aktørene og der hver aktør blir forpliktet og ansvarlig for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål (Roschelle & Teasley, 1995). Samhandling er nok et mer diffust og u håndgripelig begrep. Samhandling handler mer om den gjensidige relasjonen og engasjementet mellom aktører for å løse et felles problem sammen (Roschelle & Teasley, 1995). Samarbeid kan dermed sies å være en konkret måte å dele arbeidsoppgaver på og utføre

disse på, mens samhandling handler om det mer relasjonelle og prosessuelle som foregår mellom personene som samarbeider underveis (Ness, 2016).

Personer kan samarbeide, men det trenger ikke å være noe samhandling. For eksempel kan man samarbeide med andre uten at man handler sammen; at man ikke tar beslutninger sammen, men hver for seg, eller at man bare fordeler arbeidsoppgaver og utfører dem alene. Samarbeid kan foregå mellom aktører på forskjellige lokasjoner og i forskjellige tidsrom, mens samhandling krever en aktiv felles deltakelse. Man løser oppgaver i fellesskap, gjerne ved å diskutere og forhandle seg frem til løsninger sammen. Ness (2016) hevder at samhandling bygger på likeverdige relasjoner mellom aktørene som samhandler, noe som bryter med definisjonen av samhandling over. Hva som ligger i begrepet «likeverdig» er derimot ikke spesifisert.

## 2.2 Samskaping

Nå som det er gjort rede for hva som er fellesnevner for og hva som skiller begrepene samarbeid og samhandling, vil jeg gå nærmere inn på begrepet samskaping. Under presenteres et utvalg beskrivelser av samskaping:

*... a way of working together where people from different backgrounds are invited to jointly produce a product or service that will benefit all of them. (Cocreation, Macmillan Dictionary, u.å.)*

*Samskaping er noe annet enn medvirkning! Samskaping er: Når to eller flere offentlige og private parter inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer og designe og implementere nye og bedre løsninger. Det er ikke samskaping, når kommunen; sender nesten ferdige løsninger på høring; involverer innbyggerne i forprogrammerte prosesser; flytter oppgaver fra det offentlige til private aktører for å spare. (Torfing i Romsaas, 2018)*

*Samskaping er når kommunen utvikler og gjennomfører løsninger sammen med innbyggerne, næringsliv, organisasjoner og foreninger. Samskaping er ikke det samme som samarbeid. Samskaping handler om at det offentlige skaper og utvikler velferdsløsninger sammen med innbyggere, private virksomheter, frivillige, og andre ikke-offentlige aktører i en likeverdig relasjon. Med likeverdig menes her en gjensidig*

*utvikling av kunnskap og ressurser mellom aktører og innbyggere og dermed potensiell synergi, læring, merverdi og innovasjon. (Arendal kommune, 2018)*

Det har blitt gjort mange forsøk på å utvikle definisjoner av samskaping, uten at det i litteraturen ser ut til at det eksisterer noen fullstendig enighet om én felles definisjon. I Macmillan Dictionary benyttes en bred definisjon av begrepet som vil være lite operasjonell i forskning på samskaping i offentlig sektor. Dette kan blant annet forklares ved at det eksempelvis ikke er presisert hvorvidt definisjonen omhandler offentlig eller privat sektor. De to siste definisjonene fra henholdsvis KS (kommunesektorens organisasjon) og Arendal kommune, som begge er rettet mot offentlig sektor, har flere fellesnevner; likeverdig samarbeid mellom offentlige og private aktører, der nye løsninger skapes i fellesskap. Før jeg går inn på diskusjonen om hva som skiller samskaping fra samarbeid og samhandling vil jeg se nærmere på hva den akademiske litteraturen sier om begrepet samskaping.

### 2.2.1 Hva er samskaping?

Offentlig sektor blir overøst med stadig nye begreper og uttrykk. Røiseland og Lo (2019) poengterer at vi bør stille spørsmål ved hvorvidt nye begreper faktisk representerer noe nytt innholdsmessig, og i så fall på hvilken måte. Eksempelet de bruker i denne sammenheng er ordet «innovasjon», som i dag eksisterer i utallige bedrifter, kommuner og organisasjoners vokabular. «Slike ord er ikke bare nøytrale betegnelser for bestemte empiriske fenomener, det er også normative begreper som blir utgangspunkt for kommersialisering og som inngår i politisk retorikk» (Røiseland & Lo, 2019, s. 52). Samskaping har blitt et motefenomen, og begrepet brukes derfor i flere brede betydninger i dagligtalen – for eksempel om samarbeidsprosesser internt i kommunen, der medarbeidere fra forskjellige avdelinger skaper noe sammen, eller om samarbeid på tvers av forvaltninger internt i en kommune (Tortzen, 2019).

Som nevnt innledningsvis kunne man i 2014 registrere omtrent 50 treff på Google ved søk på ordet samskaping (Røiseland & Lo, 2019). Per 2019 finnes det over 30.000 treff på norske nettsider, blant annet på nettsidene til kommunale og statlige organer. Hva kan så forklare denne økningen? Det kan tenkes en rekke årsaker til samskappingsbegrepets popularitet. Blant annet kan det ha en effekt på en kommunes eller en organisasjons omdømme eller legitimitet ved å adoptere og inkorporere slike diffuse begreper med tilsynelatende verdi. Noe annet som kanskje

kan være forklarende, er det Brunsson (2007) kaller organisert hykleri. Organisert hykleri handler om å si og gjøre motstridende ting for å kunne tilfredsstillere flest mulige interesser. Både private og offentlige virksomheter møter forventninger og press fra kunder, brukere og befolkningen for øvrig. Ofte vil det være vanskelig å tilfredsstillere alle de ulike forventningene og kravene, og ved å tilfredsstillere én interesse vil det kunne svekke en annen. Snakk og beslutninger i en viss retning kan kompensere for handlinger i den motsatte retningen. “In a world without hypocrisy, strong dissatisfaction would probably be more common, suggesting that hypocrisy is a solution for those who want to promote happiness and social stability” (Brunsson, 2007, s. 117). Hykleri kan altså representere en rasjonell strategi for en organisasjon. Organisert hykleri kan kanskje være en mulig forklaringsfaktor for hvorfor det snakkes så mye om samskaping. En annen mulig forklaring kan være at samskaping i praksis de facto representerer en effektiv arbeidsmetode som gir resultater.

Porter (1998, i Isaksen & Asheim, 2008, s. 19) skriver at “paradoxically, the enduring competitive advantages in a global economy lie increasingly in local things – knowledge, relationships, and motivation that distant rivals cannot match”. Selv om denne uttalelsen er rettet mot næringslivet, kan den være like aktuell for innovasjon og relasjoner i offentlig sektor. Mye av den kunnskapen som er nødvendig for at bedrifter og organisasjoner skal kunne innovere og skape nye løsninger, er ofte spesifikk og «taus». At kunnskapen er taus betyr at den ikke finnes i skriftlig form eller kan spres gjennom for eksempel bruksanvisninger og lærebøker. Kunnskapen må hentes fra personer, bedrifter og kunnskapsmiljøer som har utviklet den, eller som har direkte tilgang til kunnskapen gjennom sitt nettverk. Ved å være lokalisert nær slike kunnskapskilder lettes tilgangen på ny og viktig kunnskap som kun kan overføres mellom individer i tillitsbaserte relasjoner (Isaksen & Asheim, 2008). Ved å kun fokusere på det lokale og umiddelbart nære, kan man risikere å bli låst fast i gamle spor. Begrunnelsen for dette er at mulighetene for å skape nye ideer og ny kunnskap svekkes når samarbeidet i for sterk grad skjer mellom en fast kjerne av lokale aktører. Noe av det som kjennetegner hvordan innovasjonsprosesser organiseres i ulike regioner er knyttet til hvilken kunnskapsbase som er dominerende. En kunnskapsbase er den hovedtypen av kunnskap som er av størst betydning for utvikling av ny kunnskap og ved innovasjonsprosesser, og representerer kjennetegn ved selve kunnskapen og hvordan denne er forankret i organisasjonen. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper kunnskapsbaser: analytisk, syntetisk og symbolsk (Asheim et al. i Isaksen & Asheim, 2008). Analytisk kunnskap er vitenskapelig kunnskap som er kodifisert og dermed i

prinsippet tilgjengelig for allmennheten. Syntetisk kunnskap omfatter erfaringsbasert kunnskap, som i større grad er taus og avhengig av spesifikke kontekster.

Til sist er symbolsk kunnskap, som er en kunstbasert type kunnskap med betydelig innhold av semiotikk, som handler om meningsinnholdet i sosialt betingede tegnsystemer (Isaksen & Asheim, 2008). Kunnskapsutvikling gjennom symbolsk kunnskap er kontekstspesifikk og skjer typisk gjennom kreative prosesser - enten av enkeltpersoner eller i prosjektgrupper, og er i høy grad kjennetegnet av "learning by doing" og relasjonell kunnskap. Isaksen m.fl. (i Isaksen & Asheim, 2008) trekker også frem at virksomheter som innoverer ved hjelp av den symbolske kunnskapsbasen, i stor grad innoverer i prosjekter, er avhengige av å trekke inn aktører med en spesifikk type kunnskap, og utvikler produkter, tjenester og løsninger der de kommunikative elementene er av stor betydning. Basert på introduksjonen av kunnskapsbasene over, kan en si at det symbolske i samskaping kanskje handler om nettopp den symbolske kunnskapsbasen – en kontekstspesifikk kunnskap som er erfaringsbasert og kan overføres mellom aktører i en relasjon.

Tortzen (2019) mener at formålet med samskaping i offentlig sektor ofte har å gjøre med å oppnå større effektivitet i offentlige tjenester og løsninger, og at aktiv deltakelse fra borgersiden betraktes som en forutsetning for å tilby de riktige løsningene. Forskning viser at initiativer for å samskape ofte blir satt i gang uten at det eksisterer et klart formulert formål, og at offentlige ledere i mange tilfeller oppfatter det å involvere borgere i design og produksjon av offentlige løsninger som et mål i seg selv (Voorberg, Bekkers & Trummers i Tortzen, 2019). Offentlige ledere knytter ofte samskaping som begrep sammen med andre positivt ladde begreper som endring, deltakelse og demokrati. På den bakgrunn kan samskaping forstås som initiativer det offentlige tar for å oppnå politisk legitimitet og imøtekomme et demokratisk underskudd i en situasjon der borgere og andres interessenters tillit til det offentlige er synkende (Tortzen, 2019).

Selv om samskaping er et relativt nytt begrep, kan man innvende at det er snakk om «gammel vin på nye flasker», for borgernes aktive medvirkning har lenge hatt betydning for å sikre at offentlig sektor er funksjonsdyktig (Tortzen, 2019). Til tross for at samskaping som begrep ikke nødvendigvis representerer noe nytt i seg selv kan det være nyttig å undersøke nærmere hva begrepet faktisk kan bidra med i den faglige diskusjonen rundt offentlig sektor (Røiseland & Lo, 2019). Begrepet samskaping, eller co-creation, stammer opprinnelig fra privat sektor og



konsumentmarkeder, og ble først introdusert av Prahalad og Ramaswamy (2004) på 2000-tallet. Begrepet i deres betydning karakteriserer i korte trekk en kreativ prosess der nye løsninger lages *med* mennesker, ikke *for* dem. Samskaping innebærer her at kunder er aktive deltakere i verdiskapingen, som fører til at sluttverdien er noe som er skapt i et fellesskap av kunden selv og en annen aktør (Payne, Storbacka & Frow i Røiseland & Lo, 2019).

En vanlig definisjon av begrepet samskaping i forbindelse med offentlig sektor er at offentlige og private og/eller sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre (Torfing, Sørensen & Røiseland i Røiseland & Lo, 2019). Samskaping forutsetter «at både offentlig sektor og sivilsamfunn og/eller private aktører inngår som aktive deltakere i en prosess der verdi skapes» (Røiseland & Lo, 2019, s. 55). Samskaping i offentlig sektor handler om å bringe nye elementer inn i offentlige beslutningstakings- og innovasjonsprosesser – en ny kreativ prosess, involvering av nye mennesker og ulike typer kunnskap. Videre deler Røiseland og Lo (2019) samskapingsbegrepet inn i to varianter: en radikal og en konservativ type. Konservativ samskaping omtaler de som samproduksjon, på engelsk *co-production*. Dette innebærer for eksempel at profesjonelle og brukere samarbeider om noe. Radikal samskaping derimot, handler om at det eksisterer et likeverdig samarbeidsforhold mellom offentlige aktører, borgere og organisasjoner. Merk at det i litteraturen sies lite om hva et likeverdig samarbeidsforhold betyr, men én mulig tolkning er lik den som fremstilles i Arendal kommunes (2018) definisjon av samskaping, nemlig «en gjensidig utvikling av kunnskap og ressurser mellom aktører og innbyggere og dermed potensiell synergi, læring, merverdi og innovasjon». I litteraturen skilles det sjelden mellom begrepene samskaping og samproduksjon. Dette bidrar til at det for det blotte øye kan være vanskelig å identifisere hva som er samskaping og hva som er samproduksjon. Noen forskere benytter en utvidet betydning av begrepet samproduksjon til å innebære et bredt spekter av lignende fenomener, slik som «co-planning», «co-management», «co-design» og «co-delivery» (Bovaird & Loeffler i Torfing, Sørensen & Røiseland, 2019). Torfing et al. (2019) anser begrepene samskaping og samproduksjon som separate, og de definerer samproduksjon i offentlig sektor som «the interactive process through which the providers and users of public services apply their different resources and capabilities in its production and delivery» (Torfing et al., 2019, s. 802). Denne beskrivelsen illustrerer hva som i stor grad kan kjennetegne den typen samarbeid som kan foregå i offentlig sektor, men det tar ikke hensyn til den nyere trenden i samfunnet der en rekke ulike offentlige og private aktører samarbeider for å finne nye løsninger på felles utfordringer (Torfing et al., 2019).

## 2.2.2 Samskaping til forskjell fra samarbeid og samhandling

Etter en gjennomgang av samskappingsbegrepet er det tydeligere å skille mellom begrepene samhandling, samarbeid og samskaping. Samarbeid kan betraktes som en konkret måte å dele arbeidsoppgaver på og utføre disse på uavhengig av lokasjon og tid, mens samhandling omhandler det mer relasjonelle og prosessuelle som foregår mellom aktørene (Ness, 2016). Samhandling forutsetter en type handlingsforhold der aktørene har en gjensidig relasjon og engasjement til hverandre. Samhandling behøver heller ikke å dreie seg om å nå et mål eller løse en oppgave sammen – så lenge alle aktørene erkjenner seg selv som deltakere i for eksempel en dialog, vil dette kunne betraktes som samhandling. Hverken samarbeid eller samhandling krever likeverdige relasjoner (Tjora & Noack, 2018). Samskaping og samproduksjon som begreper benyttes ofte om hverandre under ett felles samskappingsbegrep (Røiseland & Lo, 2019), men flere poengterer at disse er innholdsmessig forskjellige og burde separeres (Torfing et al., 2019). Basert på gjennomgangen av samskappingsbegrepet ovenfor, vil samskaping i denne oppgaven være av tilnærmet samme betydning som det Røiseland og Lo (2019) kaller radikal samskaping; et likeverdig samarbeidsforhold mellom offentlige aktører, borgere og næringsliv der det utveksles kunnskap og ressurser i en prosess der verdi skapes og løsninger utvikles i fellesskap.

Med utgangspunkt i begrepsgjennomgangen over kan en si at samhandling og samarbeid inngår som komponenter i samskaping. For at noe skal kunne kalles samskaping er det en forutsetning at aktørene i samskappingsrelasjonen samhandler med hverandre. Samarbeid innebærer at to eller flere aktører utveksler ressurser med den hensikt å nå et mål eller løse en oppgave, som også er en sentral del av hva samskaping innebærer. Man kan samarbeide uten å samhandle, og man kan samhandle uten å samarbeide. Samskaping derimot, forutsetter både samarbeid og samhandling i tillegg til forutsetningene om at de involverte aktørene er likeverdige og at det skapes noe nytt eller forbedret av verdi for alle parter.

Som følge av begrepsgjennomgangen, og av likheter og ulikheter ved definisjonene presentert tidligere, vil jeg avslutte dette delkapitlet med en oppsummering av begrepene slik jeg selv forstår dem: *Samhandling* er når to eller flere aktører kommuniserer med hverandre, verbalt eller ikke-verbalt, med den hensikt å opprettholde eller utvikle relasjonen partene imellom. Samhandling forutsetter at noe gjøres sammen, uten at det må handle om å løse en oppgave eller nå et mål. *Samarbeid* er når to eller flere aktører utveksler ressurser for å løse en oppgave

eller nå et mål som er av verdi for begge parter, der aktørene fordeler arbeidsoppgaver og kan utføre disse adskilt fra hverandre, fordi det på forhånd er etablert retningslinjer for utførelse av arbeidet. Samarbeidet behøver ikke å ha den samme verdien for alle parter. *Samskaping* er en type samarbeids- og samhandlingsrelasjon mellom aktører i offentlig og privat sektor, som innebærer utveksling av kunnskap og kompetanser mellom partene for å i fellesskap finne frem til en løsning på et felles problem eller å skape noe eller utvikle noe som har verdi for alle involverte parter, og der alle deltakende aktører anses for å kunne bidra med kunnskap og/eller ressurser.

### 2.3 Innovasjon og samskaping i offentlig sektor

På samme måte som samskaping er et nytt begrep i offentlig sektor, var begrepet innovasjon for få år siden også et nytt begrep i offentlig sektor, med lik opprinnelse. Innovasjon i offentlig sektor er et forholdsvis nytt fenomen og dermed også et nytt forskningsområde. Tidligere ble innovasjon oppfattet å tilhøre privat sektor, med argumentet fra Schumpeters tid om at private virksomheter befinner seg i en hard konkurransesituasjon hvor de er nødt til å skape innovasjon for å kunne forbli en del av markedet (Lundvall, 2011). I motsetning til privat sektor som oppfattes som fleksibel og innovativ, har offentlig sektor hovedsakelig blitt betraktet som å være stillestående, hierarkisk, regelstyrt og uten evne til å skape innovasjon (Torfing et al., 2014). De siste årene har det derimot blitt en økt bevissthet om at offentlig sektor faktisk skaper innovasjon, og at det er nødvendig med en mer permanent og systematisk innovasjonsinnsats i fremtiden for at offentlig sektor skal klare å møte morgendagens utfordringer (Torfing et al., 2014; Karlsen, 2013). Av fremtidige og nåværende utfordringer for offentlig sektor er blant annet at den befinner seg i et krysspress – borgere og virksomheter har stigende forventninger til offentlig sektors kvalitet, omfang og effektivitet, samtidig som det eksisterer begrensede midler i offentlig sektor (Sørensen & Torfing, 2011). Dette har bidratt til tenkningen om at økt innovasjonstakt- og omfang kan føre til at offentlig sektor bedre kan møte de stadig voksende forventningene ved å gjøre ting på en smartere og mer effektiv måte.

Norges forskningsråd definerer innovasjon i offentlig sektor som følger: «Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte» (Norges forskningsråd, 2012). I offentlig sektor må det være innført noe nytt eller vesentlig forbedret for at det skal kunne telle som innovasjon, men det behøver kun å være nytt for den enkelte

virksomhet eller enhet. En kommune kan kopiere noe nabokommunen har innført, men ettersom de er to forskjellige enheter vil det like fullt telle som innovasjon i begge tilfeller (Karlsen, 2013). Dette kan være med på å forklare hvorfor offentlig sektor nå blir betraktet som mer innovativ enn næringslivet. I en undersøkelse av Teigen, Skjeggedal og Skålholt (2010) konkluderes det med at innovasjonsaktiviteten i kommunesektoren er nesten dobbelt så høy som i næringslivet.

Målet med innovasjon i offentlig sektor er som nevnt å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte. Samskaping har tilsvarende mål, med ekstra vekt på fellesskap og relasjoner. Samarbeidsdrevet innovasjon er det samme som samskaping når hensikten er innovasjon (Tortzen, 2019). Sørensen og Torfing (2011) tar utgangspunkt i en relasjonell innovasjonstekning, som innebærer at en betrakter innovasjon som noe som best skapes i møtet mellom forskjellige typer aktører. I boken *Samarbeidsdrevet innovation – i den offentlige sektor* skriver de at deres grunnforestilling er at innovasjon i offentlig sektor kan styrkes ved å skape gunstige betingelser for samarbeid på tvers. «Møtet mellom aktører med forskjellige erfaringer, ideer og kompetanser gir grobunn for en forstyrrelse av vanetenkning og utvikling av nye kreative ideer og praksiser» (Oversatt fra dansk, Sørensen & Torfing, 2011, s. 21). I det å skape gunstige betingelser for samarbeid er det vesentlig å rette søkelyset mot hvordan samarbeid mellom forskjellige aktører kan fasiliteres, henholdsvis med fokus på hvilke institusjonelle rammer og ledelsesformer som kan bidra til å sikre samarbeidsdrevet innovasjon. På dansk benyttes samarbeidsdrevet innovasjon om samskaping der formålet er innovasjon (Tortzen, 2019). Involvering av vanlige borgere og brukere av offentlige tjenester kan øke produktiviteten i offentlig sektor, fordi borgere og brukere har en kunnskap, og når denne kunnskapen kobles sammen med den kunnskapen profesjonelle aktører besitter kan disse sammen lede til utvikling av nye ideer (Sørensen & Torfing, 2011). Samarbeidsdrevet innovasjon «understreker det produktive og kreative i møtet mellom forskjellige aktører fra forskjellige profesjoner, organisasjoner og sektorer, og ikke på forhånd antar at en bestemt aktør eller sektor spiller en sentral og avgjørende rolle» (Oversatt fra dansk, Torfing et al., 2014, s. 18).

## 2.4 Ledelse av samskaping

Samskaping foregår i et styringsmessig krysspress og innebærer en rekke utfordringer knyttet til nye roller. Derfor er ledelse en sentral faktor i samskaping (Tortzen, 2019). Det styringsmessige krysspresset det er snakk om her handler om at spesielt kommunen trer inn i

en ny rolle enn det den tradisjonelt har hatt, og må balansere både rollen som tilrettelegger for samskaping i tillegg til at den nå gir fra seg kontroll over prosessen og aktørene i den. Et sentralt element i samskaping er at borgere og sivilsamfunn for øvrig betraktes som potensielle ressurser som det offentlige vil mobilisere og aktivere gjennom ledelse for å oppnå effektivitet og demokratisk styring (Sørensen & Triantafillou i Tortzen, 2019). Ledelse av samskaping innebærer å lede autonome aktører som ikke kan kontrolleres eller beordres. Dermed er det nødvendig med en form for ledelse som fasiliterer samarbeid og felles problemløsning mellom mange ulike aktører, og som rekker utover organisasjonens egne grenser. Ledelse er her ikke forbeholdt de med formell autoritet, men er en dynamisk, interaktiv og samarbeidende praksis som kan finne sted i en skiftende kontekst (Tortzen, 2019). Det innebærer i praksis at offentlige medarbeidere som ikke normalt sett har en formell lederrolle vil kunne få lederrollen i samskappingsprosesser (de Jongh et al. i Tortzen, 2019).

Innenfor metastyringsperspektivet ligger fokuset på ledelse som setter rammer for arbeidet. En av hensiktene med ledelse av samskappingsprosesser er å sikre effektivitet og demokrati, og det legges særlig vekt på tre faktorer som er avgjørende for demokratisk kvalitet: Alle berørte aktører skal ha adgang til å delta; deltakelsen må lede til en felles forståelse; og offentlighet og demokratisk ansvarlighet må sikres (Sørensen & Torfing i Tortzen, 2019). Som tidligere nevnt vil det være hensiktsmessig å se nærmere på hvordan rammene rundt samskaping blir satt. Metastyring er en form for ledelse som innebærer å lede samarbeidsprosesser mellom mer eller mindre selvstyrte aktører (Torfing et al. i Tortzen, 2019). Innenfor metastyringsperspektivet er ledelse de grep som tas av offentlige aktører for å sette rammer for andre aktørers handlinger, som ofte foregår forut for selve samskappingsprosessen. Metastyring kan deles i to varianter; ledelse hands-off og ledelse hands-on. Ledelse hands-off foregår på avstand og omtales som rammesettende ledelse, mens ledelse hands-on foregår gjennom direkte inngripen i samarbeidet og kan kalles fasiliterende ledelse (Torfing et al. i Tortzen, 2019). Sørensen og Torfing (i Tortzen, 2019) deler metastyringsbegrepene hands-off og hands-on ytterligere. Under ledelse hands-off kan en plassere *design* av nettverket; å involvere relevante aktører, definere mål for arbeidet, sette tidsfrister og sikre transparens i prosessen, og *framing* av nettverket; å sette rammer for samarbeidet ved å spesifisere vilkårene arbeidet foregår under, samt å skape en historiefortelling om samarbeidets hensikt. Tilknyttet ledelse hands-on er *ledelse* av nettverket; direkte samhandling med aktørene som deltar, fasilitering av prosessen, håndtering av konflikter og tilrettelegging for læring, og *deltakelse* i nettverket; å delta som en aktiv aktør, bygge tillit mellom de deltakende aktørene og tilrettelegge for dialog slik at ingen aktørers

tanker og innspill blir utelatt (Tortzen, 2019). I det følgende er de fire variantene navngitt i parentes for å illustrere at ledelsesgrepene presentert under er tilknyttet disse.

#### 2.4.1 Ledelse hands-off

Tortzen (2019) argumenterer for at det er syv sentrale ledelsesgrep i samskaping, som fordeles mellom ledelse hands-off og ledelse hands-on. Knyttet til rammesettende ledelse hands-off er følgende grep, som er avgjørende for en vellykket samskaping: 1) Framing og formulering av hensikten, som innebærer språklig rammesetting av utfordringer og deltakere; 2) Fastsette mål og rammer: tidsramme, ressurser, oppgaver etc.; 3) Inkludere/ekskludere deltakere, som innebærer en avklaring av hvilke aktører som skal være med og ikke; og 4) Sikre demokratisk forankring av prosessen gjennom design av institusjonelle koblinger.

*Framing og formulering av hensikten (framing):* Det er viktig å være oppmerksom på hvordan ledere formulerer og framer utfordringene som samskapingen skal løse, i tillegg til formålet med samskapingen og hvem som er aktørene, hvilke roller de skal ha og hvilken kunnskap og kompetanse de besitter. Ved å konkretisere og språkliggjøre disse punktene, kan det bidra til å skape mening og kan benyttes til å iverksette konkrete strategier. Framing kan dermed betegnes som en språklig rammesetting, hvis hensikt er å konkretisere et problem eller en oppgave, slik at det blir mulig å handle ut fra dette.

*Fastsette mål og rammer (design):* Tortzen (2019) peker på at denne typen ledelsesgrep ofte benyttes av administrative ledere for å påvirke prosessen uformelt ved å forme den politiske mulighetsstrukturen, som dermed vil kunne sikre at makt og autonomi ikke tildeles andre i prosessen. Det er viktig å være oppmerksom på i hvilken grad deltakerne selv har mulighet til å fastsette mål, og om rammene rundt prosessen tar høyde for kompleksiteten ved mange ulike aktører.

*Inkludering/ekskludering av deltakere og sikring av demokratisk forankring (design):*

Den demokratiske forankringen i samskappingsprosesser avhenger av ledelsesgrep som sikrer at relevante og berørte deltakere inkluderes i prosessen. Det er også viktig at det etableres en demokratisk forankring ved å koble den til øvrige demokratiske arenaer. Ifølge Tortzen (2019) kan det skje en de-kobling mellom samskappingsarenaen og den eksisterende demokratiske beslutningsstrukturen, som innebærer at samskapingen ikke blir demokratisk. Det er sentralt å

være oppmerksom på hvilke aktører som i praksis blir inkludert eller ekskludert, og i hvilken grad samskapingen blir forankret politisk gjennom design av en institusjonell kobling til andre demokratiske arenaer.

#### 2.4.2 Ledelse hands-on

Innenfor fasiliterende ledelse hands-on er følgende grep av betydning for en vellykket samskaping: 1) Understøtte utvikling av tillit og relasjoner mellom deltakerne, for eksempel ved å arbeide med likeverdighet og konflikthåndtering; 2) Understøtte synergi og samarbeidsfordeler mellom deltakerne, blant annet ved å ha fokus på gjensidig avhengighet og ressurser; og 3) Understøtte felles læreprosesser og utvikling av felles forståelse hos deltakerne, blant annet gjennom framing og re-framing.

Relasjons- og tillitsbyggende ledelse og understøttelse av synergi- og samarbeidsfordeler (*deltakelse*): Det er viktig å være oppmerksom på hvordan ledere bruker relasjons- og tillitsbyggende ledelsesgrep i samskapingsprosessen, samt hvordan evt. mistillit og konflikter håndteres. Det er også viktig å se på i hvilken grad lederne utøver ledelse som understøtter synergier og samarbeidsfordeler, for eksempel ved å trekke frem gjensidig avhengighet og deltakernes forskjellige ressurser.

Felles læreprosesser (*ledelse*): En viktig hensikt med samskaping er å oppnå felles læring mellom aktørene, derfor er det viktig å være oppmerksom på hvordan de offentlige lederne brukes ledelsesgrep som understøtter felles læring og kunnskapsutvikling mellom deltakerne. Det er også viktig å se på hvordan deltakerne understøttes i å utvikle en felles forståelse for problemer og problemløsning gjennom meningsskapende ledelse, som åpner opp for å re-fortolke problemer og løsninger, slik at det blir viet plass til de ulike deltakernes forskjellige interesser og fortolkninger. Ifølge Tortzen (2019) er nettopp dette et vanskelig punkt for offentlige ledere, som kan være utilbøyelige til å dele makten til å definere problemer og løsninger.

De to inndelingene i fire eller syv ledelsesgrep har relativt likt innhold, og kombineres derfor i denne oppgaven. Begrepene *design*, *framing*, *ledelse* og *deltakelse* vil beholdes, men vil inkludere innholdet i de syv ledelsesgrepene skissert av Tortzen (2019). Det argumenteres for at en effektiv ledelse av samskaping forutsetter bruk av alle de fire ledelsesvariantene.

## 2.5 Samskaping som prosess

Sharma og Bansal (2019) argumenterer for at det kan være nyttig å se på samskaping fra en prosessontologi, som innebærer at samskaping må ses på i sin helhet, som en prosess, og ikke kun på enkelthendelser. Ontologi er et filosofisk begrep som handler om hvordan virkeligheten fungerer, og om de tingene vi antar eksisterer i verden. Med en prosessontologi blir dynamikk hovedfokuset, og en erkjenner at samskaping er noe som skjer kontinuerlig. Samskaping er i henhold til dette perspektivet en skapelsesprosess, på engelsk *becoming*, noe som utfolder seg gradvis, som konstant er i utvikling. Det gjør det vanskelig å bedømme resultatene av samskaping og dens suksess (Sharma & Bansal, 2019). En prosess er noe som skjer over tid – det er dermed i mange tilfeller hensiktsmessig å se på samskaping i et langsiktig perspektiv, ettersom det er tidkrevende å komme frem til en felles forståelse av problemet og hva målet skal være, i tillegg til en enighet om hvordan det skal arbeides for å finne en løsning eller nå målsettingen (Karlsen & Larrea, 2018).

«Utvikling av kapasitet til endring og gjennomføring av utviklingstiltak må skje gjennom bred medvirkning» (Klev & Levin, 2018, s. 70). Sitatet representerer en grunnleggende verdi innenfor endringsledelse og organisasjonsutvikling, og vektlegger nytten av å involvere mange aktører, som i en samskapingsprosess. Utvikling er et begrep som indirekte sier noe om tidsdimensjonen, nærmere bestemt at det kreves et langsiktig perspektiv. I den sammenheng kan den samskapte læringsmodellen av Klev & Levin (2018) fungere som en modell for hvordan samskaping i teorien burde gjennomføres som en prosess. Den samskapte læringsmodellen ble først utviklet knyttet til konseptualisering av deltakerbasert aksjonsforskning, som er en vitenskapelig arbeidsmetode hvor ny kunnskap utvikles gjennom løsning av konkrete og helhetlige problemer i sin naturlige kontekst, og der både eksterne og «problemeiere» deltar i samme kunnskapsutviklingsprosess (Klev & Levin, 2018). Dermed blir prosessen bygget på demokratiske idealer, og med medvirkning som et grunnleggende premiss. Utgangspunktet for prosessen er planlagt endring, men det at noe er planlagt betyr ikke styring og kontroll med forutsigbare resultater. Her betyr å planlegge at det tilrettelegges for lærings- og utviklingsprosesser – arbeidsform og aktiviteter kan planlegges, men resultatene avhenger av hvordan prosessen utvikler seg (Klev & Levin, 2018). Med en prosessontologi vil en erkjenne at det kan foregå ting mellom samlinger eller hendelser som også kan være samskaping (Sharma & Bansal, 2019). Ved å se det hele som en prosess kan refleksjoner rundt tidligere og fremtidige hendelser også være med på å bidra til at samskaping skjer. Basert på argumentene



for å betrakte samskaping som en prosess, vil det i det videre tas utgangspunkt i den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2018) som en modell for gjennomføring av samskapingsprosesser i offentlig sektor.

Den samskapte læringsmodellen, se figur 1, illustrerer hvordan samskaping kan utfolde seg som en prosess, med ulike faser og ulike aktører. Prosessen deles av Klev og Levin (2018) inn i tre faser. *Initiering* er den første fasen, og dreier seg om en søken etter en problemavklaring som kan reflektere hva målsetningene med arbeidet skal være. En vanlig tilnærming til dette er enten å la det være en oppgave for ledelsen alene, eller å la en utenforstående ekspert gjennomføre en uavhengig analyse. Begge tilnærmingene har både sterke og svake sider. Ledelsens forståelse og innsikt vil ikke nødvendigvis omfatte de utfordringene som kommer til syne i praksis i andre deler av arbeidet. Samtidig vil en ekstern ekspert sjelden definere utfordringene på samme måte som problemeierne, som er de som opplever et behov for endring eller utvikling. I en prosess hvor medvirkning det store fokuset, kan hver av de ovenfor nevnte strategiene være lite produktive dersom aktørene som lever med de aktuelle problemene til daglig ikke opplever dem som sine egne (Klev & Levin, 2018). Utfordringen her er å få frem og integrere alle de ulike synspunktene i denne første initieringsfasen. Diskusjoner partene imellom kan lede til læringsmuligheter som åpner opp for problemeiernes kontroll, samtidig som viktig innflytelse fra andre aktører blir kanalisert inn (Klev & Levin, 2018). Dermed vil allerede den første fasen med problemavklaring bære preg av en samskapt læring mellom involverte aktører. I initieringsfasen er hensikten at aktørene blir kjent med hverandre, utvikler et tillitsgrunnlag, former de første konkrete handlingsalternativene og søker å lære i fellesskap (Klev & Levin, 2018). Innbyggernes forståelse av problemet utgjør et viktig grunnlag for å finne frem til en relevant problemstilling, men samtidig kan den eksterne perspektiver åpne opp for nye synsvinkler. Det beste alternativet for problemavklaring etableres gjennom en dialog mellom partene som gjør at de ulike synspunktene kan settes opp mot hverandre. I brytningen mellom de ulike synspunktene kan det skapes et grunnlag for gjensidig påvirkning, som kan resultere i en felles problemstilling som bygger på nye forståelsesrammer både for innbyggerne og de eksterne (Klev & Levin, 2018).

Den neste fasen er *oppstarten* av arbeidet med prosessen. I denne fasen er det viktig å legge grunnlaget for en langsiktig læringsprosess. Selve prosesstenkingen kan være en utfordring i seg selv. En annen utfordring kan være manglende engasjement i utviklingen av arbeidet (Klev & Levin, 2018). Personer som har erfaring med å bli styrt av andre skal utfordres slik at den

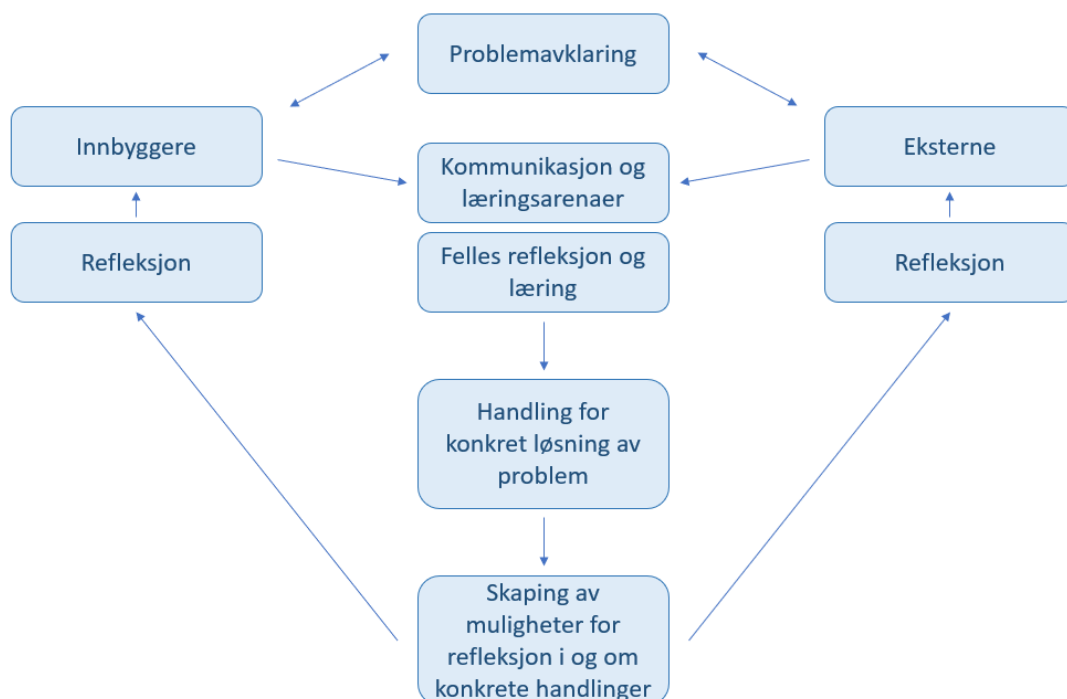
enkelte blir aktivt engasjert i å forme sin egen arbeidssituasjon. I denne fasen kan det være hensiktsmessig å finne oppgaver som kan løses raskt, og som gir erfaring med at egen aktivitet bidrar til utvikling, ettersom raske løsninger ofte har en motiverende effekt som kan være viktig for å mobilisere engasjement rundt prosessen. Det er også viktig å merke seg at det i en oppstartsfase sannsynligvis eksisterer en rekke ulike motiver, og at mål og interesser vil variere mellom aktørene som deltar. I en prosess som tenkes drevet frem av deltakernes aktive engasjement, er det en forutsetning at målene er akseptable og legitime, hvis ikke blir det vanskelig å snakke om samskaping. I samskapingsprosesser er det et poeng i seg selv å unngå at noen få aktører beslutter og planlegger, mens andres rolle reduseres til kun å skulle medvirke til å nå noe som i prinsippet er andres mål (Klev & Levin, 2018). Planlegging er i denne tilnærmingen knyttet til å forme læringsarenaer for kommunikasjon med sikte på å fremme felles læring. En arena består av både materielle rammer og av de menneskene som kan kommunisere innenfor disse rammene (Klev & Levin, 2018). Læringsarenaer kan ta mange ulike former; enten det er et møte, en workshop, en debatt, en dialog eller andre fysiske eller digitale arenaer der det er mulighet for kommunikasjon, læring og refleksjon.

Den tredje fasen i prosessen er den kontinuerlige *læringsspiralen*. Utviklingsforløpet er basert på å skape konkrete løsninger til de problemene som de involverte aktørene ser. Disse løsningene legger til rette for kollektive refleksjonsprosesser som utvikler ny innsikt, som igjen gir grunnlag for nye, konkrete tiltak (Klev & Levin, 2018). Læringsprosessen innebærer også en syklisk utvikling. I tillegg til at refleksjon over egen praksis kan bidra til bedret praksis, kan den også bidra til helt ny praksis, andre forståelsesrammer, andre deltakere og andre former for samhandling (Klev & Levin, 2018). Resultatene av prosessen vil vise seg gjennom bedret evne til å gjennomføre de riktige oppgavene og til å håndtere de konkrete utfordringene på en smartere og mer effektiv måte. Samskaping, læring og kunnskapsutvikling er en langsiktig prosess, hvor resultatene aldri blir synlige samme dag.

Samskaping, endring og utvikling handler om å systematisere og strukturere læreprosesser. Dette betyr blant annet å strukturere samspillet mellom problemeierne (de som opplever et behov for endring av praksis) og pådriverne (som kan være både ledere og interne/eksterne konsulenter). Pådrivernes funksjon blir å utøve ledelse gjennom praktiske aktiviteter som bygger opp under læring og samskaping. Ledelsesfunksjonen går derfor ut på å tilrettelegge for og skape læringsmuligheter som setter aktørene i stand til å ta gode beslutninger utviklet gjennom økt kompetanse (Klev & Levin, 2018). Et viktig punkt er å avklare hvordan

problemeiere og pådrivere samspiller i en læreprosess. Den samskapte læringsmodellen er en konseptualisering av disse prosessene med spesielt fokus på samspillet mellom interne og eksterne aktører, som pådrivere og som de som gjennom egen praksis definerer både utgangspunkt for og gjennomføring av den reelle utviklingen.

Figur 1 er en presis gjengivelse av modellen, slik Klev og Levin (2018, s. 74) fremstiller den. Her brukes begrepene *innbyggere* og *eksterne*. Klev og Levin (2018) bruker en rekke begreper om aktørene som er involvert i prosessen; interne, eksterne, problemeiere, pådrivere og innbyggere. Skillet mellom de ulike begrepene er noe flytende. Problemeiere kan i henhold til Klev og Levins forståelse også være pådrivere, og vice versa. Innbyggere er de interne aktørene som definerer utgangspunkt for og gjennomføring av den reelle utviklingen, og kan dermed antas å være de deltakerne i samskappingsprosessen som ikke leder og tilrettelegger, men er involvert fordi de regnes som relevante eller berørte aktører. Til sist kan de eksterne være både ledere, forskere og andre som driver prosessen fremover, og som tilrettelegger arenaer for læring og utvikling. Hvem som er innbyggere og hvem som er eksterne kan overlapse, og vil variere med hva som er tema for prosessen og de tilhørende møtene.



Figur 1: Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2018, s. 74)

Hovedideen med å se på prosessen som samskapt læring er å integrere kommunikative prosesser på forskjellige arenaer i én felles læringsprosess, der målet er å i fellesskap finne

løsninger på konkrete utfordringer (Klev & Levin, 2018). Aktørene som deltar i prosessen kan delta på ulike arenaer, men er med i samme kollektive læringsprosess. I den samskapte læringsmodellen blir lederen eller den eksterne tatt inn som en selvstendig, men integrert aktør i prosessen. Sist, men ikke minst, er et viktig poeng å koble utvikling av kunnskap sammen med handlinger for å løse konkrete problemstillinger. Det er nettopp kunnskapsutvikling gjennom læring som er basert på konkrete handlinger som driver prosessen fremover. Av den grunn er det viktig å tilrettelegge arenaer der aktørene kan møtes for å lære i fellesskap. Både innbyggere og eksterne tar del i den samme læringsprosessen og bringer med seg sine kompetanser og kunnskaper.

Hvorfor aktører ønsker å delta i samskapingsprosesser, kan ha flere mulige årsaker. Torfing et al. (2019) uttrykker at for eksempel politikere søker å styrke sitt politiske lederskap og anerkjenner at dette krever tett dialog med offentlige aktører, borgere og private interessenter som kan gi tilgang til å bedre forstå samfunnsmessige problemer, å utforme nye løsninger og å skape støtte for realisering av disse. Offentlige ledere og ansatte innser at de ikke har de nødvendige ressursene til å løse vanskelige utfordringer selv, men har behov for å mobilisere kunnskap, ressurser og idéer fra eksterne aktører. Vanlige borgere søker i økende grad samhold og mening ved å bidra i lokalmiljøet, og kan derfor velge å inngå i samskapingsprosesser (Torfing et al., 2019). Utdanningsinstitusjoner som universiteter og høyskoler vil også ofte være relevante deltakere i samskapingsprosesser i offentlig sektor. Begrepet «universitetets tredje rolle» omhandler universitetets engasjement med sine omgivelser med formål om å bidra til enten innovasjon, økonomisk utvikling eller samfunnsutvikling i bred forstand (Karlsen, 2019). Uansett hva motivasjonen eller incentivet for å delta er, vil deltakelse i en samskapingsprosess (dersom ledet og tilrettelagt på riktig måte i forhold til hva som er tema for prosessen) føre til læring og utvikling også for aktørene som deltar, og ikke bare for det som er tema for samskapingen.

Det kan legges til at konteksten for samskaping i offentlig sektor varierer avhengig av hvilket område innenfor offentlig sektor det er snakk om. Av kjernefunksjonene til offentlig sektor kan nevnes blant annet levering av offentlige tjenester, offentlig problemløsning og regulering av sosialt og økonomisk liv. Offentlig problemløsning finner ofte sted i mindre rutinerte eller institusjonaliserte kontekster der en rekke offentlige og private aktører vil hevde å være relevante deltakere. Det brede og ubestemte spekteret av mulige interessenter gjør det ifølge Torfing et al. (2019) vanskelig å legge til rette for samskaping. Dette understreker at det er

vanskelig å definere hvem som er innbyggere og eksterne, og at dette vil variere med hva som er tema for samskappingsprosessen og på de ulike arenaene.

## 2.6 Rammeverk og forskerspørsmål

Etter en gjennomgang av litteraturen rundt samskaping sitter jeg igjen med noen spørsmål som vil bli forsøkt besvart i denne oppgaven. Det overordnede spørsmålet er:

- ***Hvordan skjer samskaping i offentlig sektor i praksis?***

Praksis defineres ofte som det motsatte av teori. «I praksis» kan her forstås som «i virkeligheten». For å besvare dette spørsmålet må andre spørsmål besvares først. Tilknyttet det overordnede spørsmålet vil følgende spørsmål bli undersøkt:

- *Hvordan involveres aktører i prosessen?*
- *Hvordan skjer læringen?*
- *Hvordan ledes prosessen?*

Nedenfor introduseres en tabell (tabell 1) med ulike dimensjoner ved begrepene samhandling, samarbeid og samskaping. Tabell 1 vil videre i masteroppgaven brukes som et rammeverk for å kunne analysere ulike elementer ved caset. Tabellen er utformet med begrepene i rekkefølgen 1) samhandling, 2) samarbeid og 3) samskaping. Begrunnelsen for det er at begrepene kan plasseres som trinn i en trapp, der økning i nivå representerer en økning i kunnskap og kompetanse som utveksles, en økning forskjellige aktører som involveres og til sist en økning i tidsperspektiv. Samhandling forutsetter en gjensidig relasjon, uten at det behøver å handle om å nå et mål eller løse en oppgave. En dialog kan være samhandling. Samarbeid er en måte å dele oppgaver på og utføre disse på, uten at det kreves særlig grad av samhandling, ettersom oppgaver kan løses uavhengig av tid og sted. Samskaping, derimot, forutsetter både det relasjonelle aspektet ved samhandling og oppgaveløsningsfaktoren ved samarbeid. Derfor plasseres samskaping på toppen av den fiktive trappen. Ettersom samskaping er hovedfokuset i denne oppgaven, vil dimensjonene ved samskaping vektlegges i oppgavens drøftedel, fremfor dimensjonene ved samhandling og samarbeid. Det er først og fremst offentlig sektor som dimensjonene ved de ulike begrepene i tabellen nedenfor dreier seg om.

Dimensjoner	Samhandling	Samarbeid	Samskaping
<b>Aktører</b>	Hvem som helst kan samhandle. Krever at den som tiltales svarer eller på annen måte bekrefter deltakelse (for eksempel ved et nikk)	Bedrifter, privatpersoner, grupper eller andre aktører som er avhengig av andres ressurser	Aktører i offentlig sektor sammen med aktører i privat sektor og/eller sivilsamfunn.  «Innbyggere» og «eksterne»  Hvem aktørene er avhenger av formålet med møtet
<b>Arena og lokalisering</b>	Aktørene kan kommunisere fysisk eller digitalt. Behøver ikke være i geografisk nærhet.	Aktørene kan være samlokalisert eller separat.	Tilstedeværelse viktig. Fordel at aktørene har en tilhørighet til samme geografiske lokasjon.
<b>Relasjon og ledelse</b>	Ledelse er å tilrettelegge for:  Gjensidig kommunikasjon.  Aktørene må oppfatte seg selv som deltaker i samhandlingen.  <i>Formål med relasjon:</i> Kommunikasjon for å opprettholde eller utvikle forholdet mellom to eller flere parter.  Utteksling av informasjon	Ledelse er å tilrettelegge for:  Oppgaveløsning/ måloppnåelse.  Forhåndsdefinerte retningslinjer for arbeidet, slik at partene kan arbeide separat  <i>Formål med relasjon:</i> Utteksling av ressurser for å nå et mål eller løse en oppgave.  En del av en verdikjede	Ledelse er å tilrettelegge for:  Dialog/aktivitet, læring og refleksjon mellom aktørene.  Aktørene deltar i en type fellesskap for å skape noe nytt sammen.  <i>Formål med relasjon:</i> Utteksling av kunnskap for å utvikle noe eller skape noe nytt.  Felles problemavklaring og læring
<b>Dominerende kunnskapsbase</b>	Syntetisk: erfaringsbasert og kontekstspesifikk.	Analytisk: kunnskap kodifiseres og kan leses.  Syntetisk: erfaringsbasert og kontekstspesifikk.	Symbolsk: en kreativ prosess som krever at aktørene må være til stede i prosessen.  «Learning by doing»: veien blir til mens man går.
<b>Tidsdimensjon</b>	Kan være kort- eller langsiktig: Foregår når man kommuniserer med andre	Kan være kort- eller langsiktig: Begrenset til utføring av en oppgave	Langsiktig tidsperspektiv: prosess med flere hendelser/aktiviteter

Tabell 1: Dimensjoner ved samhandling, samarbeid og samskaping i offentlig sektor

## 3 Kontekst og case

I dette kapitlet presenteres først konteksten og deretter selve caset.

### 3.1 Kontekst

Grimstad er en av Norges sørligste kommuner, der det per 1. januar 2020 bor 23.544 innbyggere. Grimstad er fra 2011 vertsby for en av campusene til Universitetet i Agder, som har sin andre campus i Kristiansand. Av de totalt 307.231 innbyggerne i hele Agder fylke huser Kristiansand kommune 111.633 av disse (SSB, 2020). Både Grimstad og Kristiansand er byer der universitetet har høy status i by-bildet, og begge byene har de siste årene jobbet med å utvikle statusen som universitetsby. For å besvare masteroppgavens problemstilling tar denne oppgaven for seg prosjektet Universitetsbyen Grimstad som case for å undersøke hvordan samskaping utfolder seg i arbeidet og hvordan det legges til rette for samskaping mellom ulike aktører i prosjektet. I dette kapitlet vil det redegjøres for prosjektet Universitetsbyen Grimstad, og om kort Universitetet i Agder.

Universitetet i Agder, tidligere Høyskolen i Agder, ble akkreditert som universitet i 2007 og hadde på den tiden kun campus i Kristiansand. I 2014 var den offisielle åpningen av den nye campusen i Grimstad. UiA har lenge jobbet med og har nå to pågående universitetsbyprosjekter; ett for Grimstad og ett for Kristiansand. Det har vært diskutert om det kunne vært et samarbeid mellom de to universitetsbyene i utarbeidelsen av handlingsplaner, men det ble vedtatt av Kristiansand kommune at det skal utarbeides egne strategier og handlingsplaner for hver universitetsby.

Universitetet i Agder er en av de mest sentrale aktørene i arbeidet med Universitetsbyen Grimstad. I likhet med at Universitetsbyen Grimstad kan omtales som et samskapingsprosjekt, er Universitetet i Agders visjon for perioden 2016-2020 «samskaping av kunnskap». På UiAs hjemmesider står det i tilknytning til visjonen at «UiA vil være et åpent og inkluderende universitet, preget av samarbeidskultur. Kunnskap samskapes når ansatte, studenter og omgivelsene utfordrer hverandre» (Universitetet i Agder, 2020). Fordi Universitetet i Agder sin visjon er «samskaping av kunnskap» og fordi universitetet har en så sentrale rolle i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet, ble Universitetsbyen Grimstad valgt ut som case for denne oppgaven.

## 3.2 Case: Universitetsbyen Grimstad

En universitetsby er en betegnelse som ofte brukes om byer hvor det lokale universitetet setter et tydelig preg på byen. Et utdrag fra Høringsdokument – Strategi for Universitetsbyen Kristiansand 2030 uttrykker hva som menes med en universitetsby:

*Det siste tiåret har begrepet universitetsby fått ny betydning i europeiske byer. Det er en økt bevissthet om betydningen av samarbeid mellom ulike aktører, og det er ikke tilstrekkelig å være en by med universitet for å fortjene betegnelsen. Med universitetsby («UniverCity») menes byer der universiteter, kommuner og region, sykehus, kultur- og næringsliv har omfattende og systematisk samarbeid for kompetansebygging, byutvikling og innovasjon.*

Som utdraget over viser, innebærer det å være en universitetsby at blant annet universitet og kommune inngår en form for samarbeid med andre aktører i regionen med spesifikke formål om å utvikle byens og regionens kompetanse og innovasjonsevne. «Universitetsbyen Grimstad» er et prosjekt som per dags dato er et samarbeid mellom Universitetet i Agder og Grimstad kommune. Dette innebærer målrettet arbeid mot at Grimstad skal oppnå status som universitetsby. Arbeid og planlegging har pågått over omtrent et tiår med ulik innsats. Prosessen fra oppstart frem til dags dato vil presenteres i det følgende.

### Fase 1

Den 29. april 2013 vedtok Grimstad kommune en handlingsplan for Universitetsbyen Grimstad. Universitetsbyen Grimstad er ett av fire hovedsatsningsområder i kommuneplanen til Grimstad kommune for 2011-2023. Handlingsplanen er utarbeidet i samarbeid med Universitetet i Agder, Studentorganisasjonen i Agder (STA), Studentsamskipnaden i Agder (SiA), Aust-Agder fylkeskommune, Grimstad Næringsforening (tidligere Grimstad Næringsråd), Arendal kommune og Kristiansand kommune (Grimstad kommune, 2013). Handlingsplanen inneholder punkter om: Innovasjon og næringsutvikling i tilknytning til Campus Grimstad; Synliggjøring av universitetsbyene Grimstad og Kristiansand; Tilrettelegging for gode boforhold for studenter og universitetets ansatte; Trafikksikring av aksene fra campus til bysentrum; Utvikling av Grimstad sentrum til et attraktivt sted for studenter, ansatte og besøkende; Bygging av nytt bibliotek som en god og viktig arena for studenter og ansatte ved universitetet; Utbygging av trådløst nett i viktige områder; Utvikling av campusområdet for



trening og friluftsliv; Tilrettelegge for kollektivtilbud; Utvikling av Dømmesmoen for et eventuelt Agder naturmuseum (Universitetet i Agder, 2015).

## Fase 2

I 2017 ble det besluttet at handlingsplanen for Universitetsbyen Grimstad 2013-2016 forlenges til 2018. Etter forlengelsen til 2018 var det ikke vedtatt noen ytterligere forlengelse av handlingsplanen for Universitetsbyen Grimstad, før det i 2019 ble fremmet et forslag i Grimstad kommune om å videreføre tidligere arbeid med prosjektet. Dette baserer seg på at det høsten 2018 deltok en gruppe masterstudenter fra Universitetet i Agder i en samskapingsprosess i tilknytning til prosjektet Universitetsbyen Grimstad i samarbeid med Grimstad kommune, UiA og Grimstad Næringsforening. Hensikten med den nevnte samskapingsprosessen var å komme med innspill til forprosessen av utformingen til ny plan for Universitetsbyen Grimstad (saksframlegg, Grimstad kommune, 2019). Som et ledd i samskapingsprosessen ble det avholdt en workshop i november 2018 i regi av de overfor nevnte aktørene med den hensikt å finne ut hvordan Grimstads nærings- og samfunnsliv samt universitet kunne få økt gjensidig nytte av hverandre. Samskapingsprosessen høsten 2018 var for masterstudentene en del av universitetsemne kalt *Innovasjon i offentlig sektor*.

Mot slutten av samskapingsprosjektet høsten 2018 presenterte studentene sine anbefalinger for videre arbeid med Universitetsbyen Grimstad (saksframlegg, Grimstad kommune, 2019). Oppsummert er punktene kommunen har valgt å følge opp de følgende:

- Gruppe 1: prosjektprioriteringer, samskaping i grupper, testing underveis, tilbakemeldinger fra interessenter/brukere og mulighet for justeringer/endringer underveis i prosjektutførelsen.
- Gruppe 2: teste ut prosjekter i småskala, for så å evaluere prosjektet etter kort tid og deretter respondere på evalueringer med å enten beholde prosjektet slik det er, utvide det eller forkaste prosjekter.
- Gruppe 3: fokusere på det unike med Grimstad og satse på motsetningene teknologi og tradisjon. De trekker inn sosial kapital og påpeker viktigheten av å spille på eksterne aktører for å unngå lock-in.

### Fase 3

I etterkant av samskapingsprosessen med studentene har en representant fra Grimstad kommune og en representant fra Universitetet i Agder arbeidet videre med Universitetsbyen Grimstad og utformet et forslag til organisering av videre arbeid. Forslaget baserer seg på tidligere handlingsplan for Universitetsbyen Grimstad, resultatene fra samskapingsprosjektet med masterstudentene, i tillegg til andre universitetsbyers handlingsplaner. Organiseringen foreslås som følger: en styringsgruppe på toppen, med ansvarsområder som å foreslå tiltak, koordinere og følge opp gruppene; under styringsgruppen er styringsgruppens ressursgruppe, som ønskes bestående av en representant fra hver arbeidsgruppe, som vil være underlagt styringsgruppens ressursgruppe igjen. Hver arbeidsgruppe vil ha ansvar for hvert sitt satsningsområde.

Basert på det tidligere arbeidet med Universitetsbyen Grimstad har det blitt foreslått noen satsningsområder, blant annet; fokus på en større opplevd nærhet mellom campus og byen; skape gode møteplasser for studenter og lokalt næringsliv; økt studenttrivsel og; mer samarbeid mellom UiA og næringslivet (saksframlegg, Grimstad kommune, 2019). I saksframlegget presiseres det at de nevnte forslagene til satsningsområder henger sammen med følgende forslag til målsetning for Universitetsbyen Grimstad:

- 1) Grimstad er en attraktiv vertsby for universitetet
- 2) Det er god samhandling mellom universitet og næringsliv

I januar 2020 fortsatte prosessen med en workshop om Universitetsbyen Grimstad. Der var hensikten å komme med konkrete tiltak for fokusområder for videre arbeid, basert på de to målsetningene over. Workshopen resulterte i et antall arbeidsgrupper som har hvert sitt fokusområde. På grunn av situasjonen med Covid-19 har prosjektet og arbeidsgruppene blitt noe forsinket.

## 4 Metode

I masteroppgavens metodekapittel vil det bli presentert hvilke metoder som er brukt for å kunne besvare oppgavens forskerspørsmål, samt hvilke metodiske valg som er gjort. Her vil også begrensninger ved oppgaven gjennomgås. Metodekapittelet er plassert etter teorikapittel og casekapittel for at leseren skal ha best mulig grunnlag for å forstå bakgrunnen for forskerspørsmålet.

Metode referer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføringen av studiet, og deles generelt sett inn i kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ og kvantitativ metode anses som to ulike tenkemåter med hensyn til hvordan man fremskaffer informasjon om samfunnet. I kvalitativ forskning vektlegges forståelse fremfor forklaring, nærhet til de eller det man forsker på, åpen interaksjon mellom forsker og respondent fremfor avstand, data i form av tekst fremfor tall, og en induktiv fremfor en deduktiv tilnærming. I kvalitative metoder forholder man seg gjerne til en fortolkende måte å tenke på, ofte med vekt på respondentenes egne opplevelser og meninger (Tjora, 2018). Kvalitative studier omfatter gjerne få enheter, derfor er casestudier vanlig å gjennomføre innenfor kvalitativ metode.

### 4.1 Casestudie

En casestudie er en undersøkelse av en eller noen få undersøkelsesenheter. En undersøkelsesenhet kan for eksempel være en enkeltperson, grupper av mennesker, en organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen, 2015). Felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i både tid og rom, og fenomenet studeres i dets særegne kontekst. Casestudier kan gjennomføres ved å se på enkeltcaser eller ved å sammenligne caser. Til denne oppgaven er det en enkeltcase som undersøkes. En enkeltcasestudie innebærer at forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Ved å avgrense studien i tid og rom kan forskningen resultere i detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Slike detaljerte beskrivelser gjør enkeltcasestudier egnet til å utvikle ny forståelse som åpner for muligheten til å introdusere nye hypoteser og teorier (Jacobsen, 2015). Studien i denne masteroppgaven er avgrenset i både tid og rom ved at det er en klart definert begynnelse for samskappingsprosessen som undersøkes, som er høsten 2018, og frem til skrivende stund. Studien er også avgrenset i rom, ved at prosjektet som undersøkes foregår innenfor avgrensede geografiske områder; Grimstad kommune og omegn.

Casestudier har ofte et eksplorativt design, som innebærer at man søker etter noe nytt eller forsøker å forstå noe man oppfatter som overraskende eller uforståelig (Jacobsen, 2015). Deduktive undersøkelsesopplegg kan være hensiktsmessig på områder som er mye undersøkt på forhånd. Derimot vil induktive undersøkelsesopplegg være mer hensiktsmessig å bruke når en skal undersøke fenomener som ikke har vært gjenstand for tidligere forskning, eller som har gjennomgått lite forskning (Grønmo, 2017). I denne oppgaven blir det brukt et induktivt opplegg, ettersom fenomenet samskaping i offentlig sektor i praksis er lite forsket på.

Da valg av tema for denne masteroppgaven falt på samskaping i offentlig sektor ble det raskt tydelig at det eksisterer begrenset med litteratur innenfor temaet. Den tilgjengelige litteraturen som allerede finnes sier mer om samskaping på et teoretisk nivå enn om hvordan det fungerer i praksis. En begrunnelse for dette er at det er et relativt nytt forskningsområde. Der det kan finnes litteratur om samskaping som er undersøkt i praksis, er det likevel avgrenset til områder som privat sektor eller andre områder innenfor offentlig sektor, som i for eksempel utarbeidelsen av velferdstjenester (Tortzen, 2019). Hvordan samskaping i offentlig sektor fungerer i praksis er et område som er interessant å undersøke nærmere, nettopp fordi det er et begrep som i stor grad har blitt tatt i bruk de siste årene (Røiseland & Lo, 2019), uten at det sier noe konkret om hvordan det faktisk fungerer i praksis. Denne masteroppgaven baserer seg derfor hovedsakelig på litteratur om teoretiske dimensjoner ved begrepet samskaping, om samskaping som prosess og om tilrettelegging for samskaping i offentlig sektor.

Handlingsplanen for Universitetsbyen Grimstad ble fremlagt i 2011, men i denne oppgaven er det først og fremst prosessen fra 2018 og frem til i dag som undersøkes som case. Det begrunnes med at det først var i 2018 at begrepet samskaping ble introdusert i sammenheng med forprosjektet mellom UiA, Grimstad Næringsforening og Grimstad kommune. Med et tidsperspektiv på omtrent 2 år regnes dermed caset som avgrenset i tid.

## 4.2 Metoder for datainnsamling

Ettersom målet med denne oppgaven er å få en bedre forståelse for hvordan samskaping i offentlig sektor fungerer i praksis, ble det som nevnt valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie. For å samle inn data som kunne bidra til å besvare oppgavens problemstilling, ble det valgt å benytte både deltakende observasjon og uformelle intervjuer.

Deltakende observasjon som metode innebærer at forskeren selv deltar i de prosesser eller fenomener som studeres, og at deltakelsen kombineres med observasjon av de øvrige aktørene og relasjonene mellom dem. Forskeren samler inn data ved å se og høre på aktører mens de handler eller samhandler, uttrykker meninger eller er involvert i hendelser. Da må forskeren være til stede der aktøren er, og når handlingene, meningsytringene eller hendelsene forekommer (Grønmo, 2017). Underveis i gjennomføringen av datainnsamlingen veksles det for forskeren mellom ulike roller og perspektiver, og det veksles mellom innsamling og analyse av data. Ved deltakende observasjon vil forskeren begynne å prosessere og analysere dataene på stedet.

Over et år før arbeidet med denne masteroppgaven ble satt i gang deltok jeg på en av workshopene knyttet til Universitetsbyen Grimstad-prosjektet. Ettersom denne hendelsen befinner seg såpass langt tilbake i tid og forut for planlegging av tema for masteroppgave, ble det ikke tatt grundige feltnotater av hva jeg opplevde og observerte på den aktuelle workshopen. Det vil derfor være noe vanskelig å inkludere feltnotater av observasjoner fra denne i masteroppgavens analyse. Derimot vil det også være vanskelig å fullstendig utelukke mine egne opplevelser og observasjoner fra den aktuelle workshopen. Det begrunnes med at tanker og refleksjoner jeg gjorde meg opp på det tidspunktet i noen grad har vært med på å påvirke mine antakelser og oppfatninger om Universitetsbyen Grimstad-prosjektet også i ettertid. På den andre workshopen som ble avholdt i januar 2020 ble deltakende observasjon som metode benyttet for å samle inn data. Der ble det ført grundige feltnotater fra hva jeg observerte og opplevde, knyttet til både gjennomføring av selve opplegget, organisering av workshopen, gruppedynamikk og gruppesammensetning, hvilke aktører som tok styringen, og hva som ble sagt og gjort.

Deltakende observasjon ble valgt som metode for datainnsamling som et supplement til uformelle intervjuer for å kunne innhente mer dyptgående informasjon om prosessen. Det kan ofte være vanskelig for de aktørene som studeres å forklare hvorfor de handler og tar de valgene de gjør i gitte situasjoner. Observasjon kan derfor bidra til at det for forskeren blir lettere å undersøke hva aktørene faktisk gjør og hvorfor de tar de beslutningene de tar (Grønmo, 2017).

En vanlig metode for å samle inn kvalitative data når undersøkelsesobjekter er aktører, er uformelle intervjuer. Uformell intervjuing består av samtaler mellom intervjuer og respondenter. Intervjueren benytter normalt en intervjuguide som veiledende for intervjuet.

Åpne uformelle intervjuer egner seg best når relativt få enheter undersøkes; når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og; når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015). For å velge ut aktører å intervju, ble strategiske utvalg brukt som utvalgsmetode. Dette innebærer at forskeren tar systematiske vurderinger av hvilke enheter som er mest relevante og interessante for studiens formål (Grønmo, 2017). Etersom caset som undersøkes er Universitetsbyen Grimstad, var det naturlig å velge ut sentrale aktører i arbeidet til intervjuer. For å få innsyn i hvordan samskappingsprosessen i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet fungerer var det nødvendig å skaffe innsikt i de sentrale aktørenes egne meninger og opplevelser. I tillegg til å samle inn primærdata ved bruk av uformelle intervjuer og deltakende observasjon har sekundærdata i form av dokumenter om Universitetsbyen Grimstad blitt benyttet. Disse listes opp nedenfor.

### 4.3 Gjennomføring av kvalitative intervjuer

Det ble gjennomført fire intervjuer med sentrale aktører i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet. Disse aktørene utgjør en stor del av aktørgruppen som er ansvarlige for prosjektarbeidet. Respondentene som ble intervjuet fikk selv velge tid for gjennomføring av intervju. Grunnet situasjonen med Covid-19 måtte alle intervjuer gjennomføres via videosamtale. Det var jeg selv som ledet intervjuet og samtalen ved hjelp av forhåndsdefinerte spørsmål nedtegnet i en intervjuguide. Oppfølgingsspørsmål ble stilt til alle respondenter underveis i intervjuet. Intervju nummer 1 hadde en varighet på ca. 35 minutter, intervju nummer 2 hadde en varighet på ca. 42 minutter, intervju nummer 3 hadde en varighet på ca. 45 minutter, og intervju 4 hadde en varighet på ca. 44 minutter. Alle intervjuer ble gjennomført i tidsrommet 18.-26. mars 2020.

Til å begynne med ble hver av respondentene stilt generelle og nøytrale spørsmål om sin rolle i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet, i tillegg til spørsmål om de med egne ord kunne forklare hva prosjektarbeidet går ut på. Deretter ble det spurt om forprosessen med masterstudentene i 2018; om de kunne fortelle med egne ord om prosessen, om hvordan det ble arbeidet med samskaping i den perioden, og om elementer fra forprosessen er blitt tatt med i det videre arbeidet. Etersom workshopen i januar 2020 hovedsakelig er den hendelsen i samskappingsprosessen som har vært holdt med hensikt å samskape, ble det deretter naturlig å stille spørsmål om denne; hvordan den ble organisert; hvordan deltakere ble involvert; hva formålet var; og hvem som har hatt ansvar for planlegging, organisering og gjennomføring. Videre ble det stilt spørsmål om plan for den videre prosessen, samt hva som var hensikten med

å involvere så mange ulike aktører, og avslutningsvis om respondentenes egne forståelse av begrepet.

#### 4.4 Oversikt over primærdata og sekundærdata

Respondent	Tilhørighet	Rolle
<b>Respondent 1</b>	Grimstad kommune	Representant for næringsavdelingen
<b>Respondent 2</b>	Universitetet i Agder	Representant ved ledelsen
<b>Respondent 3</b>	Grimstad kommune/ Universitetet i Agder	Trainee ved næringsavdelingen i Grimstad kommune, trainee ved ledelsen på UiA, og tidligere student ved UiA
<b>Respondent 4</b>	Grimstad Næringsforening	Representant for næringsforeningen

*Tabell 2: Oversikt over respondenter, primærdata*

Tabell 2 er en fremstilling av respondentene og deres roller. Alle respondentene har sentrale roller inn i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet. I tillegg til uformelle intervjuer med de fire respondentene har det blitt benyttet deltakende observasjon. Tabell 3 viser en oversikt over hendelser:

Hendelse	Hva	Når
<b>Workshop 1</b>	Workshop om Universitetsbyen Grimstad	November 2018 – Fase 2
<b>Workshop 2</b>	Workshop om Universitetsbyen Grimstad	Januar 2020 – Fase 3

*Tabell 3: Oversikt over hendelser, primærdata*

Begge hendelsene omhandlet Universitetsbyen Grimstad. Workshop 1, som ble gjennomført høsten 2018, var i regi av masterstudentene ved innovasjon og kunnskapsutvikling på UiA i samarbeid med UiA, Grimstad Næringsforening og Grimstad kommune, og ble avholdt på Grimstad rådhus. Deltakerlisten var bestående av en rekke ulike aktører fra privat næringsliv i Grimstad, studenter fra UiA, administrativt og faglig ansatte fra UiA, Grimstad kommune og andre. Arrangementet var åpent for alle interesserte. Workshop 2 ble gjennomført i januar 2020, i regi av Universitetet i Agder og Grimstad kommune, og ble avholdt i lokalene til i4Helse på

UiA campus Grimstad. Også her var deltakerlisten bestående av ulike aktører fra privat næringsliv i Grimstad, studenter fra UiA, administrativt og faglig ansatte fra UiA, Grimstad kommune og andre. Workshop 1 var en del av forprosessen til ny handlingsplan for Universitetsbyen Grimstad, for å avklare hvordan organiseringen av ny handlingsplan skal foregå, mens workshop 2 ble i invitasjonen beskrevet som en workshop for selve handlingsplanen, for å finne konkrete tiltak som kommune, universitet og næringsliv sammen kan jobbe for med formål om å øke studenttrivsel og attraktivitet.

I tabell 4 presenteres de dokumenter som er benyttet som sekundærdata. Innholdet i dokumentene har bidratt med data om kontekst og bakgrunn for Universitetsbyen Grimstad.

Dokument	Dato
Handlingsplan for Universitetsbyen Grimstad 2013-2016	April 2013 – Fase 1
Forlengelse av Handlingsplan for Universitetsbyen Grimstad. Saksframlegg, Grimstad kommune	Mai 2017 – Fase 2
Universitetsbyen Grimstad – plan for videre arbeid. Saksframlegg, Grimstad kommune	Desember 2019 – Fase 3
Universitetsbyen Grimstad. Vedlegg tilhørende saksframlegg, Grimstad kommune	Desember 2019 – Fase 4

*Tabell 4: Oversikt over sekundærdata*

#### 4.5 Begrensninger knyttet til situasjonen rundt Covid-19

Grunnet myndighetenes anbefalinger og instruksjoner knyttet til utbruddet og spredningen av viruset Covid-19, har visse begrensninger påvirket arbeidet med denne oppgaven. Disse begrensningene er først og fremst knyttet til gjennomføring av intervjuene og innsamling av datamateriale. I tråd med både UiA sine retningslinjer samt myndighetenes anbefalinger om å minimere kontakt med andre mennesker, har intervjuene blitt utført via videosamtaler. Ved å ikke ha muligheten til å være fysisk til stede sammen med respondent, vil det ha en påvirkning på informasjonsflyt. Gjennomføring av intervjuer ved hjelp av videosamtaler over internett har i noen grad medført at informasjon fra sender til mottaker har blitt påvirket av lydproblemer. Nærmere bestemt innebærer dette at lyden i enkelte tilfeller har vært av lav kvalitet eller falt bort, noe som har medført at enkelte ord ved transkribering ble vanskelig å oppfatte, og som dermed kan ha betydning for setningers meningsinnhold. Ved å ikke være fysisk til stede sammen med respondent kan også annen type informasjon ha blitt tapt. Kroppsspråk kan være



med på å formidle informasjon, men mye av dette vil filtreres bort gjennom et virtuelt møte. Likevel vil jeg konkludere med at kroppsspråk sannsynligvis ikke ville hatt stor innflytelse på de data jeg har samlet inn.

Situasjonen med Covid-19 har medført at ikke alle forespurte respondenter har hatt mulighet til å gjennomføre intervjuer som planlagt. Det innebærer at antall respondenter i denne oppgaven er noe lavere enn ønsket. I tillegg til de planlagte uformelle intervjuene skulle det gjennomføres korte intervjuer av typen «fem på gata» med innbyggere og studenter i Grimstad kommune, som skulle plukkes ut gjennom slumpmessig utvelgning på lokasjonene Grimstad sentrum og UiA campus Grimstad. På grunn av situasjonen var det ikke mulig å gjennomføre disse korte intervjuene. Dersom arbeidet med denne masteroppgaven skulle startet fra begynnelsen igjen og uten disse begrensningene, ville jeg samlet inn større mengder data ved å intervju flere deltakere i prosessen for å et bredere innblikk i Universitetsbyen Grimstad; for eksempel studenter som deltok på en av eller begge workshopene, eller som ikke ble invitert inn. Ved å intervju kun de mest sentrale aktørene i prosjektarbeidet, risikerer en å gå glipp av verdifull innsikt fra øvrige aktører.

#### 4.6 Metodiske utfordringer

Under innsamlingen av datamaterialet til denne oppgaven har jeg hatt flere roller – observatør og deltaker. Begge rollene har vært i bruk i forbindelse med Universitetsbyen Grimstad; enten i forbindelse med møter og andre arrangementer i regi av aktørene bak universitetsbyen-prosjektet, eller i uformelle intervjuer mellom respondenter og undertegnede. Som deltaker i prosjektet blir jeg selv en del av caset jeg undersøker – jeg forsker på meg selv som deltaker i prosessen. Det innebærer at deler av mitt datagrunnlag er basert på mine egne observasjoner, oppfatninger og refleksjoner rundt samskapingsprosessen og de arrangementene jeg selv har tatt del i. I deltakende observasjon er det lett å blande tolkningene til de aktørene som observeres med forskerens egne tolkninger. Én måte å unngå at skillet blir uklart på, er å gjengi deltakernes utsagn som sitat, for så å fortolke utsagnet (Fangen, 2015). I oppgavens drøftekapittel er dette rådet fulgt, ved å fremheve respondentenes utsagn som sitater i egne avsnitt.

## 4.7 Validitet og reliabilitet

En forskers engasjement i tematikken det forskes på vil kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det personlige kan påvirke resultatene, men engasjementet vil også kunne utgjøre en ressurs så lenge det tydeliggjøres hvordan interessen vil brukes i en analyse (Tjora, 2018). I den forbindelse trekkes validitet og reliabilitet frem som viktige kvalitetskriterier i arbeidet med forskning. Validitet handler om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses (Grønmo, 2017) og er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet henger sammen med forskerens intensjoner med opplegget. Enkelt fortalt dreier dette seg om hvorvidt den valgte tilnærmingen er den mest relevante for å utforske det man forsøker å finne svar på (Tjora, 2018). Validiteten regnes for å være høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Ettersom undersøkelsen er eksplorerende og det eksisterer lite akademisk litteratur om det aktuelle fenomenet i praksis, ble intervjuguide utarbeidet med bakgrunn i hva litteraturen sier om samskaping i teorien. Teorien ga et godt utgangspunkt for hvilke spørsmål som var nødvendig å stille for å besvare oppgavens problemstilling. Selv om ikke alle funn fra denne undersøkelsen skulle være i tråd med hva teorien sier, vil validiteten likevel regnes som høy ettersom undersøkelsesopplegg og datainnsamling resulterer i data som er relevante for problemstillingen.

Validitet kan igjen deles inn i en rekke undervarianter, men felles for alle disse er at validitetsvurderinger bygger på systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamling og -materiale, og at de underbygges empirisk gjennom sammenligninger av ulike typer data om samme fenomen (Grønmo, 2017). Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene av en undersøkelse kan generaliseres fra undersøkelsen til å gjelde en større mengde data enn kun det som ble undersøkt (Thomas, 2017). Ettersom fenomenet som undersøkes i denne oppgaven er lite undersøkt tidligere og det eksisterer begrenset med litteratur om fenomenet, vil det være vanskelig å generalisere videre fra dette enkeltcasen til andre samskapingsprosesser i offentlig sektor.

Reliabilitet refererer til i hvilken grad en forskningsteknikk vil gi det samme resultatet i ulike tilfeller (Thomas, 2017) og er et uttrykk for samsvaret mellom data fra gjentatte datainnsamlinger når samme fenomen undersøkes, altså datamaterialets pålitelighet. Reliabilitet er knyttet til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten

data samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). “What counts for the truth can vary from place to place and from time to time” (Collins i Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015, s. 49). Sitatet kan knyttes til reliabilitetsfaktoren, og kan tolkes som et uttrykk for at reliabilitet kan være vanskelig å måle. Datamaterialets reliabilitet kan måles enten ved å gjenta den samme undersøkelsen med de samme respondentene på to forskjellige tidspunkt, eller det kan måles ved at flere forskere undersøker det samme fenomenet. For datamaterialet som er samlet inn til denne masteroppgaven vil det være vanskelig å måle grad av reliabilitet, ettersom det kun er gjennomført ett sett med intervjuer, og det ikke er flere forskere som har undersøkt det samme caset. Undersøkelsesopplegget er utformet som en casestudie, altså av ett enkelt fenomen på ett tidspunkt. Caset som undersøkes er en prosess, og av den grunn ville ikke gjentatte intervjuer nødvendigvis resultert i de samme dataene. Det samme gjelder dersom en annen forsker hadde undersøkt det samme fenomenet – i en eksplorerende undersøkelse, slik som denne, vil forskerens egne tolkninger i noen grad påvirke datamaterialet og dets betydning. Det innebærer at hvilke funn som fremkommer av datainnsamlingen vil avhenge av den individuelle forskeren (Thomas, 2017).

## 5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg svare på delspørsmålene som ble stilt i kapittel 3 med utgangspunkt i den teorien som ble presentert i kapitlet. Jeg starter med spørsmålet om aktørene og drøfter deretter de to andre spørsmålene. Kapitlet avsluttes med en oppsummerende drøfting.

### 5.1 Hvordan involveres aktører i prosessen?

I tabell 1 i kapittel 3 vises det til hvem aktørene er og hvilken betydning deres lokalisering har for gjennomføring av samskapingsprosesser. Jeg starter med å forsøke å identifisere hvem som er potensielle aktører i prosessen og hvordan de har blitt involvert i prosessen.

#### 5.1.1 Hvem er potensielle aktører?

Ifølge Tortzen (2019) er formålet med samskaping i offentlig sektor ofte knyttet til det å oppnå større effektivitet i offentlige tjenester og løsninger, og at aktiv deltakelse fra borgersiden betraktes som en forutsetning for å tilby riktige offentlige tjenester og for å komme opp med gode løsninger. For å tilby de «riktige» tjenestene og løsningene burde det da også være en forutsetning at de «riktige» aktørene involveres i prosessen for å realisere målsetningene *Grimstad er en attraktiv vertsby for universitetet og Det er god samhandling mellom universitet og næringsliv.*

Intervjuene viser at disse aktørene ansees som mest relevante:

- Studenter,
- Administrativt og faglig ansatte ved Universitetet i Agder,
- Grimstad kommune og
- Grimstad Næringsforening.

Studenter oppfattes som en spesielt viktig aktørgruppe i arbeidet med Universitetsbyen Grimstad av de intervjuede.

*Hvis det er et formål å beholde flere studenter og få dem til å bosette seg i Grimstad og få dem til å trives i Grimstad, så er det jo viktig å ha med studentene (Respondent 1).*

«Student» dekker mange typer av studenter – enslige og gifte, menn og kvinner, med barn og uten barn, bor i Grimstad eller pendler til campus. Spørsmålet er hvor presis en skal være når en omtaler studenter som en viktig aktør i prosessen. Studenter utgjør en svært heterogen gruppe, så hvordan skal en ta hensyn til det? Gjennom intervjuene kommer det ikke frem at det gjøres noe skille mellom ulike typer studenter, sett bort fra at det legges vekt på viktigheten av at studenter (som med de andre aktørene) har en form for tilhørighet til Grimstad og universitetet.

Også «ansatte» og «næringsliv» er brede kategorier. Respondentene snakker for eksempel om ansatte ved UiA, og lager et skille ved å beskrive dem som blant annet faglig ansatte, administrativt ansatte og forskere. Det illustrerer at prosjekteierne betrakter ansatte ved UiA som en heterogen gruppe i den grad at det skilles mellom hva man jobber med på UiA. Det kan selvsagt være med på å påvirke synspunkter på Grimstad som universitetsby og utviklingen av den, men viktigere er kanskje lokalisering. Som alle andre mennesker har også ansatte på UiA et liv på jobb, og et liv hjemme. Det innebærer at mange som jobber på UiA campus Grimstad ikke nødvendigvis har en annen tilknytning til Grimstad som by og universitetsby enn arbeidssituasjon. Men selv om de ikke bor i Grimstad, kan de likevel ha et engasjement for utvikling av Universitetsbyen Grimstad.

### 5.1.2 Involvering av aktørene

Prosjekteierne selv har også benyttet sine nettverk for å plukke ut og invitere ulike aktører, fra både næringsliv, akademia og offentlig sektor. For å involvere studenter i arbeidet ble blant annet studentorganisasjonen i Agder (STA) brukt som inngangsport for å nå ut til potensielle deltakere – som da inviterte med seg noen studenter. Ved å bruke STA og fakultetene som inngangsport og et mellomledd i jakten på deltakere åpnet dette for muligheten til å nå ut til de som faktisk hadde lyst til å delta. Utsagn fra respondenter viser at ansatte på UiA campus Grimstad har blitt invitert til å delta:

*... Vi ba da fakultetene [...] som er lokalisert i Grimstad, altså de miljøene, om å bidra med folk inn som kunne være med på dette arbeidet. (Respondent 2)*

Flere av respondentene sier at de vil at Universitetsbyen Grimstad skal være for alle, og at de ønsker at campus Grimstad skal være mer åpen for innbyggerne i nærområdet. Det som

imidlertid fremstår noe uklart, er hvordan de har tenkt på å involvere vanlige innbyggere i prosessen. En kan argumentere for at studenter og ansatte på UiA er innbyggere i Grimstad, og det samme med representanter fra næringsliv og ansatte i kommunen. Men hva med det store antallet av innbyggere i Grimstad som ikke direkte representeres av disse aktørene? Universitetsbyen Grimstad-prosjektet handler om utvikling av både campus og Grimstad som by, og påvirker dermed innbyggere i Grimstad som ikke nødvendigvis har en tilknytning til universitet og studenter.

En av aktørene uttaler at de gjerne skulle vært mer involvert i arbeidet den siste tiden enn det de har vært. Respondent 4, som er representant for Grimstad Næringsforening, er ikke en av prosjekteierne i fase 3 selv om de var sterkt involvert i fase 2:

*Vi blir invitert... I for liten grad, fordi ... [...] Nei, vi er ikke det i Universitetsbyen Grimstad, ut fra den organisasjonsmodellen som vi har fått skissert. For da er det på en måte kommunen og universitetet som sitter i en styringsgruppe, sånn jeg har skjønnet det, også er Grimstad Min By og næringsforeningen og andre aktuelle foreninger, altså... [...] Vi blir da invitert inn til ulike typer samlinger basert på behov*  
(Respondent 4)

Grimstad Næringsforening representerer næringslivet i Grimstad, og er av den grunn i besittelse av mye lokal kunnskap og kompetanse. Med spesielt en av målsetningene for Universitetsbyen Grimstad i minne («Det er god samhandling mellom universitet og næringsliv») kunne det tenkes at nettopp Grimstad Næringsforening burde vært mer involvert i fase 3, kanskje på mer lik linje som prosjekteierne Grimstad kommune og Universitetet i Agder. Samskaping i offentlig sektor, med utgangspunkt i definisjonen som brukes i denne oppgaven, innebærer at aktører i offentlig sektor *sammen med* aktører i privat sektor utveksler kunnskap og kompetanser for å i *felleskap* finne frem til en løsning på et *felles* problem eller å skape noe eller utvikle noe som har verdi for alle involverte parter, og der alle deltakende aktører anses for å kunne bidra med kunnskap og/eller ressurser. Dersom det faktisk er samskaping som skal finne sted, burde nok aktører fra privat sektor (eksempelvis Grimstad Næringsforening som representant for næringslivet) vært involvert i større grad i prosessen.

*... Næringsforeningene, de har rimelig god oversikt, og de har jo ressursgrupper innenfor ulike bransjer også som vi lener oss på og bringer ting videre og tar*

*diskusjoner med. Det kan også være at i enkelte hensyn så er det aktuelt for oss å ta med noen av hjørnesteinsbedriftene som på en måte er i regionen vår på grunn av at universitetet er der. (Respondent 4)*

Resultatet av dette er nå at næringslivet kan se ut til å spille en mindre rolle i fase 3. De nåværende prosjekteierne legger vekt på at de har bygget videre på resultatene av forprosessen i 2018 og tatt med seg mange av innspillene videre. Anbefalingene til en av studentgruppene var å fokusere på det unike med Grimstad og satse på motsetningene teknologi og tradisjon, og påpeker viktigheten av å spille på eksterne aktører for å unngå lock-in (Universitetsbyen Grimstad, vedlegg til saksframlegg, Grimstad kommune, 2019). Nettopp dette med det unike med Grimstad og hjørnesteinsbedriftene som respondent 4 nevner, er i stor grad koblet til næringslivet. Av den grunn kan det stilles spørsmål om ikke Grimstad Næringsforening burde vært involvert i større grad også i fase 3.

Det samme spørsmålet kan reises når det gjelder studentdeltakelse. Kan det sies å være samskaping når de mest berørte aktørene ikke er med i prosessen? Etersom jeg selv er student reagerte jeg på at det jeg anser som den viktigste aktørgruppen for de nevnte målsetningene var så lite representert på workshopen i januar 2020. Samskaping innebærer tross alt at verdi skapes *med* mennesker, ikke *for* dem (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Gjennom noen av intervjuene kommer det frem at mange studenter var invitert til å delta, i form av representanter for studentorganisasjoner, linjeforeninger og aktiviteter. Årsaken til at studentene var lite representert på workshopen i januar, er ifølge flere av respondentene at mange rett og slett ikke møtte opp. Aktiviteter slik som workshopen i januar er å anse som frivillige arrangementer, og det vil dermed være vanskelig å forutse hvilke deltakere som stiller opp og ikke. Det virker altså som prosjekteierne har lagt inn innsats for å involvere studenter i prosessen. Hva som imidlertid uttrykkes av en av respondentene, er at de har erfaring med at det er noe ustabil med studenter – om de sier de skal komme, så kommer de ikke likevel.

*[...] det som kan være litt utfordrende når det kommer til studentene er jo å finne ulike studentgrupper som vil delta, på en måte. [...] STA er jo en ganske åpenbar inngang, altså inngangsport da for det, fordi vi vet hvem de er og hvordan vi tar kontakt med dem. Så vi har fått en del innspill fra STA om hvem som skal være med eller så er det jo fordi jeg kjenner noen og vet om bra folk som kan være med. Eller så er det egentlig bare å høre hvem som har lyst til å være med, egentlig. [...] En av de her*

*arbeidsgruppene går jo på aktiviteter i byen, hvor jeg da prøver å få engasjert alle linjeforeninger og lag. Jeg vet jo ikke helt hva som er den beste inngangsvinkelen for å få tak i studenter, men da er det jo klart, når man inviterer femten ulike lag på UiA av studenter, så er det tre som sier ja, ikke sant (Respondent 3)*

### 5.1.3 Lock-in?

Det kommer frem av datamaterialet at lokal kunnskap og geografisk lokalisering har en betydning for gjennomføring av og suksessen til samskapingsprosesser, og at dette i stor grad er knyttet til aktørdimensjonen. I et geografisk begrenset prosjekt, som Universitetsbyen Grimstad er, vil det være naturlig at den lokale kunnskapen som lokale aktører besitter er viktig. Lokal kunnskap og små miljøer bringer likevel med seg utfordringer og mulige risiko:

*Men det er klart, [...] man må jo sikre da, at du har, ja, at du for eksempel legger inn workshop eller andre ting, at ikke du lager en helt sånn lukket gruppe. For det kan jo selvfølgelig skje i en sånn samskapingsprosess, at du nærmest får en sånn lock-in blant dem, fordi det er noen få som samskaper. Men det har jeg ikke opplevd, nettopp fordi det har vært workshops og andre ting da. (Respondent 1)*

Ved å kun fokusere på det lokale og nære, vil man risikere å bli låst fast i gamle spor (Isaksen & Asheim, 2008). I arbeidet med Universitetsbyen Grimstad har prosjekteierne jobbet med å involvere ulike aktørgrupper de anser som relevante. Som respondent 1 uttrykker, er det arrangert workshops der en rekke ulike aktører er invitert til å delta, og at arbeidet derfor ikke har låst seg fast i ett spor eller med for få aktører. Imidlertid er Grimstad et lite miljø der mange kjenner hverandre og der en ofte møter de samme menneskene i ulike arbeid eller prosjekter. En av respondentene retter oppmerksomheten mot en potensiell risiko knyttet til nettopp det at det er et lite miljø:

*Vi er de samme menneskene som er overalt. For meg så er det helt uproblematisk i utgangspunktet, så er utfordringen når vi begynner å innkalle til møter med samme temaer. Og de samme personene. Da blir det veldig forvirrende for de som skal være med. [...] Enten så må vi stå sammen hele veien som en gryte, og det skal man jo gjøre for den felles interessen man jobber for, eller så må vi tydeligere klargjøre ansvarsområder. Hvem jobber med hva? Og når? (Respondent 4)*



Isaksen og Asheim (2008) poengterer at mulighetene for å skape nye ideer og ny kunnskap svekkes når samarbeidet i for sterk grad skjer mellom en fast kjerne av lokale aktører, og det er nettopp noe av det som respondenten uttrykker. Det foreslås også av respondentene bedre koordinering mellom de ulike aktørene, slik at for eksempel ikke UiA den ene dagen inviterer til en workshop om ett tema, og at Grimstad Næringsforening dagen etter inviterer til en workshop om det samme temaet. Når vi først er inne på koordinering, kan det trekkes frem det faktum at UiA er inndelt i to campuser, der ledelsen og administrasjonen hovedsakelig er lokalisert i Kristiansand. En av respondentene uttrykker det slik:

*.... Og da er det klart, da har jo ikke de så mye tilhørighet, [...] altså... Campus Grimstad er jo også UiA, men å kunne hatt noen der som virkelig vet hva, som bryr seg like mye da, [...] hvis du skjønner hva jeg mener. Noen som bryr seg like mye om Campus Grimstad som Campus Kristiansand. (Respondent 3)*

Respondent 2, som er representant for ledelsen ved Universitetet i Agder, er lokalisert i Kristiansand, og er selv bevisst på at dette utgjør et en begrensning. Det innebærer i praksis at prosjekteierne fra UiA sin side først og fremst er lokalisert i Kristiansand. Respondenten som uttalte det som står i sitatet ovenfor, har nylig vært student i Grimstad, har hatt trainee-periode i Grimstad kommune og har nå trainee-periode på UiA i Kristiansand. Det at denne aktøren som prosjekteier og representant for UiA har denne tilknytningen til Grimstad, kan ha hatt betydning prosessen så langt og for hvilke aktører som er involvert. Til tross for den reelle faren for lock-in som eksisterer fordi det er mange av de samme aktørene som gjentatte ganger er med på de samme prosjektene, så er det flere ting som kommer godt ut av nettopp det at det er et lite miljø. Som en av respondentene sier det:

*Det er det som er en fordel i regionen vår. Det er ganske små avstander mellom folk, mange kjenner hverandre. Man skjønner hverandre lett og kan mye lettere få til ting enn det man kan mange andre steder hvor forholdene er mye større. (Respondent 2)*

Respondenten utsagn ovenfor, om små avstander og at man skjønner hverandre lett og lettere kan få tilgang til ting, kan kobles sammen med den symbolske kunnskapsbasen knyttet til samskaping. Symbolsk kunnskap er relasjonell og kontekstspesifikk, og innebærer en viss grad av fysisk tilstedeværelse for å kunne overføre kunnskap og ressurser. Kreative prosesser kan

vanskelig gjennomføres på avstand, og fører i teorien med seg potensielle goder som kan lede til styrket sosialt samhold og sosial kapital. Både fordeler og ulemper kan dermed identifiseres og bør drøftes i tilknytning til lokal kunnskap og et lite lokalmiljø. Det kan være utfordrende å finne en balanse mellom å benytte lokal kunnskap og å inndra eksterne aktører i arbeidet, men for å unngå lock-in og gruppetenkning kan det være hensiktsmessig å forsøke å bruke eksterne aktører mer.

#### 5.1.4 utfordringer ved dagens strategi når det gjelder involvering

Med utgangspunkt i analysen overfor kan det se ut om det ikke er en klar strategi for hva slags type kunnskap og kompetanse de ønsker at deltakerne i prosessen bør ha. Heller ikke er det et klart perspektiv på hvem relevante aktører er. Dermed blir det litt tilfeldig hvem det er som faktisk deltar. Det har også vist seg vanskelig å engasjere studenter og næringsliv inn i prosessen. Det kan derfor være på sin plass å drøfte hvordan en kan få studenter (og andre deltakere for øvrig) engasjert i den videre prosessen og om en bør forsøke andre innfallsvinkler enn de som hittil har vært forsøkt.

Når aktørgrupper som anses for å være relevante og berørte av arbeidet ikke deltar, vil dette kunne utgjøre et potensielt problem for de resterende deltakerne når det gjelder å fremme tiltak, planlegging og gjennomføring av arbeidet. utfordringen her ligger i at den kunnskapen og de meningene som blant annet studentgruppene besitter og som kan være verdifull for arbeidet, ikke vil bli tatt med i prosessen, og de resterende aktørene som deltar i prosessen vil dermed gå glipp av deres kunnskaper og meninger. Etersom hele Universitetsbyen Grimstad-prosjektet i stor grad dreier seg om student-relaterte spørsmål, er det av stor betydning dersom deres synspunkter ikke kommer til overflaten. Et eksempel fra en av respondentene illustrerer problemet:

*[...] Da hadde vi den ene bedriften som skulle produsere spekemat for dette prosjektet. Vi hadde alle produksjonsarbeiderne i fabrikken opp til Lom på en sånn samling, og på ankomstdagen på hotellet da, så ble det da servert til forrett en sånn langtidsmodnet sånn skinke fra Skjåk, som var da det nærmeste parmaskinke du kunne komme i Norge, også med en knall irrende, nesten lysegrønn saus på. Sånn ca. 90% av de som satt rundt bordet da kikket på tallerkenen sin, det var spekematprodusenter dette her. De var veldig skeptiske, «hva er den grønne greia der?». For meg så var*

*den grønne greia der, det var selvfølgelig pesto, og for meg var det like vanlig som poteter. Men den lærdommen som jeg tok med meg og brukte hele veien i det prosjektet, det var at de som satt rundt det bordet og lurte på og var skeptiske til den lysegrønne greia, de er jo de som skal handle produktene i butikkhyllen. Og det er jo deres ståsted vi må prøve å sette oss inn i. Og det er litt sånn det samme, det er jo de vi på en måte via dette UiA-prosjektet skal få til å ønske å søke seg til, altså, flere som skal søke seg til linjene, eller om det er å få flere studenter til å begynne, eller hva det der. Da er det jo den gruppen vi ønsker å aktivere, eller nå med et budskap, vi må bli kjent med. Hva skal til for å på en måte, hvordan er mindsettet deres og hvordan når vi frem hos de? Og det er kanskje foreløpig det jeg prøver å si, at vi er litt introverte i det prosjektet, at vi er litt mye de samme menneskene som er med, og så er kanskje det markedet vi skal nå ut til innimellom litt lite representert. (Respondent 4)*

Det mangler altså en klar formulering av hvem man ønsker å nå ut til og ha med i prosessen. Ved å ikke ha en klar forståelse av hvem som skal involveres, vil det også gjøre det vanskelig å ha en klar strategi for dette. Som konsekvens har involveringen av aktører i prosessen vært resultat av tilfeldigheter; hvem som deltar handler om hvem man tilfeldigvis klarer å nå ut til og engasjere.

## 5.2 Samskaping – læring i fellesskap

I teorien uttrykkes det at læring er et sentralt element i samskappingsprosesser. «Relasjon og ledelse» og «dominerende kunnskapsbase» i tabell 1 dreier seg begge om læringsaspektet i samskappingsprosessen. Den samskapte læringsmodellen illustrerer at læring er noe som foregår i møtet mellom innbyggere og eksterne på læringsarenaer. I dette delkapittelet vil følgende delspørsmål besvares: *Hvordan skjer læringen?* For å kunne svare på dette spørsmålet vil jeg først presentere hvordan sentrale aktører selv forstår samskaping, og deretter identifisere potensielle læringsarenaer.

### 5.2.1 Hvordan fortolkes begrepet samskaping?

Prosjekteiernes forståelse av samskaping har betydning for hvordan de forstår dimensjoner ved samskaping, blant annet læringen i prosessen. Hver av respondentene ble stilt spørsmål om hva de forstår med begrepet samskaping. Hensikten med dette var ikke å se om deres forståelse

samsvarer med teoretiske definisjoner av begrepet, men å få et innblikk i deres egen oppfatning av hva samskaping er. Nedenfor presenteres respondentenes egne forståelser av samskaping:

*Det betyr jo at man skaper, skaper noe sammen. Også utvikler noe sammen. Hvert fall for vår del. Og i stedet for å få en konsulentrapport som man på en måte henter inn og så skal implementere, så skal man lage den konsulentrapporten, om du vil, sammen. (Respondent 1)*

Respondenten sammenligner her samskaping med å skrive en konsulentrapport. Selv om respondenten påpeker at den lages sammen, er en konsulentrapport noe som likevel forbindes med eksterne analyser og kartlegging av blant annet utfordringer og muligheter, altså noe som utføres forut for handlinger og tiltak for å løse utfordringene og møte mulighetene. På den annen side legger respondenten vekt på at man skaper noe og implementerer noe sammen. Sistnevnte tolkning er mer i tråd med slik samskaping oppfattes og fremstilles i litteraturen.

*[Samskaping] er at man kommer sammen med ulike perspektiver, ulike kunnskapsgrunnlag og ulike tanker, og ser og møter andre mennesker, og utvikler seg gjennom det. Og kommer opp til nye perspektiver sammen med andre. Så en ser da på en måte, litt sånn forskjellen på en debatt og en dialog. Altså, en debatt, da kaster du synspunkter opp mot hverandre og du får et motargument mot hverandre, men kommer egentlig ikke noe lenger. Men hvis det er en dialog, så hører man på hverandre og utvikler hverandre, sånn at man sammen kommer opp til en annen måte, et helt annet tankegods, enn det man hadde bare i den debatten. Så jeg ser på samskaping på samme måte som det. For det kommer ut noe annet av det enn bare ved et samarbeid. Og da trengs det flere perspektiver, det trengs ulike bakgrunner. Og det er så viktig nå når samfunnet er såpass komplekst som det det er, så er det ikke mulig bare med én type tankegang å klare å løse problemene, så derfor er det en viktig måte å jobbe sammen, jobbe sammen og få folk til å møtes og se hvordan kan vi løse dette problemet. Foreslå noen løsninger på det. (Respondent 2)*

Det påpekes det her at man utvikler seg gjennom møter med andre kunnskapsgrunnlag og tanker, og når respondenten bruker ordet *utvikler*, kan dette tolkes som at samskaping betraktes som en prosess. Forskjellen mellom en debatt og en dialog blir trukket frem som et nøkkelpunkt. En debatt er noe man skal forsøke å «vinne», mens en dialog handler om å oppnå en felles

forståelse og skape noe nytt sammen. I tillegg pekes det på at det er noe annet enn et samarbeid – at det kreves flere perspektiver på å løse komplekse problemstillinger i samfunnet. Vektleggingen av kompleksitet når det gjelder ulike mennesker, kunnskaper og perspektiver ser ut til å utgjøre et godt grunnlag for å i teorien legge til rette for samskaping, for respondent 2 har en forståelse av begrepet som samsvarer ganske mye med definisjoner som er å finne i den akademiske litteraturen.

*Jeg forstår det som at det har noe med innovasjon å gjøre. Altså at du enten skal gjøre noe, enten skape noe nytt eller gjøre en endring eller et eller annet. Og at det gjøres med sluttbrukere. Altså hva enn det er, sånn som her så er jo sluttbrukerne alle, på en måte. Men hvis det hadde vært en bedrift da, som skulle skape et produkt, så hadde det blitt gjort sammen med kunden, kontra at de lager noe og sier «vær så god, dette har vi skapt for deg». Men at det med kanskje innovasjonsaspektet gjør at det er det også som gjør det annerledes fra å samarbeide, med at når man samarbeider, det gjør man jo bare ved å sette sammen en IKEA-stol liksom. Men når man da samskaper, så prøver man å skape noe da, ja. Samskaping er innovasjon med sluttbrukere. Det er min definisjon av det. (Respondent 3)*

Samskaping som begrep knyttes av respondent 3 opp mot innovasjon, nærmere bestemt at samskaping er innovasjon med sluttbrukere. Denne forståelsen bærer likhetstrekk med definisjonen av samproduksjon (Torfing et al., 2019). Det kommer derimot ikke frem hvem sluttbrukerne er, eller hva som konkret menes med dette. Sluttbrukere i et offentlig innovasjonsprosjekt som dette er, er egentlig alle (som hvert fall kan regnes for å være berørt av resultatene av prosjektet). Den noe upresise formuleringen her underbygger konklusjonen i kapittel 5.1 om viktigheten av tydelige formuleringer av aktørbegreper. Det ser ut som respondenten har en teoretisk forståelse av hva samskaping er – spørsmålet er hvor anvendelig den er i en kompleks offentlig sektor der kategorien «sluttbrukere» er omfattende.

*At vi gjør noe sammen. Vi jobber på tvers, flere personer, aktører, organisasjoner, firmaer, hva det måtte være. Vi jobber sammen om et felles mål. Altså, vi har en oppgave vi skal løse, og den løses gjennom at flere hoder tenker sammen. Enn at man sitter på hver sin tue og jobber kanskje indirekte litt mot samme målstrekk da. Og det er litt den der 1+1 kan bli 5 i stedet for 2. (Respondent 4)*

Respondent 4 trekker frem mange ulike aktørgrupper som aktuelle deltakere i samskaping, og at kobling av flere perspektiver kan bidra til andre og bedre løsninger enn dersom alle jobber hver for seg mot samme mål. Også denne forståelsen har flere elementer ved seg som kan identifiseres i teoretiske definisjoner av begrepet samskaping. På den annen side samsvarer forståelsen med dimensjoner ved samarbeid også – at det handler om måloppnåelse og oppgaveløsning. Siste linje i sitatet representerer derimot noe kreativt, som kan knyttes sammen med den symbolske kunnskapsbasen i samskaping.

Hvordan aktørene forstår begrepet samskaping kan sies å høre til problemavklaringen. Som det kommer frem av sitatene over, har respondentene noe ulike forståelser av hva samskaping er. Felles for alle forståelsene er at de oppfatter samskaping som at man arbeider sammen for å nå et mål eller å skape noe nytt. Hvorvidt aktørene har diskutert de ulike forståelsene av hva samskaping er og innebærer er ikke sikkert, men ettersom intervjuene fant sted flere uker etter workshopen i fase 3, ser det ut som de ikke har oppnådd en felles enighet.

### 5.2.2 Samhandling, samarbeid eller samskaping?

I løpet av prosessen og de ulike fasene er det identifisert en rekke potensielle læringsarenaer. De omtales her som potensielle fordi det, hvis tilrettelagt, kan foregå samskaping på arenaene. De potensielle læringsarenaene listes under.

Fase 2:

- Møte hver 3. uke mellom studenter og prosjekteiere
- Workshop november 2018

Fase 3:

- Workshop januar 2020
- Arbeidsgrupper

Noen andre potensielle læringsarenaer er identifisert, men disse var utformet som mer eller mindre lukkede møter med begrensninger knyttet til hvem som kunne delta. I fase 2 var dette studentpresentasjoner i desember 2018, og i fase 3 vedtak i kommunen om ny oppstart, i tillegg til møter i styringsgruppen og oppfølgingsmøte etter workshopen.

### **Møter hver 3. uke**

I fase 2 ble det avholdt møter hver 3. uke mellom masterstudentene med professorer som veiledere (eksterne), og de som regnes som prosjekteiere (innbyggere); representant ved ledelsens stab på UiA, leder av næringsavdelingen i Grimstad kommune, og leder av Grimstad Næringsforening. I begynnelsen av prosessen møttes disse og utviklet sammen en felles forståelse av arbeidet og problemstillingen. Problemaforklaringen bestod av dialog partene imellom for å avklare mål og hensikt med arbeidet. Etersom arbeidet for studentene var i tilknytning til et undervisningsemne på UiA var professorene også noe involvert i fasiliteringen. Ved å ha med prosjekteierne som innbyggere i problemaforklaringen som sammen med de eksterne oppnår en felles problemaforklaring, kan det ifølge Klev og Levin (2018) lede til læringsmuligheter som åpner opp for problemeiernes kontroll, samtidig som viktig innflytelse fra andre aktører (studenter) blir kanalisert inn. På de resterende møtene fremmet hver av partene innspill og kom med tilbakemeldinger til hverandre underveis, blant annet knyttet til planlegging av workshopen i november 2018. Gjennom de månedlige møtene ble det åpnet for diskusjoner partene imellom, som i hvert fall i teorien kan lede til læringsmuligheter. Aktørene på disse møtene representerte både offentlig og privat sektor, som samsvarer med aktørdimensjonen i tabell 1. Dialog utgjorde hovedvekten av innholdet på møtene, og sammensetningen av aktører med ulike bakgrunner gjør det rimelig å anta at utveksling av deres ulike kunnskaper og synspunkter bidro til en form for felles læring. Møtene ble avholdt jevnlig over en periode og utgjør dermed en prosess over tid. I lys av dimensjonene i tabell 1, kan møtene hver 3. uke karakteriseres som læringsarenaer, og dermed også som arena for samskaping. Selv om det ikke nødvendigvis ble skapt noe nytt, tilegnet aktørene seg nye kunnskaper som på senere stadier i prosessen kan resultere i nye løsninger.

### **Workshop november, 2018**

På workshopen i november ble flere aktører som kan defineres som innbyggere invitert inn. Jeg deltok selv på den aktuelle workshopen, og kan dermed kategorisere meg selv som en av innbyggerne i prosessen. Min opplevelse av denne workshopen var at det var en enkelthendelse med start- og stoppunkt tilknyttet workshopens faktiske varighet. Det var en rekke ulike aktører som deltok på denne, men aktørene som kun deltok på workshopen fikk derimot ikke ta del i verken problemaforklaring eller i utvikling av konkrete tiltak, og fikk dermed heller ikke være en del av en prosess. Det synes å ha vært en felles problemaforklaring mellom de øvrige innbyggerne (som også var med på møtene hver 3. uke) og de eksterne (studentene), men disse innbyggerne utgjør en svært liten del av alle potensielt relevante aktører. Hvorvidt deltakerne

på workshopen som ikke tok del i resten av prosessen opplevde dette som samskaping, er usikkert. Objektivt kan en argumentere for at de ikke var med på en samskapingsprosess, da de hverken var med på å avklare hvilket problem som skulle løses eller på å definere konkrete tiltak. For disse aktørene var workshopen mer et «idéverksted» med rullerende bordplassering, enn at det ble skapt noe nytt. Deltakerne på workshopen kan sies å ha bidratt som en del av en verdikjede, som prosessen er, men kun ved å dele sine egne ressurser og kunnskaper, uten å lære i fellesskap. Dermed er det i større grad kjennetegn ved samhandling enn samskaping som karakteriserer denne arenaen. Deltakerne kommuniserte og utvekslet informasjon, men det handlet ikke egentlig om oppgaveløsning eller måloppnåelse, eller å skape noe nytt. For prosjekteierne og de eksterne kan oppfatningen av hva slags type arena det var derimot ha vært noe annerledes, ettersom denne hendelsen for dem var en del av en lengre prosess. For de som kun deltok på workshopen som en enkelthendelse, ser det i lys av tabell 1 ut som denne arenaen ikke var en samskapingsarena, men heller en samhandlings- eller samarbeidsarena. Det er noe utfordrende å utelukkende kategorisere arenaen som det ene eller det andre, ettersom flere dimensjoner ved både samhandling og samarbeid kan identifiseres.

### **Studentpresentasjoner og vedtak i kommunen om oppstart av fase 3**

Etter workshopen presenterte studentene sine anbefalinger til prosjekteierne, og studentene som eksterne hadde dermed gjort sin del av prosessen. Ettersom de eksterne går ut av prosessen og det ikke foregår noen samskapingsinitiativer før oppstart i 2020 med nye målsetninger, kan en argumentere for at samskapingsprosessen avsluttes der. Etter workshopen og studentpresentasjonene i 2018 var det lite observerbar aktivitet i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet. Dette fordi det i tiden frem til workshopen i 2020 ble viet tid til å planlegge, forankre og tilrettelegge for oppstart av prosessen igjen. Problemaforklaringen for fase 3 skjedde i perioden mellom fase 2 og fase 3, og bestod kun av prosjekteierne. Ut fra tabell 1 kan en si at de de *samarbeidet* om problemaforklaringen seg imellom. Problemaforklaringen kan i utgangspunktet være en samskapingsarena, men den ensidige representasjonen av aktører utgjorde en begrensning for læringsmuligheter.

### **Workshop januar, 2020**

I fase 3 er workshopen i januar 2020 den første synlige arenaen. I hele fase 3 er det prosjekteierne, som nå består av representant ved ledelsens stab på UiA, leder av næringsavdelingen i Grimstad kommune, to trainee-er tilknyttet UiA og kommunen), som nå



utgjør de eksterne. Hvem som klassifiseres som innbyggere i denne fasen, er alle øvrige aktører som deltok på workshopen. Der skulle man sammen komme frem til både kort- og langsiktige tiltak for å møte målsetningene 1) Grimstad er en attraktiv vertsby for universitetet og 2) Det er god samhandling mellom universitet og næringsliv. Jeg deltok selv på denne workshopen, og noterte meg at noe av det første som skjedde, var at alle ble bedt om å ta opp mobilene sine og logge inn på *menti.com*. Der kommer det opp spørsmål på en storskjerm som alle blir bedt om å besvare individuelt. Eksempler på spørsmålene som kom opp på skjermen var; «Hva er viktig for å gjøre Grimstad til en attraktiv universitetsby?»; «Hva er viktigst for samspill mellom universitet og arbeidsliv?»; «Hva kan redusere avstand mellom universitet og by?»; «Hva skal til for å øke trivselen for studenter i Grimstad?». Alle får her sagt sitt. Opplegget med det såkalte *mentimeteret* ga alle deltakere muligheten til å hevde sin mening, og kan på den måten være en god innfallsvinkel for å samle inn tanker og idéer. Hvorvidt det går under kategorien samskaping, derimot, når tanker og idéer har en slik lineær retning uten dialog, kan diskuteres. Til tross for det, kan det aktuelle verktøyet ha en positiv innvirkning på deltakernes følelse av å bli involvert. Samtidig argumenteres det for at samskaping ikke kan ses på som isolerte enkelthendelser, men heller som en prosess. Derfor vil det være vanskelig å avkrefte dette fullstendig som en del av samskapingsprosessen, men i lys av tabell 1 vil denne enkelthendelsen samsvare mer med dimensjoner ved samarbeid enn samskaping. Resten av workshopen foregikk som borddiskusjoner mellom aktører med forhåndsbestemte bordplasseringer der man skulle komme frem til forslag til tiltak for å nå målsetningene. Borddiskusjoner og Mentimeter-avstemminger kan vanskelig sies å resultere i en samskapt læring for deltakerne. Kanskje samskaping fant sted blant noen av gruppene, men det var ikke lagt til rette for samskaping og læring i fellesskap. Det foregikk dialog i den grad at deltakerne på bordene presenterte og skrev ned forslag til kort- og langsiktige tiltak, men på bordet jeg satt på foregikk det i liten grad diskusjoner rundt de ulike forslagene. I initieringsfasen med problemavklaring er en del av hensikten at aktørene skal bli kjent med hverandre og utvikle et tillitsgrunnlag (Klev & Levin, 2018), men ettersom deltakerne på workshopen ikke var med på det gikk de også glipp av tillitsbyggingen. Som en konsekvens av det var aktørene kanskje ikke trygge nok på hverandre til å utfordre hverandres forslag. I tillegg bar workshopen preg av tidspress, som ytterligere begrenset muligheten for å lære i fellesskap. Det foregikk derfor ikke egentlig noen samskapt læring mellom deltakerne på workshopen. I likhet med workshopen i fase 2 var opplegget for deltakerne også her nærmere samarbeid og samhandling enn samskaping. Selv om det for prosjekteierne kan oppleves som samskaping og en del av samskapingsprosessen, var det for innbyggerne som deltakere i større grad samarbeid om å nå et mål begrenset til workshopen

som enkelthendelse. Det virker som workshopen i hovedsak resulterte i idéer og innspill som de eksterne samlet inn. Når innbyggerne ikke var med på problemavklaringen, og workshopen bar preg av å være et «idéverksted», kan det så langt i prosessen være vanskelig å argumentere for at innbyggerne har vært med på en samskappingsprosess.

Avslutningsvis på workshopen ble innspillene samlet inn av de eksterne prosjekteierne, og de som ville være med på arbeidsgrupper ble oppfordret til å melde interesse. Arbeidsgruppene ble prioritert og definert i oppfølgingsmøtet, men kun med noen få involverte aktører i tillegg til prosjekteierne. Arbeidet i arbeidsgruppene er enda i oppstartsfasen, og vil av den grunn ikke gjennomgås her. Likevel regnes arbeidsgruppene for å være potensielle læringsarenaer. Hvorvidt det foregår samhandling, samarbeid eller samskaping på disse kan dermed ikke drøftes.

Tidligere i drøftekapittelet kommer det frem flere problemstillinger som prosjekteierne foreløpig ikke har klart å finne løsninger på. Det kan sies å være en del av læringen i samskappingsprosessen, og passer godt overens med «learning by doing»-aspektet ved symbolsk kunnskap. Likevel er læring, i tråd med «learning by doing», og samskapt læring ikke helt det samme – læring kan skje som resultat av at man for eksempel erfarer av feil eller lærer individuelt, mens samskapt læring er noe som foregår i fellesskap og som resultat av at ulike perspektiver og kunnskaper brytes og kobles sammen til noe nytt. Både hvem aktørene er og hvordan involvere aktørene er spørsmål som leder videre til spørsmålet om hvordan dialog og refleksjon mellom dem kan lede til konkrete tiltak og løsninger. På samme måte som man etter hvert i prosessen lærer om å involvere aktører, er selve problemløsningen mellom aktørene noe som læres underveis. Selv om det eksisterer klare målsetninger som man jobber mot, så er det ikke gitt hvordan disse skal nås. Den samskapte læringen skal i teorien også kunne lede til innovasjoner. Samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon er det samme når målet er å utvikle innovasjoner. Sørensen og Torfing (2011, s. 21) betrakter innovasjon som noe som best skapes i møtet mellom forskjellige typer aktører, og som dermed «gir grobunn for en forstyrrelse av vanetenkning og utvikling av nye kreative ideer og praksiser». Det er nettopp dette noen av respondentene trekker frem når de forteller om sin forståelse av hva samskaping er. Det legges i praksis til rette for samskaping og samskapt læring ved å koble mange ulike aktører og deres kunnskaper og kompetanser, men mulighetsrommet for å utvikle nye ideer basert på disse koblingene begrenses som en konsekvens av at aktørene ikke er med i hele prosessen, men kun

i deler av den, som igjen er en konsekvens av at aktørene ikke har en felles forståelse av hva samskaping er.

Tidsperspektivet viser seg altså å ha stor betydning for læring og utvikling av innovasjoner gjennom samskaping. Selv om jeg her konkluderer med at det ikke var noen samskapt læring på workshopen i fase 3, så er det mulig at den samskapte læringen kommer til syne på senere stadier i prosessen. Likevel er det kun de som er til stede og aktive deltakere gjennom hele prosessen, og ikke minst er med på problemavklaringen, som opplever og er med på å samskape læring. Workshopene har ikke vært samskapingsarenaer, slik de var tenkt. De kan i noen grad ha fungert som læringsarenaer, men kun for de som har vært med på hele prosessen. Læring kan muligens skje individuelt på alle arenaer, men det er den samskapte læringen som definerer hvorvidt samskaping kan sies å finne sted. Som med viktigheten av å være tydelig med formuleringer av aktørbegreper, er det også viktig å være presis på hva slags type arena ulike hendelser og møter skal være. Selv om prosjekteierne har en god teoretisk forståelse av samskaping, så får de det ikke helt til i praksis. Det begrunnes med at de ikke har en gjennomtenkt strategi for bruk av de ulike arenaene.

### 5.3 Samskaping og ledelse

I dette siste delkapitlet vil jeg ta for meg hvordan det tilrettelegges for samskaping med utgangspunkt i metastyringsperspektivet, ved å se nærmere på blant annet organisering av møter og samlinger, og i tilknytning til dette hvordan samskapingsprosessen ledes og hvem det er som tar avgjørelser. Her vil jeg derfor ta utgangspunkt i delspørsmålet: *Hvordan ledes prosessen?*

#### 5.3.1 Rammesetting og presise formuleringer

*Framing* innebærer å sette rammer for samarbeidet ved å spesifisere vilkårene arbeidet foregår under, skape en historiefortelling om arbeidets hensikt, samt å skape en språklig ramme for utfordringer, formål og deltakere. Tortzen (2019) påpeker at det er viktig å være oppmerksom på hvordan ledere formulerer og framer utfordringene som samskapingen skal løse, i tillegg til formålet med samskapingen og hvem som er aktørene, hvilke roller de skal ha og hvilken kunnskap og kompetanse de besitter. I fase 2 var både innbyggere og eksterne med på å utøve en form for framing-ledelse, da de i fellesskap satte rammer for arbeidet i problemavklaringsfasen. Av intervjuene kommer det frem at formålet med arbeidet var relativt

klart gjennom hele prosessen, nemlig å komme frem til forslag for hvordan organisering av en ny planprosess burde se ut og utformes.

Framing som ledelsesgrep hører hjemme i problemavklaringsfasen, og burde dermed være en felles funksjon for både innbyggere og eksterne. Klev og Levin (2018) illustrerer hvorfor det i problemavklaringsfasen er viktig å integrere ulike synspunkter: ledelsens forståelse og innsikt vil ikke nødvendigvis omfatte de utfordringene som kommer til syne i praksis i andre deler av arbeidet. Samtidig vil en ekstern ekspert sjelden definere utfordringene på samme måte som problemeierne, som er de som opplever et behov for endring eller utvikling. I en samskappingsprosess kan de ovenfor nevnte strategiene være lite produktive dersom aktørene som lever med de aktuelle problemene til daglig ikke opplever dem som sine egne (Klev & Levin, 2018). Formuleringen av hvem som er aktører, hvilke roller de skal ha og hvilken kunnskap og kompetanse det er ønskelig at de besitter ser ikke ut til å ha vært klar og tydelig i fase 2. Dette kan kanskje begrunnes med at det kun var de eksterne prosjekteierne som arbeidet med problemavklaringen i denne fasen. Om hvem prosjekteierne regner som de mest relevante deltakerne, bruker de begreper som «næringsliv», «studenter», «ansatte på UiA» og «kommunen», som i praksis er omfattende begreper som innebærer mange ulike underkategorier og nyanser. Uklare formuleringer av relevante deltakere og hvilken kunnskap som er ønskelig kan skape utfordringer knyttet til andre ledelsesgrep senere i prosessen – det vil påvirke hvem som faktisk deltar, som igjen vil påvirke hvem som har anledning til å være med på å definere mål og rammer for arbeidet.

Samskaping handler blant annet om å få involverte aktører engasjerte for det som samskapes. Framing innebærer som nevnt å skape en historiefortelling om samarbeidets hensikt, og det ser det ut som prosjekteierne har fått til. Som deltaker på workshopene var jeg vitne til stort engasjement blant alle deltakerne. Det tolker jeg som et uttrykk for at temaet opplevdes som viktig for de aktørene som var til stede, og at formuleringen av prosjektet ble godt mottatt. Nettopp det at det er frivillig å delta, styrker sannsynligheten for at de som deltok oppfattet workshopen og målsetningene som viktige. Det viser at det er et tema som engasjerer. Mot slutten av workshopen i fase 3 ble alle deltakere som hadde lyst til å bidra videre i prosessen og være med i arbeidsgrupper bedt om å melde sin interesse til prosjekteierne. Det kommer frem av intervjuene at det har vært stort engasjement for å være med i arbeidsgruppene, og at flere som ikke engang var til stede på workshopen har meldt seg på.

### 5.3.2 Politisk forankring

Etter forprosessen i 2018 var hele Universitetsbyen Grimstad-prosjektet med en av respondentenes ord «lagt litt dødt». I perioden før fase 3 ble det internt blant prosjekteierne arbeidet med å tilrettelegge for den videre prosessen ved å blant annet utarbeide målsetningene som det nå jobbes mot. Det er ifølge respondentene en egen styringsgruppe som sitter øverst i «hierarkiet», og som består av representanter med ledelsesfunksjoner fra Universitetet i Agder og Grimstad kommune. Styringsgruppen ble opprettet i forbindelse med vedtak om ny oppstart av Universitetsbyen Grimstad høsten 2019. Respondentene understreker at det er styringsgruppen som har endelig beslutningsmyndighet for prosessen i fase 3. Styringsgruppens funksjoner inngår ikke som en del av den sirkulære prosessen på lik linje med innbyggere og eksterne, men fungerer heller som et ekstra ledd som de eksterne må ha dialog med før de kan fortsette prosessen.

*... Man kommer jo ikke så langt både i kommunen og på UiA hvis man ikke får det forankret, altså politisk, hos ledelsen og sånn, så det ble da jobben høsten 2019, altså et år etter denne prosessen, å liksom forankre det både i kommunestyret i Grimstad og hos ledelsen på UiA. (Respondent 3)*

*Design* innebærer blant annet å involvere relevante aktører, definere mål for arbeidet, sette tidsfrister og sikre transparens og demokratisk forankring i prosessen (Tortzen, 2019). Forankringen som beskrevet i sitatet over kommer til syne også senere i prosessen i fase 3, da prosjekteierne har måttet sende ting videre til styringsgruppen for endelig beslutningstaking. Selv om offentlig sektor i økende grad de siste årene blir betraktet som innovativ og mindre rigid, byråkratisk og saktegående, er det fremdeles nødvendig med en forankring på høyere nivå. Tortzen (2019) hevder at det er viktig at det etableres en demokratisk forankring ved å koble samskappingsprosessen til øvrige demokratiske arenaer. Til syvende og sist er det styringsgruppen i Universitetsbyen Grimstad-prosjektet som har endelig beslutningsmyndighet og kan godkjenne eller avslå de foreslåtte tiltakene, og det er uvisst hvorvidt og hvordan prosessen er koblet til noen andre demokratiske arenaer. Hvorvidt styringsgruppen kan kalles en demokratisk arena kan stilles spørsmål ved, da denne kun består av et fåtall aktører som representerer lederfunksjoner i Grimstad kommune og på UiA. Selv om det kan se ut som det er ledelsen på UiA og i kommunen som tar beslutningene, er det likevel deltakerne på

workshopene som med sine forslag til tiltak har staket ut retningen for videre arbeid, derimot uten å ha hatt mulighet til å påvirke målet for arbeidet.

Kort tid etter gjennomført workshop i fase 3 samlet en gruppe sentrale aktører seg for å gå igjennom innspillene fra workshopen. Gruppen bestod av blant annet prosjekteierne som eksterne i tillegg til noen få andre aktører som også deltok på workshopen. Der ble alle forslag diskutert og prioritert, og det endte opp med noen prosjektområder som det skulle jobbes videre med i arbeidsgrupper. Prosessen så langt har ikke oppnådd sitt fulle demokratiske potensiale. Hvem som er relevante og berørte aktører har prosjekteierne ikke lykkes med å avklare, og dermed er det sannsynlig at ikke alle berørte aktører hadde adgang til å delta i prosessen. Dessuten var sistnevnte møte en lukket hendelse kun for noen få utvalgte, hvor det ble tatt beslutninger som har betydning for den videre prosessen.

Når det gjelder innholdet på de øvrige arenaene der både innbyggere og eksterne var representert, og som hadde til hensikt å være arenaer for samskaping, er det rom for å stille spørsmål om disse var demokratiske og hensiktsmessige. På begge workshopene ble deltakerne involvert hovedsakelig gjennom borddiskusjoner, og det var i større grad et idéverksted enn en arena for samskaping. Avslutningsvis på workshopen i fase 3 ble alle bordenes forslag til kort- og langsiktige tiltak presentert på storskjermen, og alle deltakerne skulle deretter stemme over disse. Fra workshopen noterte jeg meg blant annet følgende: «Talspersonen for hver gruppe forklarte kort de ulike idéene. Det kan stilles spørsmål ved at en begynte å stemme over idéene før de var blitt forklart». Det hele virket litt forhastet og presset av tid, og jeg opplevde selv at jeg bare måtte svare noe, uten å få gjennomtenkt alternativene på forhånd. Dette fremstår som uheldig i demokratisk forbindelse, og bidro til økt risiko for å gi feil resultater.

### 5.3.3 Tilrettelegging for læring

*Ledelse*, innenfor hands-on ledelsesvarianten, innebærer direkte samhandling med aktørene som deltar, fasilitering av prosessen og tilrettelegging for felles læring og kunnskapsutvikling (Tortzen, 2019). Basert på hvordan workshopene ble organisert og gjennomført, er det tydelig at det var lagt opp til at deltakerne sto fritt til å komme med sine egne tanker og innspill innenfor temaet og knyttet til målsetningene. Ved å tilrettelegge for samskaping gjennom å bevisst sette sammen grupper bestående av aktører med ulike bakgrunner og kunnskaper ble forholdene lagt til rette for borddiskusjoner der ingen enkelt aktørgruppe i teorien ville ha større innflytelse enn

andre. Samtidig bidrar sammensetningen av ulike aktører til at aktørene potensielt kan lære mye av hverandres perspektiver og kunnskaper. I kapittel 5.2 ble læringen i samskaping drøftet, og det kommer frem at det tilsynelatende er kun de aktørene som er med på hele prosessen som er med på å samskape læring. Selv om det tilrettelegges for læring ved for eksempel forhåndsbestemte bordplasseringer, er samskapt læring noe som krever at både framing- og design-ledelse utføres på rett måte, og at både innbyggere og eksterne tar del i problemavklaringen.

*Deltakelse* innebærer blant annet å delta som en aktiv aktør, bygge tillit mellom de deltagende aktørene og tilrettelegge for dialog slik at ingen aktørers tanker og innspill blir utelatt, og å understøtte synergi og samarbeidsfordeler mellom aktørene. Basert på uttalelser fra respondenter, anses det som viktig for prosessen med Universitetsbyen Grimstad at en av de sentrale aktørene i arbeidet har koblinger til både studenter, til UiA og til kommunen. Denne aktøren har dermed fått en uformell koordinatorrolle i prosjektet, knyttet til å invitere deltakere og organisere arbeidet med arbeidsgruppene. Tortzen (2019) hevder som tidligere nevnt at offentlige medarbeidere som vanligvis ikke har en formell lederrolle typisk vil kunne få lederansvar i samskappingsprosesser. Det begrunnes med at ledelse av samskappingsprosesser og -aktiviteter er en dynamisk, interaktiv og samarbeidende praksis i en skiftende kontekst, og at de aktørene som skal ledes i utgangspunktet ikke kan kontrolleres. Derfor er det ikke nødvendigvis noen formell eller uformell kraft i det å ha en lederrolle i samskappingsprosesser. Her handler det i større grad om personlige evner, relasjoner og kunnskap om aktører i nærmiljøet. En av trainee-ene som har vært involvert i arbeidet, har hatt trainee-periode i både Grimstad kommune og på Universitetet i Agder. Forut for dette var den aktuelle personen også aktiv student på UiA campus Grimstad. Flere av respondentene legger vekt på at nettopp den tilknytningen denne personen har til miljøet og til universitet og kommune utgjør en ressurs for koordinering, planlegging og gjennomføring av arbeidet med Universitetsbyen Grimstad. Når det gjelder mulighetene for tillitsbygging og understøttelse av synergi og samarbeidsfordeler, påvirkes disse av både tidsperspektiv og dersom innbyggerne ikke involveres i problemavklaringsfasen. Uten å ha etablert et tillitsgrunnlag blir det utfordrende i løpet av en kort workshop å skape synergieffekter. Det kan potensielt vise seg med tiden og i senere stadier av prosessen.

Selv om de eksterne aktørene i henhold til Klev og Levins (2018) samskapt læringsmodell er de som driver prosessen fremover og som tilrettelegger arenaer for læring og utvikling, betyr

ikke det at det kun er de eksterne som skal utøve ledelsesgrepene som beskrevet i dette kapittelet. Flere av dimensjonene ved ledelsesgrepene omhandler ting som burde foregå i fellesskap mellom innbyggere og eksterne i problemavklaringsfasen. I fase 3 ble problemavklaringen foretatt av kun de eksterne prosjekteierne, og verdifull innsikt fra innbyggere ble dermed ikke inkludert. Prosjekteierne åpner ikke helt opp for innbyggerne slik de kanskje kunne ha gjort. Som skissert av Tortzen (2019) i forbindelse med design-ledelsesgrepet, kan design brukes av ledere for å uformelt forme den politiske mulighetsstrukturen og sikre at makt og autonomi ikke tildeles andre i prosessen. Jeg har ikke funnet data som bekrefter at dette er tilfellet i arbeidet med Universitetsbyen Grimstad, men det kan se ut som det er en indirekte og kanskje ubevisst konsekvens av at de i fase 3 foretok problemavklaringen uten involvering av innbyggere. Prosjekteierne beholder på et vis litt for mye kontroll, uten å egentlig ha helt kontroll, i den betydning at det vanskelig kan sies å være samskaping når planleggingen blir ensidig.

Ledelse handler i stor grad om å tilrettelegge for læring. Selv om det er ledelsesgrepet *ledelse* innenfor hands-on-varianten som i teorien direkte omfatter å tilrettelegge for læring, vil også de andre ledelsesgrepene i praksis ha indirekte påvirkning på læringsaspektet. Tidsperspektivet er også av betydning for ledelse av prosessen. En prosess er noe langsiktig og kontinuerlig, men fase 3 av Universitetsbyen Grimstad har ikke pågått lenge og er på den måten fremdeles i oppstartsfasen. Derfor blir det vanskelig å gå dypt inn i de ulike ledelsesgrepene, spesielt tilknyttet hands-on. Imidlertid ser det ut som det er ledelsesgrep tilknyttet hands-off som i dette caset har størst betydning for samskappingsprosessen.

I teorikapittelet blir begrepet organisert hykleri introdusert som en mulig forklaringsfaktor for hvorfor samskaping har blitt et så populært begrep og fenomen (Brunsson, 2007). Organisert hykleri handler om å si og gjøre motstridende ting for å kunne tilfredsstille flest mulige interesser; man *sier* at man *gjør* en ting, som kan kompensere for at man *gjør* noe helt annet. Jeg vil ikke hevde at prosjekteierne bevisst har valgt organisert hykleri som strategi for å tilfredsstille flest mulig interesser. Slik det fremstår, har prosjekteierne forsøkt å involvere aktører de anser som relevante, de har forsøkt å legge til rette for samskaping og problemløsning for å nå målsetningene knyttet til Universitetsbyen Grimstad, og de har forsøkt å legge til rette for å muliggjøre læring, kunnskapsutvikling og innovasjon. Det de ikke helt har lyktes med, er å lede prosessen på riktig måte, spesielt tilknyttet hands-off-ledelsesgrepene *framing* og *design*. Dersom det faktisk skulle være slik at prosjekteierne selv vet at det ikke er samskaping som



skjer, men likevel fremstiller det som samskaping i sin formulering, kan det heller være hensiktsmessig å se på det som en symbolsk avgjørelse fremfor organisert hykleri. Det synes å være noe symbolsk i måten prosjekteierne forsøker å få samskaping til å skje, selv om samskaping ikke finner sted alle steder i prosessen der det var hensikten. Samskaping som begrep engasjerer, og selve Universitetsbyen Grimstad-prosjektet og dets målsetninger engasjerer. Ved å fortsette å legge vekt på samskaping og prøve å få det til, kan det i seg selv virke som et motiverende ledelsesgrep.

## 5.4 Oppsummering

I dette delkapitlet vil hovedfunn fra drøftkapittelet oppsummeres, med vekt på å besvare delspørsmålene 1) Hvordan involveres aktørene i prosessen? 2) Hvordan skjer læringen? og 3) Hvordan ledes prosessen?

### **Hvordan involveres aktørene i prosessen?**

Uten presise formuleringer av hvem som er relevante deltakere, er det enkelte aktører som ikke involveres, selv om de nok burde vært det. Aktørene i prosessen bringes inn i prosjektet som følge av at det var disse man klarte å nå ut til. Underveis i prosessen er det varierende grad av involvering, og noen aktører spiller en større rolle enn andre. Noen aktører involveres fra begynnelsen av, mens andre inviteres inn etter behov. Det altså kan se ut som det ikke eksisterer et klart perspektiv på hvem som anses for å være relevante aktører inn i prosessen, og dermed heller ingen klar strategi for hva slags kunnskap og kompetanse det er ønskelig at deltakerne skal ha. Hvilke aktører som deltar i prosessen viser seg å være litt tilfeldig. Formuleringer blir for lite presise, og en snever begrepsformulering fører til at en ikke klarer å nå ut til alle relevante aktører som kanskje burde vært involvert. Geografisk lokalisering og lokal kunnskap er viktig for samskapingsprosessen, men i praksis kan det bli for mye fokus på det lokale. Ved å ikke slippe til eksterne aktører nok, risikerer man å gå i lock-in, som kan ha negativ innvirkning på prosessen. Det har også vist seg vanskelig å engasjere spesielt studenter og næringsliv inn i prosessen. Selv om studenter har vært invitert til å delta, har deltakelsen vært lav. Det kan ha en sammenheng med at upresise formuleringer av hvem relevante aktører er gjør det vanskelig å utforme en klar strategi for involvering.

## **Hvordan skjer læringen?**

Læringen i samskaping skjer når både innbyggere og eksterne er tilstrekkelig representert gjennom hele prosessen, og over tid. Læringen skjer når deres ulike perspektiver og kunnskaper kobles sammen og resulterer i en felles forståelse, og er avhengig av at det legges til rette for tillitsbygging som et grunnlag for langsiktig læring. Prosjekteiernes forståelse av samskaping har betydning for hvordan de forstår dimensjoner ved samskaping, deriblant læringen i prosessen. Forståelsene viser seg å være ganske ulike, og det ser dermed ut som de ikke har oppnådd en enighet om hva samskaping innebærer, og dermed heller ikke hvordan tilrettelegge for samskapt læring. Læringen i en samskapingsprosess kan skje både individuelt og i fellesskap, men det er den samskapt læringen som er av interesse og som kan finne sted i møtet mellom innbyggere og eksterne. Hvorvidt samskapt læring skjer, avhenger av presise formuleringer av hvilke funksjoner ulike arenaer skal ha, og hva som dermed foregår på de ulike potensielle læringsarenaene. Av de potensielle læringsarenaene er det foreløpig kun møtene hver 3. uke som har fungert som samskapingsarenaer. De øvrige arenaene ligner mer på samarbeids- eller samhandlingsarenaer. Samskapt læring skjer kun for de aktørene som er med gjennom hele prosessen, og dermed er problemavklaringsfasen spesielt viktig. Selv om det ikke foregår samskapt læring, så vil man med et prosessperspektiv erkjenne at det er mulig at den samskapt læringen kommer til syne på senere stadier i prosessen. Samskaping som sirkulær prosess innebærer at problemformulering kan endres som følge av ny kunnskap og nye perspektiver, som dermed kan lede til ny innsikt i for eksempel hvem som regnes som relevante aktører og hvordan disse kan involveres. Selv om det eksisterer klare målsetninger som man jobber mot, så er det ikke gitt hvordan disse skal nås.

## **Hvordan ledes prosessen?**

Samskapingsprosessen ledes fra avstand, i den betydning at ledelse hovedsakelig handler om å sette rammer ved å involvere de riktige aktørene, å tilrettelegge arenaer for samskaping og læring, og å sikre politisk forankring. Ledelse gjøres best ved å involvere flere aktører inn fra begynnelsen av, slik at det ikke kun er de eksterne fasilitatorene som setter rammer for arbeidet. Først og fremst er det de eksterne fasilitatorene som har lederroller i prosjektet og driver prosessen fremover, men det betyr ikke at det utelukkende er de eksterne som skal utøve ledelsesgrepene. Framing og design hører til i problemavklaringsfasen, og burde derfor være en felles funksjon for innbyggere og eksterne i fellesskap. Det viser seg spesielt viktig med presise begrepsformuleringer, fordi uklare formuleringer av relevante deltakere og hvilken

kunnskap som er ønskelig kan skape nye utfordringer knyttet til andre ledelsesgrep senere i prosessen. Samskappingsprosessen har ikke nådd sitt fulle demokratiske potensiale. En samskappingsprosess skal involvere både innbyggere og eksterne i alle ledd, for selve samskapingen kommer ut av at aktørenes ulike perspektiver og kunnskaper brytes mot hverandre og resulterer i en felles forståelse. I fase 3 av prosjektet er det en egen styringsgruppe som har endelig beslutningsmyndighet, og som ikke er en del av den sirkulære prosessen, men heller fungerer som et ledd de eksterne ved beslutningspunkter må innom. Også innholdet på workshopene, som kan regnes for de største potensielle læringsarenaene, har ikke vært utformet på en måte som legger til rette for etterlevelse av demokratiske prinsipper. Ledelse i form av å tilrettelegge for læring på ulike arenaer påvirkes av hvordan andre ledelsesgrep utføres, og er spesielt avhengig av hvordan problemavklaringen skjer mellom innbyggere og eksterne.

Ledelsesgrep påvirker både involvering av aktører og mulighetene for samskapt læring. Læring og kommunikasjon kan foregå utenfor arenaene, men da skjer det ikke som samskapt læring. Læring *på* arenaene skjer heller ikke nødvendigvis som samskapt læring, fordi det forutsetter at deltakerne har opparbeidet et tillitsgrunnlag, som det legges til rette for når innbyggere blir invitert inn i problemformuleringsfasen sammen med de eksterne fasilitatorene. Underveis i prosessen kan refleksjon foregå individuelt for hver av aktørene i den kontinuerlige læringsspiralen (Klev & Levin, 2018), og deretter kan man gå tilbake til problemavklaring eller dialog og læring på arenaer. Ny problemavklaring og dialog på læringsarenaer kan medføre endringer i hva de konkrete tiltakene skal være før selve gjennomføringen av tiltaket skjer. Både innbyggerne og de eksterne vil dermed kunne være i besittelse av ny kunnskap som de ikke hadde tidligere i prosessen, som vil kunne lede til nye eller endrede problemer. En viktig konklusjon trukket fra caset i denne oppgaven er at problemavklaring har sammenheng med, og betydning for, hva som kan foregå på andre potensielle læringsarenaer. Deltakelse og samskapt læring i problemavklaringsfasen er avgjørende for samskapt læring på andre læringsarenaer.

## 6 Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet vil jeg forsøksvis besvare forskerspørsmålene presentert i slutten av teorikapittelet og som har blitt undersøkt i denne oppgavens drøftetekapittel. Delspørsmålene som har blitt gjennomgått har til hensikt å til sammen besvare oppgavens overordnede forskerspørsmål: *Hvordan skjer samskaping i offentlig sektor i praksis?*

Innledningsvis og i teorikapittelet kommer det frem at samskaping er et relativt nytt begrep. Det hevdes at samskaping har blitt et motefenomen, og som begrep brukes i forskjellige betydninger i dagligtalen. I teorikapittelet er det presentert flere ulike definisjoner av begrepet samskaping, og det viser seg at aktørene i Universitetsbyen Grimstad også har ulike forståelser av det. Som problematisert i oppgavens innledning, eksisterer det store forventninger til samskaping og hva samskaping kan føre til, blant annet at det kan styrke demokratiet, løfte effektiviteten og kvaliteten ved offentlig sektor og bidra til nytenkning. Tortzen (2019) hevder at det er behov for en realitetssjekk av fenomenet samskaping og hva det egentlig kan bidra med.

Samskaping i offentlig sektor viser seg i praksis å være svært komplekst. Det er mange hensyn å ta, spesielt når det gjelder aktører å involvere i prosessen. Hvem aktørene er, avhenger av tema og hensikt, og vil alltid være en subjektiv vurdering. Hvilke aktører som faktisk involveres, er i tillegg avhengig av de ledelsesgrep som tas. Ledelsesgrepene viser seg å ha direkte innvirkning på involvering av aktører, både når det gjelder å avklare hvem som burde delta og hvilke kunnskaper som trengs, og selve graden av involvering underveis i prosessen. På grunn av for lite presise formuleringer av aktørbegreper, har involvering av aktørene skjedd litt tilfeldig. Gjennom drøftingen har det blant annet kommet frem at prosjekteierne, som i henhold til Klev og Levin (2018) er eksterne fasilitatorer i fase 3, ikke helt har lyktes med å legge til rette for samskaping, og at dette i stor grad har å gjøre med at de ikke har hatt ledelsesgrepene på plass. Ved å ikke slippe til innbyggerne i problemavklaringsfasen og gi dem tilgang til å være med på å definere mål og rammer for arbeidet, har store deler av hva samskaping i teorien er ikke funnet sted. Prosjekteierne bak Universitetsbyen Grimstad har ikke kommet frem til en felles enighet om hva samskaping er og innebærer. Som en mulig følge av det, har prosessen så langt lignet mer på samproduksjon enn samskaping, og flere arenaer som var tenkt å være samskapingsarenaer har heller fungert som arenaer for samhandling eller samarbeid. Samskaping skjer når innbyggere og eksterne er med på hele prosessen, fra å avklare

problemet som skal løses til å gjennomføre tiltak for de ulike løsningene. Samskaping skjer ikke når de aktørene som fasiliterer prosessen foretar beslutninger og problemavklaringer uten å involvere andre aktører som berøres av arbeidet. Det viser seg altså at det er nødvendig med presise formuleringer og involvering av de *riktige* aktørene for at samskaping skal skje. Hvis formuleringer er vage, blir også resultatene vage. Basert på caset som undersøkes i denne oppgaven, konkluderes det med at samskaping i offentlig sektor skjer over tid mellom innbyggere og eksterne som møtes jevnlig, og som dermed bygger et tillitsgrunnlag til hverandre gjennom deling av kunnskap og brytning av ulike perspektiver. Det er nødvendig for at felles læring skal skje, som igjen er en forutsetning for at samskaping skal finne sted.

Samskapingslitteraturen diskuterer viktigheten av å involvere ulike aktører, men det vektlegges ikke sterkt nok betydningen av den «tause» kunnskapen som aktører besitter. Alle aktører som påvirkes av samskapingsprosessen og dens utfall kan være i besittelse av nyttig og verdifull kunnskap, som til sammen kan være avgjørende for prosessens suksess. Den symbolske kunnskapen, som er kontekstspesifikk og erfaringsbasert, understreker betydningen av å involvere utenfor en tett kjerne av aktører. Lokal kunnskap er viktig, men det er også eksterne aktører, så lenge de på noe vis berøres av arbeidet. Tortzen (2019) snakker også om relevante aktører. Å definere hvem som er relevante aktører er i henhold til Tortzen (2019) en ledelsesoppgave, men caset har vist at denne oppgaven bør deles mellom flere aktører enn kun de som fasiliterer prosessen. Det er lite sannsynlig at en leder eller ekstern fasilitator alene har oversikt over alle relevante aktører. Samarbeid mellom sektorer og mellom innbyggere og eksterne på tvers om denne oppgaven ser ut til å være viktig.

Med et prosessperspektiv på samskaping vil det være lettere å omtale arbeidet med Universitetsbyen Grimstad som samskaping. Det begrunnes med at det i flere tilfeller identifiseres elementer som i større grad samsvarer med begrepene samarbeid og samhandling. I tråd med Sharma og Bansal (2019) sin prosessontologi, vil en kunne erkjenne at det kan foregå ting mellom samlinger eller hendelser som også kan være samskaping, og dersom en ser sammenhenger mellom ulike hendelser. Selv om samskaping ikke nødvendigvis har funnet sted i alle ledd, så finnes det elementer som gjenspeiler samskaping i noen deler i prosessen. I en studie Sharma og Bansal (2019) gjennomførte, konkluderte de med at det på de færreste samlingene foregikk samskaping, men dersom man ser det i et prosessperspektiv vil man se prosessen som en helhet, med lærdom fra en hendelse til en annen. Det kan mulig tolkes som

at samhandling og samarbeid også kan utgjøre deler av samskappingsprosessen – lærdom fra én arena, kan bidra til at samskaping skjer på en annen.

Klev og Levin (2018) snakker først og fremst om organisasjonsutvikling og endring, og det er i den sammenheng de introduserer den samskapede læringsmodellen. I denne oppgaven har det samme perspektivet blitt brukt i en regional sammenheng, nærmere bestemt i en kommunal planleggingsprosess. De bruker ikke begrepet innovasjon, og det er heller ikke spesifisert for å gjelde i offentlig sektor. Derimot synes deres perspektiv å utgjøre en passende innfallsvinkel for å analysere samskappingsprosesser i offentlig sektor. Det finnes fremdeles begrenset med forskning på innovasjonsprosesser i offentlig sektor, og ettersom Sørensen og Torfing (2011) betrakter samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon som det samme, vil det være nærliggende å anta at samskaping som prosess kan være et eksempel på en innovasjonsprosess i offentlig sektor. Selve prosessen kan kanskje i fremtiden bli en innovasjon for Grimstad kommune og Universitetet i Agder, som en prosess og som nye eller forbedrede løsninger.

Symbolisk kunnskap kjennetegnes av at veien blir til mens man går. Hvis dette er et prinsipp som kan være gjeldende for alle samskappingsprosesser, blir det vanskelig å si at samskaping i offentlig sektor skjer på den ene eller den andre måten – nettopp fordi det vil fungere på ulike måter etter hvert som prosessen får utfolde seg. Samskaping som prosess er ikke lineær, men foregår i teorien i sirkulære bevegelser frem og tilbake mellom problemavklaring, dialog, læring, refleksjon og handling, i fellesskap mellom innbyggere og eksterne. I praksis er det vanskeligere å få øye på den sirkulære prosessen. Samskappingsprosesser er abstrakte og vanskelig å få tak på i virkeligheten, og samskaping som begrep og i praksis er fremdeles ikke utforsket nok.

I praksis kan det være en idé å ikke være så rigid med teoretiske definisjoner. I svært mange tilfeller vil definisjoner av ulike fenomener representere idealtyper, og det vil dermed i praksis omtrent alltid være nyanser. Selv om én felles definisjon kanskje ikke er mulig å enes om, må det være en felles forståelse for hva det er og innebærer. Det vil derfor være problematisk hvis noen forstår samskaping på én måte, og andre forstår det som noe annet. Det kan for eksempel knyttes til at aktører i prosessen vil ha visse forventninger til prosessen og hvor mye de skal involveres, som illustrert i kapittel 6.1.

## 6.1 Det symbolske ved samskaping

I tittelen og i innledningen stilles det spørsmål om det symbolske ved samskaping. Basert på hvordan det omtales i litteraturen, kombinert med funn fra undersøkelsen, viser det seg at det symbolske ved samskaping manifesterer seg på flere måter og i ulike sammenhenger. Først og fremst er det noe symbolsk med samskaping som et motefenomen. I litteraturen gjøres det ingen konklusjoner for hvorfor samskaping har blitt så populært som det er, men det pekes på en rekke mulige forklaringsfaktorer. En av de intervjuede fremstiller begrepet som noe å undre seg over:

*Og det som jeg synes er ålreit med det begrepet da, det er at det er et ord man stusser litt på, fordi at det er et ganske nytt ord. Og da kan man undre seg litt. Og nettopp det at man kan undre seg over et begrep, det skaper en entusiasme rundt det. Så derfor så er det en fin formulering for en visjon. Det er jo mer en metode enn at man får nødvendigvis noe resultat av det. Så da må man bruke den som metode, og så skaper man noe. (Respondent 2)*

I sitatet nevnes også at det er en fin formulering for en visjon, slik som at «Samskaping av kunnskap» er UiAs visjon. En visjon er et tenkt bilde av fremtiden, som kommuniserer noe man ønsker å oppnå. Samskaping i praksis handler om å nå et fremtidig mål og skape nye løsninger i fellesskap, og med samskaping som en visjon knyttes det ytterligere undring til begrepet. I denne oppgaven har samskaping blitt knyttet opp mot den symbolske kunnskapsbasen, og det ligger noe symbolsk også i det. Learning by doing-aspektet ved samskaping representerer kjernen av det samskaping er, og legger samtidig vekt på betydningen av det lokale. Som det har blitt vist gjennom oppgavens drøftkapittel, handler samskaping i offentlig sektor i praksis om å lære i fellesskap med andre aktører, og at aktørene sammen definerer prosessens videre forløp. Det har også vist seg vanskelig å få til samskaping, men i tråd med learning by doing-aspektet, handler det kanskje i like stor grad om å forsøke å få til samskaping og lære underveis, som å få det til med en gang.

## 6.2 Veien videre

Denne masteroppgaven har hatt til hensikt å undersøke et fenomen som er lite forsket på fra før, og som det eksisterer begrenset med akademisk litteratur om. Det har ikke vært et formål å generalisere funn fra denne undersøkelsen, og gjennom oppgavens drøftkapittel har det også blitt tydeligere at det ikke vil være mulig å gjøre. Samskaping som prosess utfolder seg gradvis,

uten å være forhåndsdefinert. Aktørene som deltar i prosessen er med på å forme prosessens innhold og forløp, og vil med stor sannsynlighet være forskjellig i de fleste samskappingsprosesser. Det er fremdeles et behov for å undersøke nærmere hvordan samskaping fungerer i offentlig sektor i praksis, og samtidig se nærmere på om og hvordan samskaping kan fungere som innovasjonsprosess i offentlig sektor. Når ulike mennesker går sammen om å løse felles problemer ved å inngå i felles læreprosesser dukker det opp et betydelig innovasjonspotensial (Mezirow i Torfing et al., 2019), og det er nettopp dette potensialet som i hovedsak skiller samskaping fra de mange liknende fenomenene. Norges forskningsråds (2012) definisjon av innovasjon i offentlig sektor legger vekt på at innovasjonens hensikt er å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte, og en kan argumentere for at målsetningene med Universitetsbyen Grimstad-arbeidet, hvis nådd, genererer både verdi og samfunnsnytte for lokalsamfunnet og regionen. Ved å koble kunnskapsinstitusjoner, kommune, studenter og næringsliv sammen i en samskappingsprosess, kobler en også sammen ulike synspunkter, kunnskaper og ressurser. I teorien kan samskaping være en god fremgangsmåte for å skape noe nytt. Derfor introduseres avslutningsvis idéen om å undersøke samskaping som en mulig innfallsvinkel til videre forskning på innovasjonsprosesser i offentlig sektor.



## Litteraturliste

- Arendal kommune (2018). Samskaping i Arendal. Hentet fra <https://sru.arendal.kommune.no/api/utvalg/201405/moter/352464/behandling/3/1>
- Audy, J-F., Lehoux, N., D'Amours, S. & Rönnqvist, M. (2011). Hvorfor samarbeide?. *Magma* – *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, s. 44-52.
- Brunsson, N. (2007). *The Consequences of Decision-Making*. Oxford: Oxford University Press.
- Cocreation. (u.å.). I *Macmillan Dictionary*. Hentet 03.02.2020 fra <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/co-creation?q=cocreation>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research* (5.utg.). London: Sage Publications.
- Fangen, K. (2015, 17. juni). Kvalitativ metode. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnæringer/Kvalitativ-metode/>
- Grimstad kommune. (2013). *Handlingsplan for Universitetsbyen Grimstad 2013-2016*. Hentet fra: [https://www.grimstad.kommune.no/\\_f/p1/i1656dd89-21cb-4f03-b3d4-25a1db4df58/handlingsplan-for-universitetsbyen-grimstad-vedtatt-av-grimstad-kommunestyre-29-april-2013.pdf](https://www.grimstad.kommune.no/_f/p1/i1656dd89-21cb-4f03-b3d4-25a1db4df58/handlingsplan-for-universitetsbyen-grimstad-vedtatt-av-grimstad-kommunestyre-29-april-2013.pdf)
- Grimstad kommune. (2019). *Saksframlegg*. Grimstad: Grimstad kommune. Upublisert.
- Grønmo, S. (2017). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaksen, A. & Asheim, B. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I A. Isaksen, A. Karlsen & B. Sæther (Red.), *Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv* (s. 19–40). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

- Karlsen, J. (2013). Innovasjon i offentlig sektor. I B. Abelsen, A. Isaksen & S-E. Jakobsen. (Red.), *Innovasjon: organisasjon, region, politikk* (s. 101–123). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karlsen, J. T. & Larrea, M. (2018). Regional Innovation System as a Framework for the Co-generation of Policy: An Action Research Approach. I A. Isaksen, R. Martin & M. Tripl (Red.), *New Avenues for Regional Innovation Systems - Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons* (s. 257-274). Springer Nature.
- Karlsen, J. (2019). En diskusjon om universitetets tredje rolle. I J. P. Knudsen & T. Lauvdal (Red.), *Geografi, kunnskap, vitenskap: Den regionale UH-sektorens framvekst og betydning* (s. 195–217). Cappelen Damm Akademisk.
- Klev, R. & Levin, M. (2018). *Forandring som praksis – endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundvall, B-Å. (2011) Økonomisk innovasjonsteori: Fra iværksætter til innovationssystemer. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (s. 41-56) København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ness, O. (2016, 26. april). Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?. Hentet fra <https://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell>
- Norges Forskningsråd. (2012). *Aktivér det offentlige innovasjonspotensialet. Forskning og samarbeid for et bedre samfunn* (Forskningsrådet/DAMVAD, hovedrapport). Hentet fra: <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1253979441423.pdf>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers* (utg.). Boston: Harvard Business School Press.
- Roberts, N. C. & Bradley, R. T. (1991). Stakeholder collaboration and innovation, *Journal of Applied Behavioural Science*, 27(2), s. 209-227.
- Romsaas, A. (2018, 15. mars). Samskaping i norske kommuner. Hentet fra <https://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/aktualitet/2018/anne-romsaas-partnerforum-15.03.18.pdf>

- Roschelle, J. & Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. E. O'Malley (red.), *Computer supported collaborative learning*, (pp. 69–97). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere?. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 35(1), s. 51-58.
- Sharma, G. & Bansal, P. (2019). Cocreating Rigorous and Relevant Knowledge. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0487>
- Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2020). Befolkning. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/11342/tableViewLayout1/>.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor* (s. 19–37). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Teigen, H., Skjeggedal, T. & Skålholt, A. (2010). *Kommunesektorens innovasjonsarbeid – ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar* (ØF-rapport nr. 11/2010). Lillehammer: Østlandsforskning.
- Thomas, G. (2017). *How to do your research project – a guide for students* (3. utg.). London: Sage Publications.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt – Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Tjora, A. & Noack, T. (2018). Samhandling. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/samhandling>
- Torfing, J., Sørensen E. & Aagaard, P. (2014). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion. I P. Aagard, E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (s. 15–36). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Sage Journals*, 51(5), s. 795-825.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd: muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels Forlag.

Universitetet i Agder. (2015). Universitetsbyen Grimstad. Hentet fra [https://www.uia.no/om-  
uia/prosjekter/universitetsbyen-grimstad](https://www.uia.no/om-<br/>uia/prosjekter/universitetsbyen-grimstad)

Universitetet i Agder. (2020). Om UiA. Hentet fra <https://www.uia.no/om-uia>.

## Vedlegg 1 – Intervjuguide 1

1. Kan du fortelle om Universitetsbyen Grimstad og din rolle i prosjektet?
2. Kan du fortelle litt om forprosjektet med studentene høsten 2018?
  - Hvordan ble det jobbet med samskaping da?
  - Har dere gått videre med noe av det som kom frem i samskappingsprosessen i 2018?
3. Hvordan ble workshopen organisert?
  - Hvordan ble deltakerne involvert? Hvordan velge ut hvem som skulle inviteres?
  - Hva var formålet med workshopen?
  - Hvordan legges det til rette for samskaping?
  - Er det noen som har hatt mer ansvar enn andre når det gjelder planlegging og gjennomføring av workshopen?
4. Hva er formålet med å involvere så mange ulike aktører i prosjektet? (f.eks. på workshops)
5. Hva er planen for videre arbeid med Universitetsbyen Grimstad?
  - Hvem er det som tar disse beslutningene?
6. Har det blitt jobbet med Universitetsbyen Kristiansand på samme måte som Universitetsbyen Grimstad?
7. Hva forstår du med begrepet samskaping?
  - Tror du samarbeidspartnerne deler din forståelse?
8. Hvordan fungerer samskaping/samarbeid mellom UiA, kommunen og næringsforeningen i prosjektet?
9. Hvordan jobbes det med Universitetsbyen Grimstad nå i forhold til hvordan det var før handlingsplanen ble forlenget?
10. Etter din mening, hvem er de mest relevante aktørene å ha med i prosessen?
  - Er alle de relevante aktørene med, er det noen dere savner, evt. hvorfor er de ikke med?
11. Hva synes du har fungert bra når det gjelder samskaping med andre aktører i prosjektet?
12. Hvorfor tror du begrepet samskaping har blitt tatt i bruk i så stor grad de siste årene?
13. Hva er forskjellen mellom denne prosessen og tidligere planprosesser, som strategisk næringsplan?

## Vedlegg 2 – Intervjuguide 2

1. Kan du fortelle om Universitetsbyen Grimstad og din rolle i prosjektet?
2. Deltok du på workshopen om Universitetsbyen Grimstad i januar?
  - Hva opplevde du som formålet med workshopen?
  - Hvordan ble det lagt til rette for samskaping?
  - Opplevde du at du fikk fremmet dine innspill?
3. Hva er planen for videre arbeid med Universitetsbyen Grimstad?
  - Etter din oppfatning, hvem er det som tar disse beslutningene?
4. Hvordan fungerer samskaping/samarbeid mellom kommunen, næringsforeningen og UiA i prosjektet?
5. Hva tror du er formålet med å involvere så mange ulike aktører i prosjektet? (f.eks. på workshops)
6. Etter din mening, hvem er de mest relevante aktørene å ha med i prosessen?
  - Er alle de relevante aktørene med, er det noen dere savner, evt. hvorfor er de ikke med?
7. Hva synes du har fungert bra når det gjelder samskaping med andre aktører i prosjektet?
8. En av målsetningene som det videre arbeidet med Universitetsbyen Grimstad er basert på, er «Det er god samhandling mellom universitetet og næringsliv». Etter din mening, hvordan blir næringsforeningen involvert for å nå denne målsettingen?
9. Hva forstår du med begrepet samskaping?
  - Tror du samarbeidspartnerne deler din forståelse?
10. Hvorfor tror du begrepet samskaping har blitt tatt i bruk i så stor grad de siste årene?

## Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet ”samskaping med regionale aktører i offentlig sektor”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan samskaping praktiseres i offentlig sektor og undersøke begrepets økende popularitet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet er en masteroppgave ved Universitetet i Agder. Problemstilling for prosjektet er «hvordan praktiseres samskaping og hvorfor har begrepet blitt så populært?». For å besvare problemstillingen vil det gjennomføres intervjuer som beregnes å vare i omtrent én time. I tillegg vil deltakende observasjon benyttes som metode ved deltakelse i et samskapingsprosjekt.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for arbeidsliv og innovasjon ved Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

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

Utvalget er utplukket gjennom strategisk utvelgning. Det betyr at du som får dette informasjonsskrivet bevisst er valgt ut som en ønskelig kandidat. Dette er fordi du benytter begrepet samskaping i ditt arbeid. Det er beregnet at 6-10 intervjuer vil gjennomføres.

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

Det vil gjennomføres et uformelt intervju som anslås å vare omtrent én time. Opplysninger som samles inn vil dreie seg om betydningen av begrepet samskaping samt om hvordan du vil forklare praktisering av samskaping. Det vil tas lydopptak av intervjuet på båndopptaker i tillegg til notater underveis.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til opplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagre på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.06.2020. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektets slutt.

## Dine rettigheter

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

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

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra institutt for arbeidsliv og innovasjon ved Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Institutt for arbeidsliv og innovasjon, Universitetet i Agder ved James Karlsen, [james.karlsen@uia.no](mailto:james.karlsen@uia.no) eller tlf. 480 10 544.
- Vårt personvernombud: Ta kontakt med instituttleder for arbeidsliv og innovasjon James Karlsen på mail [james.karlsen@uia.no](mailto:james.karlsen@uia.no) eller tlf. 480 10 544.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

James T. Karlsen  
Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Helene P. Meland  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*samskaping med regionale aktører i offentlig sektor*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det føres forskningsdagbok fra møter

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.06.2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)