

Fasilitering av samskapingsprosesser

En studie av samskapingsprosesser mellom reiselivsaktører i en digital kontekst

Kristine Jørgine Løftingsmo Knaben

VEILEDER

James T. Karlsen

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

Forord

Masteroppgaven utgjør siste del av mitt studium i Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Studiet har gitt meg perspektiver og forståelse for kunnskap og innovasjon som viktige verktøy for å kunne betrakte og utvikle samfunnet vårt i takt med fremtidens krav. Det som i studiet har pirret min interesse og opptatt meg spesielt, er individets utvikling og betraktning av verden, og hvordan dette påvirker måten vi kan møte og løse samfunnsutfordringer på.

Midtveis i masterstudiet ble verdenssamfunnet utfordret i forhold til det å være del av en pandemi. I skrivende stund herjer enda Covid-19 og påvirker i stor grad vår hverdag, noe organisasjoner og bedrifter forsøker å kompensere for gjennom overføring av nye og gamle arbeidsoppgaver og prosesser til digitale plattformer. Næringslivet er satt på prøve, reiselivsnæringen utfordres spesielt med hensyn til tiltak knyttet til sosial distansering.

Behov for omstilling og utvikling, muligheten for å dra nytte av medvirkningsbaserte endringsprosesser hvor subjektivitet blir en del av de objektive målene, og overføringen av slike prosesser på digitale plattformer, var grunnlaget for min inspirasjon og motivasjon til denne masteroppgaven. Kan reiselivsnæringen, med alle sine utfordringer knyttet til pandemi og sosial distansering, dra nytte av nye verktøy som samskapingsprosesser for å videreutvikle og løse utfordringer knyttet til sin bransje?

Masteroppgaven retter søkelyset mot fremtiden, «den nye hverdagen» og samskaping som verktøy vi kan og bør bruke for å skape ny kunnskap og læring. Sist, men ikke minst, håper jeg mitt bidrag om «digitale samskapingsprosesser» kan være nyttig som inspirasjon til videre forskning på et enda «umodent» forskningsfelt.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veilederne mine James T. Karlsen og Clare R. L. Hildebrandt for veiledning, støtte, motivasjon og ærlige tilbakemeldinger, reiselivsklyngen USUS og bedriftene som stilte opp og gjorde det mulig for meg å gjennomføre samskapingsprosessene. Jeg vil også rette et takk til mine medstudenter, som med god avstand har bidratt med diskusjoner, innspill og et trivelig sosialt miljø. Til slutt vil jeg takke mine foreldre som alltid har støttet meg i mine studier og motivert meg til å se fremtidens muligheter.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg fasilitering av samskapingsprosesser i en digital kontekst mellom reiselivsklyngen USUS og fire medlemsbedrifter. Som del av en to-delt økonomi, opplever reiselivsbransjen i Agder økt press på verdiskapning og utvikling som følge av andre næringers reduserte bidrag og behov for omstilling (NHO, 2021). Den 12 mars 2020, innførte regjeringen «*de sterkeste og mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid*» (Regjeringen.no, 2020) som reaksjon på Covid-19 pandemien. For mange organisasjoner er pandemien kroken på døren, og bedriftene må ta i bruk digitale plattformer for å opprettholde sine aktiviteter. «Den nye hverdagen», preget av hjemmekontor og digitale løsninger, bidrar til enda større utfordringer for reiselivsnæringen, spesielt gjelder dette restriksjoner om sosial distansering. Bruk av nye verktøy for å løse utfordringene handler om å utvikle og arbeide med prosesser som tilfredsstiller så vel avstandskrav, som muligheter for effektiv ressursutnyttelse, kostnadsbesparelse og interaktivt samarbeid. Samskapingsprosesser er co-generative prosesser, som gjennom en samling av ulike aktørers kunnskaper og kompetanser skal bidra til å generere løsninger for komplekse problemstillinger, slik som de reiselivsnæringen står ovenfor (Karlsen, 2020).

Masteroppgavens hovedforskerspørsmål er; *Hvordan fasilitere samskapingsprosesser?* For å besvare forskerspørsmålet er det på bakgrunn av teorien og oppgavens kontekst utarbeidet to underforskerspørsmål; (1) *Hvordan organisere en digital samskapingsprosess?* (2) *Hvordan fasilitere demokratisk dialog mellom deltakerne i samskapingsprosessen?*

Det teoretiske grunnlaget tar utgangspunkt i litteratur knyttet til organisasjonsledelse, endringsprosesser, samskaping, kunnskapsutvikling og dialog. Den samskapte læringsmodellen utarbeidet for regional kontekst (Karlsen & Larrea, 2014), anvendes som utgangspunkt for et operasjonalisert rammeverk for gjennomføring av samskapingsprosesser. I mangel på nyere litteratur om menneskets holdning til økt bruk av digitale løsninger som følge av Covid-19, anvendes det erfaringsbaserte forutsetninger for utforming av en prosess som ivaretar alle aktørers behov. Karlsen og Larrea (2014) anvender dialog som forutsetning for samskapingsprosesser med høy kompleksitet, det blir lagt vekt på demokratiske prinsipper for utviklingsdyktig dialog. Fasilitatoren, med sin styrende og ledende rolle, tildeles i teorien en nærmest «ubeskrevet oppgave», der forskere setter stort fokus på personlige karakteristikk og evne til selvbevissthet.

Gjennom aksjonsforskningens metodologi utføres det et casestudie med reiselivsklyngen USUS og fire av deres medlemsbedrifter. Fjorten kvalitative intervjuer og en digital samskapingsprosess danner grunnlag for empirien. Aksjonsforskningens metodologi møter skepsis i det akademiske miljøet, men er godt betrodd for umodne forskningsfelt, og bidrar med relevant og anvendbar kunnskap for forbedring av sosiale tilstander ved å invitere til og tillate interessenter å delta i forsknings- og utviklingsprosessen (Lindhult & Axelsson, 2020).

Det operasjonaliserte rammeverket utarbeidet i oppgaven karakteriseres som en «oppskrift» for fasilitering av samskapingsprosesser i en digital kontekst. Oppgaven presenterer også en illustrasjon av en forberedende organiseringsfase med forutsetninger som må ivaretas før iverksettelsen av samskapingsprosessen. Det avdekkes behov for begripeliggjøring av begrepene samskaping og samskapingsprosesser, en «utvanning» av begrepet ansees problematisk sett i forhold til mange tvetydige praktiske tilpasninger av en samskapingsprosess. Avslutningsvis i oppgaven påberopes viktigheten av flere praktiske og erfaringsbaserte bidrag til samskapingens forskningsfelt, som kan assistere i det å bygge broer mellom teori og praksis.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning.....	7
2.0 Kontekst & case	10
2.1 Kontekst.....	10
2.2 Case - Digitale samskapingsprosesser mellom reiselivsbedrifter.....	12
3.0 Teori:	14
3.1 Begrepsavklaring: Samhandling, Samarbeid og Samskaping	14
3.2 Samskapingsmodeller	16
3.2.1 Den samskapte læringsmodellen for regional kompleksitet	17
3.2.2 Agora – en arena for samskaping.....	20
3.2.3 Hvordan vite om samskapingsprosessen fungerer.....	22
3.3 Dialog som forutsetning for gode samskapingsprosesser.....	23
3.4 Fasilitatoren i samskapingsprosesser.....	26
3.4.1 Fasilitering av demokratisk dialog.....	31
3.5 Organisering av en digital samskapingsprosess	33
3.5.1 World Cafè.....	33
3.5.2 Syv kriterier for en god digital opplevelse.....	34
3.6 Samskaping - en definisjon og et analytisk rammeverk	35
4.0 Metode.....	37
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og kunnskapssyn.....	38
4.2 Valg av metode – en casestudie.....	39
4.2.1 USUS og et utvalg av fire medlemsbedrifter.....	40
4.3 Operasjonalisering av en digital samskapingsprosess	41
4.4 Metoder for datainnsamling.....	44
4.4.1 Kvalitative semistrukturerte intervjuer	44

4.4.2 Forskningsdagbok	45
4.5 Metodiske begrensinger og kvalitets vurdering.....	46
4.5.1 Begrensinger og kvaliteten ved den kvalitative metoden	47
4.5.2 Begrensinger og kvaliteten ved aksjonsforskningen.....	48
4.5.3 Konkluderende kvalitetsvurdering av metoden	50
5.0 Analyse av funn.....	52
5.1 Organisering av en digital samskapingsprosess	52
5.2 Fasilitering av demokratisk dialog	56
5.3 Oppsummering funn og analyse	62
6.0 Drøfting	64
6.1 Organisering av en digital samskapingsprosess	64
6.2 Fasilitering av en digital samskapingsprosess	67
7.0 Konklusjon	71
7.1 Oppsummerende konklusjon	74
8. Veien videre	76
9.0 Referanseliste	77

Figurer

Figur 1:	Creative of collective knowing in the agora (Karlsen & Larrea, 2014, s.100)	s. 20
Figur 2:	Analytisk rammeverk	s. 36
Figur 3:	Organisering og fasilitering av digitale samskapingsprosesser – et operasjonalisert rammeverk	s. 42
Figur 4:	Hvordan organisere digitale samskapingsprosesser – en konseptualisert illustrasjon	s. 65

Tabeller

Tabell 1:	Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog	s. 25
Tabell 2:	Kjernekompetanser i fasilitering av samskapingsprosesser	s. 30
Tabell 3:	Oversikt over deltakere	s. 41
Tabell 4:	Oversikt over intervjuer m. henvisning til vedlegg	s. 45

Vedlegg

Vedlegg A:	Samtykkeskjema	s. 82–83
Vedlegg B:	Semistrukturert Intervju - USUS – før	s. 84
Vedlegg C:	Semistrukturert Intervju – USUS – etter	s. 85
Vedlegg D:	Semistrukturert Intervju – Medlemsbedrifter – før	s. 86
Vedlegg E:	Semistrukturert Intervju – Medlemsbedrifter – etter	s. 87
Vedlegg F:	Oppsett – første samskapingsprosess	s. 88
Vedlegg G:	Oppsett – andre samskapingsprosess	s. 89
Vedlegg H:	Forstørret operasjonalisert rammeverk	s. 90
Vedlegg I:	Analyse av data – forhåndsbestemt koder og kategorier	s. 91

1.0 Innledning

12 mars 2020 ble det norske samfunnet satt på prøve av Covid-19 pandemien, et virus som har ført til strenge og langvarige nasjonale og regionale tiltak. En næring som har måttet tåle spesielt store konsekvenser av pandemien, er reiselivsnæringen. I tillegg til sterkt press på videreutvikling og verdiskapning som kompenseres for tap av andre næringer i kampen om omstilling (NHO, 2021), er reiselivsnæringen en av de som har størst behov for fysisk tilstedeværelse knyttet til sine tjenester, produkter og opplevelser, en forutsetning som tiltakene for sosial distansering hindrer. Behovet for å komme sammen, diskutere og utvikle kunnskap om «det nye reiselivet» etter pandemien blir en sentral og viktig øvelse for de bedriftene som overlever. Samskaping og samskappingsprosesser er co-generative læringsprosesser der en samling av aktører med ulike kunnskaper og kompetanser, skal medvirke til endring. Til tross for økende interesse for samskaping, krever forskere flere bidrag til dette viktige forskningsområdet som vurderer verktøy og prosesser for effektiv samskaping.

Sosial distansering har gjort «hjemmekontoret» til den nye hverdagen, mange private og offentlige organisasjoner må utføre- og skape nye arbeidsoppgaver på digitale plattformer. Det er i denne sammenhengen vi ser bruken av digitale plattformer som løsningen for å opprettholde drift i en overskuelig fremtid (De, Pandey & Pal, 2020). Ved anvendelse av slike løsninger forsøker vi å overvinne det veletablerte og vante formatet for tradisjonelle møter, og opprette en ny agora for samskaping av kunnskap, men selv om digitale løsninger har mye appell har det også noen kritiske begrensinger (Porpiglia et al., (2020). Problemene rangeres som alt fra avstand og tid til kulturelle eller psykologiske behov (De et al., 2020), og utfordrer måten mennesket frem til nå har forstått samhandling og interaksjon der kroppsspråk er en del av kommunikasjonen (Porpiglia et al., 2020). Forskerne De et al., (2020) påpeker viktigheten av alle forskningsbidrag som anvender den nye digitale konteksten, for både å kunne avdekke konsekvenser, men også mulighetene knyttet til «den nye hverdagen».

Co-generative prosesser som samskaping har som formål å gjennom dialog tilføre den objektive lærte kunnskapen subjektivitet, og skal på den måten låse opp taus og erfaringsbasert kunnskap vi ikke tidligere har betraktet som like relevant og effektiv for problemløsning. Gjennom agoraen møtes ulike aktører for å samskape ny kunnskap og for å anvende denne kunnskapen på utfordringer med høy kompleksitet, prosessen utfordrer med andre ord tradisjonelle prosesser og problemløsningsstrategier. Ettersom samskaping og samskappingsprosesser enda betraktes som et umodent forskningsfelt og pandemien setter begrensinger for utførelsen av denne type viktige medvirkningsbaserte utviklingsprosesser, stilles det krav til lederen (e) av prosessen,

herunder fasilitatoren, i forhold til det å stille spørsmål, og komme med forslag, til utforming og gjennomføringen av prosesser tilpasset en ny digital kontekst som samtidig tjener sin hensikt.

Ovennevnte beskrivelse av behovet for å utvikle samskapingsprosesser tilpasset en næring hvis kontekst preges av store utfordringer og samtidig presentere og gjennomføre en prosess i en digital kontekst, er motivasjonen bak masteroppgavens hovedforskerspørsmål;

Hvordan fasilitere samskapingsprosesser?

Praksis krever kontinuerlig utforskning av teori i praksis (Arrona og Larrea, 2018). I oppgaven har jeg valgt å ha en praktisk tilnærming der jeg anvender aksjonsforskningsmetodologien for gjennomføring av og forskning på samskapingsprosessen. Metoden innebærer at jeg som forsker kan fasilitere prosessen og forske på den som aktør, uten krav til å legge om rollene (Larrea, 2019). «*Når aksjonsforskeren besitter en fasiliterende rolle er de ikke en tredjepart*» (Larrea, 2019, s. 5). Karlsen (2020) hevder også at med aksjonsforskning til grunn er det «*viktig å dele sider ved en slik empirisk prosess, og opplyse om forhold som kan ha overføringsverdi for andre som skal lede eller delta i liknende praksisformer.*» (Karlsen, 2020, s. 15).

For å besvare hovedforskerspørsmålet tar denne masteroppgaven utgangspunkt i en casestudie der det gjennomføres en digital samskapingsprosess med den sørlandske reiselivsklyngen USUS og fire av deres medlemsbedrifter. Innledningsvis i oppgaven redegjør jeg for konteksten og caset oppgaven har som utgangspunkt ettersom jeg mener det er hensiktsmessig å gi leseren en god forståelse for den spesielle og utfordrende konteksten oppgaven hensyntar. I kapittel 3.0 presenteres relevant teori som referansepunkt og utgangspunkt for et analytisk rammeverk, i tillegg har jeg utarbeidet to underforskerspørsmål som ledende for besvarelsen av hovedforskerspørsmålet i 3.5. Med utgangspunkt i teorien presenterer jeg i kapittel 4.0 oppgavens metodologi samt eget vitenskapsteoretiske utgangspunkt og kunnskapssyn. På bakgrunn av dette utarbeider jeg et operasjonalisert rammeverk som spesielt legger vekt på fasilitatorens arbeidsoppgaver, et rammeverk som fungerer som «mal» for den praktiske gjennomføringen av den digitale samskapingsprosessen. Kapittel 4.0 gir også en gjennomgang av metodene jeg har brukt og redegjør for metodens kvalitet og begrensinger. Å reflektere over en prosess, i og på aksjon, er utfordrende, videre oppbygging av oppgaven tar derfor for seg analyse av funn (5.0) i et eget kapittel for så å drøfte de mest betydningsfulle og interessante resultatene opp mot teori og bruk av det analytiske rammeverket, sistnevnte i den hensikt å besvare underforskerspørsmålene. Oppgaven oppsummeres i kapittel 6.0 der jeg konkluderer i

forhold til hovedforskerspørsmålet. I håp om at andre studenter og forskere skal komme med flere aksjonsforskningsbidrag om samskapingsprosesser, redegjør jeg i siste kapittel (7.0) for den teoretiske generaliseringen av oppgaven, og presenterer det jeg med utgangspunkt i denne masteroppgavens funn hevder er «veien videre».

2.0 Kontekst & case

For å besvare forskerspørsmålet; hvordan fasilitere samskapingsprosesser, er det hensiktsmessig å først presentere konteksten og caset oppgaven hensyntar. Covid-19 pandemien gir opphav til en spesiell flersidig kontekst som påvirker struktur og ledelse av en samskapingsprosess. For leserens forståelse har jeg valgt en mer ikke-konvensjonell oppbygning gjennom å presentere kontekst og case før kapitlet om teori, et nødvendig steg for en logisk fremstilling av oppgaven.

Jeg starter kapitlet med å gjøre rede for dimensjoner i konteksten som påvirker caset (3.1) for deretter å fokusere på elementer i utvalgte case (3.2). Covid-19 pandemien gjør det nødvendig å hensynta flere utfordrende forutsetninger knyttet til utførelsen av samskapingsprosessen. Deltakerne i prosessen er reiselivsaktører i Agder, herunder medlemmer i reiselivsklyngen USUS. Agder, som resten av nasjonen, er sterkt påvirket av Covid-19 pandemiens restriksjoner og reiselivsbransjen opplever særlig å måtte tilpasse seg denne vanskelige konteksten. Som konsekvens av pandemien er samskapingsprosessen i denne oppgaven utført gjennom en digital plattform, en særegen kontekst som samskapingsprosesser frem til nå ikke har vært, eller er spesielt tilpasset, for.

2.1 Kontekst

12 mars 2020 presenterte den norske regjeringen som reaksjon på Covid-19 pandemien «*de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid*» (Regjeringen.no, 2020). Barnehager, skoler og utdanningsinstitusjoner stenger ned, det er ikke lenger lov med arrangementer, reisende til og fra Norge må i karantene. Befolkningen blir bedt om å holde seg hjemme, kun personer med kritiske samfunnsfunksjoner kan reise til og fra jobb (Helsedirektoratet, 2020), de som kan blir bedt om å jobbe hjemmefra, «*hjemmekontoret*» blir vår nye arbeidsplass. Det skjer en eksplosiv utvikling i digital kommunikasjon og digitale møteplattformer (Wiederhold, 2020). Zoom hadde i 2020 en økning i antall brukere fra 10 millioner til 300 millioner i løpet av et tidsrom på 5 måneder. (Wiederhold, 2020).

«*Reiselivet i Agder-fylkene byr på noen av de mest attraktive opplevelsene i Norge, et mangfold av opplevelseshedrifter som hvert år setter regionen på kartet både nasjonalt og internasjonalt*» (NHO, 2021). Inngripende tiltak og restriksjoner har stor innvirkning på reiselivsbransjen i Agder, næringen preges av variasjon i virksomhetsstørrelse og tilbyr i hovedsak opplevelser av materiell og immateriell karakter hvor kundene må fysisk komme til produktet (Lyngnes, 2007, s.149). Agder er en del av den to-delte økonomien som har vokst frem i Norge, der utfordringer knyttet til omstilling og dermed betydelige nedbemanningen i de største bedriftene, stiller krav

til større utvikling og verdiskapning i andre bransjer som blant annet reiseliv (NHO, 2021). Sosial distansering hemmer mulighetene for å samles fysisk og skaper hinder for så vel opprettholdelse av daglig drift som det å drive videreutvikling og kunnskapsfremmende aktiviteter. Sterkt press på videreutvikling, økt inntjening, profesjonaliseringsgrad og verdiskapning som følge av pandemien skaper behov i næringen for å komme sammen, diskutere og utvikle kunnskap om «det nye reiselivet».

Løsningen og reaksjonen på den nye arbeidshverdagen kommer nærmest over natten når organisasjoner, skoler og bedrifter tar i bruk digitale plattformer for å opprettholde sine aktiviteter (De et al., 2020). Med lite tid til forberedelse, også for reiselivsnæringen, fører dette til utfordringer med overføring og implementering av nye løsninger, det må tilpasses, testes, eksperimenteres og finnes mye måter å gjennomføre aktiviteter på (De et al., 2020), for mange bedrifter det eneste som kan bidra til overlevelse. «*It is in this context we see the use of information systems to continue in the same vein for some time in the foreseeable future as during the lockdown*» (De et al., 2020, s.1). Som resultat av pandemien ser vi en strøm av nye forskningsbidrag som forsøker å gi råd og veiledning for planlegging og iverksettelse av digitale løsninger.

Digital møtevirksomhet skaper en ny dimensjon i forhold til oppgavens kontekst. Før pandemien inntraff var bruken av digitale løsninger knyttet til hvorvidt individet var villig til, eller ønsket, å bruke slike løsninger. Covid-19 pandemien er en *ny faktor* som i stor grad påvirker brukernes villighet til å akseptere ny teknologi. Forskere som Parasuraman (2000), Lin og Hsieh (2006), har i takt med digitale fremskritt hatt fokus på, og utviklet rammeverk for, menneskers aksept og bruk av digitale tjenester. Brukervillighet og aksept til å ta i bruk digitale løsninger er knyttet opp mot indre og ytre påvirkninger; personlige karakteristikk og eksterne påvirkninger (Parasuraman, 2000). Økningen i bruken av digitale plattformer oppfattes i dag som en mer akseptert og fremtvunget endring, enn som en ønsket endring. I den nye digitale diskursen, ser vi hvordan noen forskere stiller seg positive til den nye digitale verden, mens andre hevder at teknologien føles som en «*disruption of our normal intricate human communication method that have been finely tuned over centuries to help humans survive*» (Wiederhold, 2020, s.437), og stiller spørsmål om mulige konsekvenser denne raske endringen av digitale prosesser kan ha for individer og bedrifter. I et intervju på NRK Dagsrevyen ble en ansatt med hjemmekontor spurt om utfordringer knyttet til det å jobbe hjemmefra. Vedkommende nevnte utfordringen med ikke lenger å ha et tydelig skille mellom hjem og

arbeid, i tillegg det å gå glipp av sosiale møter med kollegaer, i gangene eller på lunsjrommet, et minus som fører til mye tapt informasjon som en ellers ville ha fått gjennom sosial kontakt (NRK, 2020, 35:10). Frem til nå må forskningsfeltet som omfatter vår nye digitale hverdag, herunder anvendelsen av- og tilpasningen til digitale løsninger, enda kunne karakteriseres som umodent, noe som bidrar til mange flere erfaringsbaserte forskningsbidrag for «best practice» enn tradisjonelt analytisk utredede teorier.

Mange forskere, (Wiederhold, 2020., De et al., 2020 & Porpiglia, 2020), har forsøkt å belyse negative konsekvenser knyttet til bruk av digitale løsninger. Fenomenet «Zoom Fatigue», er en slik mulig negativ konsekvens der digitale brukere forteller om en følelse av utmattelse knyttet til bruken av digitale plattformer (Wiederhold, 2020). Drastisk bevegelse over på digitale arenaer reiser spørsmål om hvordan vi som mennesker og individer opplever og håndterer *den nye hverdagen*. Paraplybegrepet «Technostress» beskriver blant annet økt stressnivå fra overstimulering og overarbeidelse som følge av økt digital aktivitet, som konsekvens belyser dette behovet for organisering av digital aktivitet som møter aktørers/deltakeres behov (De et al, 2020).

2.2 Case - Digitale samskappingsprosesser mellom reiselivsbedrifter

Reiselivsnæringen har over lengre tid hatt store utfordringer knyttet til sterk vekst, men lav lønnsomhet (NHO reiseliv, 2019), for mange av aktørene er pandemien kroken på døren. Etter et år med pandemi ser vi konturene av et reiseliv preget av færre fysiske reise- og konferansedager og der bruk av digitale plattformer i arbeidshverdagen er løsningen på mange områder for å holde hjulene i gang. En nasjonal satsing på at reiselivet i fremtiden skal bidra til økt lønnsomhet og internasjonale markedsandeler (Rosland, 2019), kombinert med pandemien som hinder for denne utviklingen, setter fokus på kunnskapsutvikling i en sosial-distanse-kontekst.

NHO (2021) beskriver næringslivet i regionen Agder som preget av sterke klynger, reiselivsklyngen USUS er en av dem. USUS, er et landsdelsselskap som kan sies å ha en todelt organisasjonsoppbygging eller todelt ansvar. «*USUS er en næringsklynge for kultur-, opplevelses- og reiselivsbedrifter ... og består av over 130 partnerbedrifter*» (USUS, 2020). Selskapet har ikke offisiell klynge status, men utfører de samme oppgavene og har det samme ansvaret en klyngeadministrasjon ville hatt, herunder ansvar for kunnskapsutvikling, fasilitering, forretningsmuligheter, ulike samarbeid og initiering av prosjekter. I tillegg skal selskapet drive generisk markedsføring av landsdelen, etablere nye markedssamarbeid, utvide

markedsområder, ha innsikt i utvikling og trender i markedet samt representere disse og vise mulighetene de har, også innholdsproduksjon om historiefortelling, foto, videomateriale osv. (USUS, 2020). USUS har med andre ord, og i vid forstand, ansvar for reiselivsbedriftens synlighet.

For USUS er det å ta i bruk nye verktøy for å løse utfordringene med og i en digital hverdag et viktig grep, det handler om å utvikle og arbeide med gode prosesser på digitale plattformer og arenaer, nødvendige tiltak for å tilfredsstille så vel avstandskrav (Covid-19) som mulighetene for effektiv ressursutnyttelse, kostnadsbesparelser og interaktivt samarbeid.

3.0 Teori:

Formålet med dette kapitlet er å presentere et teoretisk grunnlag og analytisk rammeverk som utgangspunkt for empiri og analyse og som referansepunkt for drøfting av oppgavens hovedtema; fasilitering av samskapingsprosesser.

3.1 Begrepsavklaring: Samhandling, Samarbeid og Samskaping

Begrepet samskaping har «vunnet terreng» de senere år, det er imidlertid ikke gitt hvordan begrepet skal forstås, ei heller «*hvordan forskere og praktikere skal forholde seg til flommen av moteord som skyller inn ...*» (Røiseland og Lo, 2019). Begrepene samskaping, samarbeid og samhandling lyder for mange likt og blir ofte brukt om hverandre, likheten til tross er innholdet i begrepene svært ulikt sett i forhold til handlingen de fremkaller. Begrepet samarbeid, er knyttet til det engelske ordet «cooperation» mens begrepet samhandling knyttes til det engelske ordet «collaboration». En direkte oversettelse gir begrepet samarbeid betydningen av det å «arbeide sammen» mens samhandling innebærer at deltakere «handler sammen». Samarbeid handler om det å «*arbeide sammen for en konkret oppgave, med forpliktelser og ansvar mot et felles mål*» (Ness, 2014). Noack og Tjora (2018) hevder at samhandling «*er et samspill mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre*», men at begrepet i seg selv ikke nødvendigvis er knyttet til mer enn sosial interaksjon blant deltakerne. Sistnevnte innebærer at samhandling kan ha betydningen av forståelse og utbytte, men også konflikt, utbytting eller manipulering (Noack og Tjora, 2018).

Begrepet samskaping har sitt opphav i det engelske *co-creation* (Røiseland og Lo, 2019) og defineres av Haataja, Hautamäki, Holm, Pulkkinen & Suni, som «*det å løse felles utfordringer eller problemer i nært samarbeid*» (2018, s.8). Sett i forhold til begrepene samarbeid og samhandling, som kan sies å være samlebegreper for handlingsformer, jf. arbeide sammen eller handle sammen, er samskaping i sin opprinnelige kontekst knyttet til prosessutforming der det å samle ulike menneskers kompetanser, kunnskaper og erfaringer skal bidra til utvikling. Et begrep konstrueres for å begripeliggjøre noe, begrepet samskaping defineres i den sammenheng av forskere som et samfunnsmessig fenomen; en «*samhandling mellom mennesker som representerer ulike organisasjoner i samfunnet og dermed har ulike roller*» (Karlsen, 2020, s.5). Samskapingsbegrepet tildeles altså ikke spesifikk betydning eller meningsinnhold, men må hevdes å kunne brukes som «paraply» for det å drive prosesser som utfordrer tradisjonell problemløsning gjennom synliggjøring av felles utfordringer og ulike aktørers samarbeid for å dele kunnskap og ressurser (Røiseland og Lo 2019). Røiseland og Lo (2019) hevder samskapingsbegrepet må forstås som en flytende betegnelse, og at dets meningsinnhold

synliggjøres gjennom konteksten det anvendes i. Ser vi til andre forskeres definisjoner av samskaping fremkommer det heller ikke noen metodisk definisjon, begrepet avklarer med andre ord ikke hvordan samskaping *bør* foregå. Hos disse forskerne ser vi derimot en definisjon av begrepet samskaping, og et annet mer metodisk begrep; samskapingsprosesser.

Torfig, Røiseland og Sørensen, identifiserer en (offentlig) samskapingsprosess som «*en prosess der to eller flere offentlige eller private aktører forsøker å løse et delt problem eller oppgave gjennom konstruktiv deling av ulik kunnskap, ressurser, erfaring og ideer ...*» (Torfig et. al., 2019, s. 802). For å forstå hvorfor ulike sektorer, herunder privat og offentlig, definerer prosessbegrepet ulikt, må vi studere opprinnelsen av fenomenet samskaping i organisatorisk sektor, herunder opprinnelig formål med å la konsumenter aktivt delta i prosesser for forbedring eller utvikling av produkter og tjenester (Klev og Levin, 2018). Gjennom konsumentdeltakelse blir subjektive meninger en del av de objektive målene, noe som tillater både forståelse for og mulighet til å skreddersy tilbud etter kunders behov og ønsker. Produkt eller tjenesteutvikling anvender med andre ord samskapingsprosessen som en kunnskapsutviklende prosess, hvor konsumenter får anledning til å kommunisere sine subjektive behov og blir inkludert i videreutviklingen av godet (Klev og Levin, 2014). I nyere tid har også offentlig sektor sett verdien i en slik tilnærming, og samskapingsprosessen har med det videreutviklet og tilpasset seg denne konteksten. I offentlig kontekst tjener samskapingsprosessen tilnærmet like formål, men inkluderer subjektive meninger hos alle aktører som direkte eller indirekte har tilknytning til utfordringen, og som av den grunn vil kunne bidra til å utarbeide løsningsstrategier for eksempelvis regionale komplekse utfordringer. Jeg kommer tilbake til, og ser nærmere på, konkrete forskjeller mellom de to prosessutformingene i påfølgende delkapittel om samskapingsmodeller. En tilnærming hvor inkludering, tilpasning og tilrettelegging hensyntar noen menneskers subjektive meninger står i sterk kontrast til den offentlige tanke der vi, som nordmenn med et egalitært syn, vurderer likeverd og rettferdighet som grunnleggende for velferdsstaten, noe som gjør en mulig «forskjellsbehandling» i forhold til det å møte ulike menneskers behov med ulik tilnærming, problematisk. Sett i forhold til denne oppgavens innhold er det ikke hensiktsmessig å gå nærmere inn på sistnevnte diskurs, jeg velger imidlertid å kommentere det da jeg mener det belyser at samskaping kan tjene ulike formål i ulike kontekster.

Samskapingsprosessen skal, gjennom inkludering av ulike relevante aktører, eksempelvis de med kunnskap, de med erfaring og de med gjennomslagskraft, identifisere felles utfordringer som de sammen skal utarbeide løsningsstrategier for. Formålet med prosessen er ikke å løse

utfordringen, men å skape kontinuerlige forbedringsprosesser som tilrettelegger for utvikling i det offentlige rom. Resultatet, og spørsmålet vi ender opp med, er hvem som i prosess sammenheng kan sies å være problemeieren? I organisatorisk sektor vil de som skal utvikle produktet eller tjenesten, eller har behov som skal møtes, være problemeieren (Klev og Levin, 2014), mens det i offentlig sektor er vurderingen at alle mennesker som direkte eller indirekte er tilknyttet utfordringen, eksempelvis «i regionen», som «berørte parter», er problemeiere med en felles utfordring (Karlsen, 2020).

For å identifisere problemeiere og aktører i samskapingsprosessen, og kunne si noe om hvordan prosessen bør utføres, er det naturlig å ta utgangspunkt i «Den samskapte læringsmodellen».

3.2 Samskapingsmodeller

På begynnelsen av 1990-tallet introduserte Elden og Levin (1991) den samskapte læringsmodellen. Modellen er senere justert av Klev og Levin (2002, 2009) og Greenwood og Levin (2007). Den samskapte læringsmodellen «*er utviklet for medvirkningsbaserte endringsprosesser i organisasjoner*» (Karlsen, 2020, s.467). Modellen vektlegger høy grad av medvirkning ved at den bygger på aktivt engasjement og et demokratisk verdigrunnlag (Klev og Levin, 2018). Målet er å skape konkrete nyttige løsninger på problemer som fungerer i praksis. (Klev og Levin, 2018). Endringer hører hjemme i, og bør finne sted i deltakernes / organisasjonenes hverdag. For å få til utvikling og endring av praksis er det avgjørende at lederen i utviklingsprosessen deltar aktivt (Klev og Levin, 2018).

I senere tid har Greenwood og Levin (2007) valgt å endre begrepet «cogenerative learning» i modellen til «cogeneration of knowledge» (Karlsen, 2020). Karlsen (2020), hevder at begrepsendringen ikke har resultert i noen endring av modellens meningsinnhold. Karlsen og Larrea (2014) har med utgangspunkt i Greenwood og Levins (2007) samskapte læringsmodell videreutviklet denne slik at den er tilpasset en regional kontekst (Karlsen, 2020). I sistnevnte kontekst har modellen vært anvendt i samskapingsprosesser mellom forskere og politikktutformere (Karlsen, 2020). Den samskapte læringsmodellen for regional kontekst er utarbeidet med formål om å bidra til kunnskapsutvikling og løsningsstrategier tilknyttet regional kompleksitet. Karlsen og Larreas (2014) konsept er at ved en felles utfordring, er det aktørenes ulike kompetanser, kunnskaper og fortolkninger som bidrar til samskapingsprosessene.

Greenwood og Levin (2007) benytter i sin modell begrepene interne og eksterne som referanse til aktørene i prosessen, interne i prosessen betraktes som problemeiere, eksterne som øvrige

relevante aktører. I regional kontekst vurderer Karlsen og Larrea (2014) problemeiertildelingen som en utfordring, ettersom alle i en region må betraktes som problemeiere, direkte eller indirekte, relevante aktører er derfor alle som har interesse eller kunnskap, relevant for løsningen. Aksjonsforskerne Arrona og Larrea (2018) beskriver i sin praktiske anvendelse av den samskapte læringsmodellen for regional kontekst, en mulig utfordring knyttet til det å være identifisert som ekstern problemeier og øvrige aktørers legitimering av den eksternes deltakelse, innspill og argumenter i prosessen. Karlsen og Larrea (2014) velger på dette grunnlaget å endre «grupperingen» av relevante aktører gjennom å navngi alle i prosessen som regionale aktører for deretter skille aktørene i modellen fra hverandre ved å tildele titlene praktikere og forskere; praktikere som de som er involvert i konkret tiltakskonstruksjon, eksempelvis endring i politikktutforming som resultat av prosessen, og forskere som tilfører prosessen kunnskap og som videreutvikler og -formidler denne til kunnskaps- og informasjonsformål mer enn konkret tiltaksendring.

En annen viktig forskjell mellom modellene er hvordan informasjonsutvekslingen foregår mellom deltakerne i samskapingsprosessen. Den samskapte læringsmodellen utviklet for organisatorisk kontekst benytter seg av begrepet kommunikasjon, mens Karlsen og Larrea (2014) i sin modell for regional kontekst bruker begrepet dialog. Kommunikasjon kan defineres som det å «*dele tanker med andre individer, på en overlagt og uforbeholden måte*» (Allott, 2019), mens dialog defineres som «*en løpende kontakt eller utveksling av synspunkter ... innleder en forbindelse eller forhandling ofte i håp om å oppnå forsoning eller oppklaring*» (Tranøy, 2019). Forskjellen i bruk av begrep forklares ved at den samskapte læringsmodellen, i organisatorisk kontekst (Klev og Levin, 2007), gjerne har en problemeier og søker innspill fra ulike aktører for utvikling av en løsning, noe som kan tillate enveiskommunikasjon mer enn informasjonsutveksling. Den samskapte læringsmodellen for regional kontekst (Karlsen og Larrea, 2014), forutsetter løpende og likestilt kontakt mellom deltakerne og krever toveis informasjonsutveksling og opprettholdelse av dialogen for utvikling av løsningsstrategier i prosessen.

3.2.1 Den samskapte læringsmodellen for regional kompleksitet

Den samskapte læringsmodellen for regional kontekst, utarbeidet av Karlsen og Larrea (2014), har som formål å bidra til kunnskapsutvikling og løsningsstrategier med regional kompleksitet. Kompleksiteten Karlsen og Larrea (2014) henviser til oppstår ved utfordringer som skal bevare objektivitet og konkrete handlingsaksjoner, samt subjektiviteten til relevante aktører som har interesse i eller aktuell kunnskap og kompetanse. Ettersom modellen er utarbeidet for regional

kontekst og kompleksitet viser forskerne til hvor enkelt det kan oppleves å være enige om tiltak, oppdrag og visjoner, men at dette ofte er «på papiret», og at en praktisk gjennomføring er mye mer utfordrende (Karlsen og Larrea, 2014).

For videre å definere regional kompleksitet henviser Karlsen og Larrea (2014, s.45) til tre forhold; (1) gjensidig avhengighet mellom aktører, gjensidig avhengighet oppstår når en aktør er avhengig av ressursene en annen aktør besitter, eller når det finnes fordeler med å samle ressurser. (2) Situasjonen preges av usikkerhet, usikkerheten trenger ikke være relatert til mangel på informasjon, men til kompleksiteten i selve utfordringen gjennom ulike meninger fra deltakere eller utfordring knyttet til forståelse. (3) Ingen av aktørene har makten over andre aktørers handlinger eller kan lede disse i en bestemt retning, og ingen har de nødvendige ressurser for å løse utfordringen alene. (Karlsen og Larrea, 2014)

«Actors as organizations have fears, dreams, insecurities, personal agendas and aims. (...) It is easy to agree that innovation must be fostered to support competitiveness in a territory. It takes action to see that things are not so simple. It takes action to make interests, priorities, pressures, fears, insecurities and personal agendas emerge.» (Karlsen og Larrea, 2014, s. 44)

Karlsen og Larreas (2014, s.44), tilnærming til kompleksitet stammer fra konseptet om konflikt og konsensus. Forskerne, definerer her konflikt som *«en situasjon hvor ulike aktører har ulike verdier, erfaringer, interesser, ressurser og tilnærminger til en situasjon (...) konflikten kan variere fra lav til høy grad av uenighet blant få eller flere aktører»* (Karlsen og Larrea, 2014, s.47). Konsensus defineres som *«en situasjon hvor det er nok enighet mellom aktørene til at de kan gå videre med handlingsbaserte aksjoner»* (Karlsen og Larrea, 2014, s.48). Konflikt oppstår med andre ord ikke bare gjennom systemer, men gjennom ulike aktørers subjektive forståelser og meninger (Karlsen og Larrea, 2014). For forskere som skal anvende modellen påpekes det en utfordring knyttet til forskerens forståelse og innsikt i interesse, maktspill, skjulte agendaer og mistillit øvrige aktører måtte ha som kan påvirke prosessen (Karlsen og Larrea, 2014). Konflikt kan oppstå i relasjoner mellom aktørene i prosessen, eller i en annen, kanskje enda viktigere konfliktform som krever dypere bevissthet hos både ledere av prosessen og de individuelle deltakerne, en indre konflikt hos enkeltaktører. Arrona og Larrea (2018) beskriver den indre konflikten gjennom Friere (1996, 2008a, 2008b) sin tilnærming om pedagogikk knyttet til undertrykkelse; *«the oppressed cannot initiate the process of liberating themselves nor helping others in their liberation until they recognize that the oppressor is partly inside them»* (2018, s. 140). Det er altså mulig å iverksette tiltak for å tilpasse systemet til å ivareta subjektivitet, men kun gjennom egen indre aksept for subjektivitetens verdi kan en aktør

virkelig delta i prosessen, noe alle aktører må være bevisst (Arrona og Larrea, 2018). Karlsen og Larrea (2014) hevder konflikt er uunngåelig, og at forskeren som utøver prosessen må forsøke å skape en felles plattform og anvende dialog for å drive konflikt til konsensus.

I Arrona og Larreas (2018) aksjonsforskning, med bruk av den samskapte læringsmodellen for regional kontekst, identifiserer og utarbeider de et nytt konsept, «soft resistance», som jeg i denne oppgaven har oversatt til «myk motstand». Myk motstand beskriver forholdet mellom den relasjonelle og den kritiske dimensjonen i prosessen (Arrona og Larrea, 2018, s.135). Forskerne viderefører konseptet om konflikt til konsensus, og beskriver forholdet mellom aktørene i prosessen som konfliktbasert og avtaleorientert (Arrona og Larrea, 2018, s.135). I konseptet om myk motstand er konflikt forstått som en naturlig tilstand som oppstår i relasjoner, men at aktørens ønske om løsning i relasjonen blir en motvekt for negativ konflikt, og at konflikten derfor kan bli et positivt springbrett for dialog. Utøvelsen av myk motstand kommer frem gjennom to steg; (1) forskerens kritiske innspill blir akseptert gjennom en felles forståelse og aksept generert fra tillit i relasjonen (Arrona og Larrea, 2018). (2) aktører i prosessen går i noen grad på kompromiss med seg selv for å oppfatte dialogen som en forhandlingsprosess hvor løsning genereres fra ulike perspektiv og aksept (Arrona og Larrea, 2018). Forskerne hevder at forståelsen og utøvelsen av forholdene i myk motstand vil assistere dialogen og være et virkemiddel for blant annet endring i styringspolitikk (Arrona og Larrea, 2018).

Karlsen og Larreas (2014) samskapte læringsmodell anvender kombinasjonen av praktikere og forskere i en regional kontekst, kombinasjonen av de som har gjennomslagskraft og beslutningsmakt og de som besitter kompetanse relevant for utfordringen og for co-genereringen av kunnskap gjennom kollektiv refleksjon som ender i tiltak. Modellens oppbygging henviser med sin struktur til en aksjonsforskningstilnærming, hvor det kun gjennom praktisk utførelse og dialog kan skapes ny og relevant kunnskap både for praktikerne, men også for forskerne som videreformidler og anvender kunnskapen i andre sammenhenger. Praktisk tilnærming krever kontinuerlig testing av teori utført i praksis der en også hensyntar ulike kontekster, noe Arrona og Larrea (2018) hevder best kan skje gjennom aksjonsforskning, en kombinasjon av refleksjon i og på aksjon.

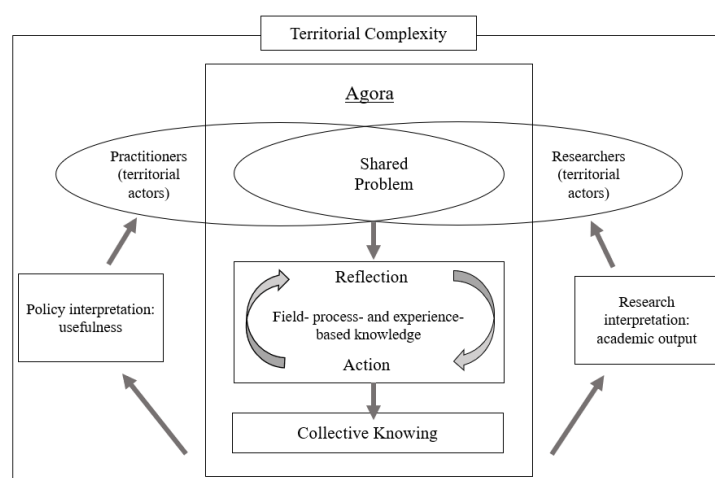
«It is much easier to be critical in academic work than it is being critical in real-world practice. But knowledge co-generation and change do not occur on paper, they only take place through action. (...) That is the way we believe we can better contribute change.»

(Arrona og Larrea, 2018, s.150).

Oppgavens kontekst må gjennom Karlsen og Larreas (2014) definisjoner kunne betraktes som kompleks i det den tar hensyn til en regional reiselivsnæring og dennes behov for kunnskapsutvikling, og i tillegg utfører samskapingsprosessen gjennom en digital kontekst. Jeg vurderer derfor den samskapede læringsmodellen for regional kontekst som best egnet for utførelsen av oppgavens undersøkelser og prosesser. Reiselivsnæringen i Agder kan sies å tilhøre «to leire», majoriteten av bedrifter og organisasjoner som del av privat næringsliv, og øvrig virksomhet som del av det offentlige, sistnevnte med roller og initiativ som i stor grad er knyttet til vern av norsk kunst og kultur. Forvaltning og utvikling av kunst og kultur må i virksomhetssammenheng ses på som en balansegang mellom det private (organisatorisk) initiativ, der målet er å skape økonomisk lønnsomhet, og sterk offentlig (regional) interesse som bidrar til at problemeieren er alle med felles interesse i virksomhetens aktiviteter og utfordringer. Situasjoner eller kontekster preget av usikkerhet skaper kompleksitet i utfordringene, det finnes derfor en fordel med å samle ressurser (Karlsen og Larrea, 2014). I neste delkapittel beveger jeg meg inn i den samskapede læringsmodellen for regional kontekst, der jeg søker en dypere forståelse for de elementene som påvirker modellens formål og hensikt i forhold til kunnskapsutvikling og læring.

3.2.2 Agora – en arena for samskaping

Karlsen og Larrea hevder at kunnskap blir til gjennom intens dialog mellom ulike skapere og brukere av kunnskap (2014, s.86), og at det gjennom den samskapede læringsmodellen, som samler mennesker med ulik sosial- og miljømessig bakgrunn, oppførselsmønster og tankesett, kan skapes og utvikles ny kunnskap og lærdom (Karlsen og Larrea, 2014). I det følgende gir jeg en mer detaljert forklaring til Karlsen og Larreas (2014) samskapede læringsmodell;



Figur 1. *Creation of collective knowing in the agora (Karlsen and Larrea, 2014, s.100)*

Karlsen og Larrea (2014) beskriver begrepet *agora* som et nytt offentlig rom, eller arena, hvor forskere og samfunn møtes for å delta i dialog uten press fra moderne kategorisering og favorisering av kunnskap. I agora møtes individer og grupper med ulik bakgrunn og kunnskap for å skape kunnskapsflyt og utvikling mellom dialogdeltakerne (Karlsen og Larrea, 2014). Dialogen i agora beveger seg gjennom flere stadier; *felles utfordringer*, *refleksjon* og *aksjon* og *kollektiv kunnskap*.

I kapittel 3.2 poengterte jeg hvordan problemeiertittelen ble tildelt ulikt avhengig av hvilken kontekst modellen opererer i. For å bevege seg nedover i modellens agora er første steg å samle relevante aktører som kan delta i dialogen, herunder definisjonen av agora, et sted der forskere og samfunn (relevante aktører) samles (Karlsen og Larrea, 2014). Som illustrert i modellen (utspring på hver side i venndiagrammet, praktikere & forskere) kan videreutvikling av kunnskap skje gjennom en kombinasjon av relevante aktørers (practitioners) og forskeres (researchers) genererte og videreformidlede kunnskap. Ulike utfordringer krever ulike aktørers bidrag til dialogen, formålet med samskapingprosessen bør derfor avklares tydelig på forhånd.

Etter å ha samlet ulike relevante aktører til prosessen er neste steg å identifisere en felles utfordring som aktørene skal arbeide med. Gjennom dialog skal deltakerne bevege seg gjennom ulike perspektiver, forhold og tilnærminger til utfordringen, for nærmere å kunne spesifisere en felles konkret problemstilling de ønsker å arbeide videre med (Karlsen og Larrea, 2014). Utfordringen tydeliggjøres som et felles mål i prosessen. En samskapingprosess i regional kontekst tar ofte for seg utfordringer med høy kompleksitet (Karlsen og Larrea, 2014) der formålet ikke er å komme frem til en endelig løsning på et problem, men mer å utarbeide løsningsstrategier som bidrag til fremtidige løsninger. Oppstartsfasen i den samskapede læringsmodellen kan oppleves som krevende både for fasilitator og deltakere i prosessen (Klev og Levin, 2018). Blant annet kan manglende engasjement, eller prosessenkning i seg selv, by på utfordringer. En av løsningene her er å identifisere en felles utfordring som etter kort tid resulterer i konkrete tiltak for å skape motivasjon blant deltakerne. Oppstartsfasen kan også være preget av ulike motivasjoner, mål og interesser for deltakelse, noe som enten fremmer eller hemmer prosessen (Klev og Levin, 2018).

Andre fase i agora er den kollektive læringsarenaen for kommunikasjon, læring og refleksjon, «Reflection & Action», hvor deltakerne benytter seg av felt-, prosess- og erfaringsbasert kunnskap for å skape og utvikle kunnskap og forståelsesrammer som bidrar til nye konkrete

tiltak (Karlsen og Larrea, 2014). I denne fasen skal deltakerne sammen, gjennom dialog, benytte sine kunnskaper til å reflektere og engasjere seg i samtale om problemstillingen utarbeidet i første fase. Det er viktig at denne prosessen ender i aksjon og at konkrete tiltak blir utarbeidet fra prosessens samskapte kunnskap og læring (Karlsen og Larrea, 2014). Avhengig av problemstilling vil ulike samskapingsprosesser kreve forskjellig tidsbruk, deltakerne kan befinne seg på samme sted i modellen over lengre tid, helt frem til en form for kollektiv enighet nås. Dersom prosessen skal utføres over lengre tid kan en oppfordring til individuell refleksjon mellom prosessene assistere kunnskapsutvikling, læring og tiltaksutforming når deltakerne igjen samles.

Tredje fase i agora handler om kollektiv kunnskap, her genereres felles videreutviklet eller ny kunnskap hos deltakerne i prosessen (Karlsen og Larrea, 2014). Den kollektive kunnskapen kan være at alle deltakere har utarbeidet en felles kunnskap, eller at individuelle deltakere sitter igjen med egen kunnskap som resultat av en kollektiv drøfting (Karlsen og Larrea, 2014).

Etter samskapingen i agora, trer aktørene «ut» av prosessen og går over til individuell refleksjon og utnyttelse av generert kunnskap. Karlsen og Larreas (2014) modell tilsier eksempelvis at samlede relevante aktører (practitioners) i dette stadiet benytter kunnskapen i praksis, og individuelt reflekterer over prosessen. Forskerne (researchers) tar også med seg kunnskapen og reflekterer individuelt over denne, men kan i tillegg benytte kunnskapen i videre forskning eller akademisk sammenheng, jfr. videreformidle og utvikle egen og andres kunnskap (Karlsen og Larrea, 2014).

Det er viktig å legge merke til pilene som beveger seg fra «utredelse av prosessen», og tilbake inn igjen til på nytt å tilhøre en gruppe av relevante aktører eller forskere (practitioners & researchers). Dette fordi modellen må forstås som en sirkulær modell. Det at aktørene går hver til sitt etter endt prosess i agora, betyr ikke nødvendigvis at samskapt kunnskap, refleksjoner og tiltak har løst problemstillingen (Karlsen og Larrea, 2014). Sistnevnte poeng er det modellen illustrerer når de samme aktørene ledes tilbake til på nytt å være relevante aktører i en ny dialog, enten om samme problemstilling, eller i forholdt til en ny.

3.2.3 Hvordan vite om samskapingsprosessen fungerer

Samskapingsprosesser har som formål å skulle videreutvikle eller generere ny kunnskap og læring hos deltakerne. I prosesser skiller vi gjerne mellom kunnskapsutvikling og læring, begreper som ofte brukes om hverandre. For å kunne si noe om hvorvidt en samskapingsprosess fungerer eller ikke er det nødvendig å definere de to begrepene for derigjennom å kunne

identifisere hvorvidt deltakere i prosessen, enten individuelt eller kollektivt, har videreutviklet eller generert ny kunnskap eller læring.

Kunnskap er et vidt begrep og defineres som «*viten, lærdom, erkjennelse eller innsikt*» (Holmen, 2020), begrepet deles inn i to hovedkategorier; a priorisk- og a posteriorisk kunnskap. A priorisk kunnskap er kunnskap knyttet opp til fakta og er uavhengig av erfaring (Holmen, 2020). A posteriorisk kunnskap er kunnskap som krever empiri og erfaring, og som gjerne er taus og knyttet til personen som erfarer og fortolker kunnskapen (Holmen, 2020). Schön (1983, s.49) argumenterer for nevnte forskjeller i kunnskap med at førstnevnte (a priorisk) læres gjennom systematiske studier og kan valideres gjennom empirisk observasjon eller rasjonell analyse mens den andre kategorien kunnskap (a posteriorisk) er en mer «artistisk og intuitiv prosess» som skapes gjennom praksis og erfaring (Hèbert, 2014). Samskapingsprosesser som verktøy assisterer i kollektiv deling av kunnskap, kunnskap som i utgangspunktet på bakgrunn av fortolkning er individuell og som bringer ulike perspektiver inn i dialogen. Definisjonen av kunnskapsutvikling bidrar til å forklare prosessen som utvikling av eksisterende eller ny kunnskap i dialog mellom individer med ulike kunnskapsgrunnlag (Zuber-Skeritt, 2002, s.146). I praktisk forstand innebærer dette at utvikling av kunnskap oppstår enten som følge av at en deltaker forstår eller tolker noe konkret annerledes enn de gjorde før prosessen startet, eller ved at deltakeren opplever en ny tolkning avhengig av den sosiale dialogen som har foregått.

I aksjonsforskning defineres læring som læring fra en aksjon eller konkret erfaring, så vel som det å handle eller endre atferd som resultat av læringen (Zuber-Skeritt, 2002). Nøkkelord i definisjonen er å handle eller endret atferd som resultat. Ambrose, Bridges, Lovett, DiPietro og Norman (2010) definerer læring som «*a process that leads to change, which occurs as a result of experience and increases the potential for improved performance and future learning*» (Ambrose et al, 2010, s.3). Sett i forhold til en samskapingsprosess må læring med andre ord kunne dokumenteres gjennom endring i atferd eller handlingsmønster hos deltakerne som følge av kunnskapsutvikling fra prosessen.

3.3 Dialog som forutsetning for gode samskapingsprosesser

I underkapittel 3.2.2 Agora, en arena for samskaping, presenterte jeg gjennom Karlsen og Larrea's samskapte læringsmodell (2014) de ulike fasene i en samskapingsprosess og hvordan til å identifisere kunnskapsutvikling og læring som målepunkter for om samskapingsprosessen har vært fungert. Vi kan imidlertid ikke hevde at det å følge strukturen i en modell er tilstrekkelig for om en prosess kan betegnes som vellykket, til det må der ligge flere forutsetninger til grunn. Ettersom en samskapingsprosess ikke bare er en instrumentell metode

for måloppnåelse, men har i oppgave å ta i betraktning deltakernes subjektivitet og sosiale konstruksjoner som virkemiddel for måloppnåelse, blir det viktig å vurdere nettopp hvilke forutsetninger som ligger til grunn for en velfungerende prosess.

Karlsen og Larrea (2014, s.129) hevder dialog er essensielt for endring. Forfatterne forklarer begrepet dialog som beskrivelse av en samtale som foregår mellom ulike aktører, en samtale som resulterer i konkret endring og som ikke bare forblir en ordveksling (Karlsen og Larrea, 2014).

En filosof med spesielt søkelys på demokratisk dialog, og som i senere tid har dannet utgangspunkt for flere filosofers og forskeres dialogkonsepter, er Jürgen Habermas. Habermas utviklet i 1997 konseptet kommunikativ rasjonalitet, et konsept som omhandler utfordringer knyttet til hvordan å etablere rasjonalitet og enighet i det offentlige rom under forhold dominert av subjektiv refleksivitet (Johnsen, 2014). Kommunikativ rasjonalitet tilsier at «*dersom man er enig i noe, kan man være enige i mer*» (Johnsen, 2014). Ved å anvende samskapingsprosesser som diskurs for teorien om kommunikativ rasjonalitet kan det hevdes at ettersom deltakerne samles med enighet om å arbeide med en problemstilling, vil de, til tross for strid rundt temaet de har valgt, kunne finne noe enighet og derigjennom en felles plattform å arbeide utfra (Johnsen, 2014). Habermas sin teori om demokratisk dialog (1997) forklarer at dersom en god dialog skal oppstå må det være åpen diskusjon med utjevne maktforhold (Johnsen, 2014). Et spørsmål blir derfor om deltakerne i en samskapingsprosess kan oppnå en felles plattform og enighet om noe, slik Habermas beskriver, og samtidig etablere viktige spilleregler for tilnærming til demokratisk dialog?

Bjørn Gustavsen's (1992) konsept om demokratisk dialog anvender Habermas sin filosofi som grunnlag og handler om å skape demokratisk dialog gjennom å akseptere og benytte seg av 13 prinsipper for dialog (Karlsen og Larrea, 2014). Prinsippene er kjent som «Gustavsen's 13 Principles for Democratic Dialogue» (1992), og beskriver hvordan og hvem som kan delta i en dialog (Karlsen og Larrea, 2014). Målet er å frembringe beslutninger bygget på en plattform av felles enighet om handlinger (Karlsen og Larrea, 2014). Nedenfor presenteres Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog (1992), oversatt fra engelsk til norsk, jeg viser også en inndeling av prinsippene i to hovedkategorier som er hensiktsmessig i forhold til senere analyse og drøfting av casestudie og gjennomført samskapingsprosess. Prinsippene inndelt etter kategori; (1) Aktører, deltakere og karakteristikk; prinsipp nr: 1, 7, 8, 10, 11, 12 & 13, (2) Argumenter og forståelse for utfordringen; prinsipp nr: 2, 3, 4, 5, 6, & 9.

Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog:

Aktører, deltakere & karakteristikk ved dem	Argumenter og forståelse for utfordringen
Dialogen er en utvekslingsprosess: ideer og argumenter beveger seg frem og tilbake mellom deltakere	Det må være mulig å delta for alle relevante aktører
Det skal være mulig for alle deltakere å utvikle forståelse for utfordringen eller problemstillingen dialogen omhandler.	Det er ikke nok og bare være til stede. Alle deltakere bør være aktive, følgelig har hver deltaker et ansvar for ikke bare å fremlegge sine egne ideer, men også hjelpe andre deltakere i å fremlegge deres ideer
Alle argumenter som er relevante for utfordringer eller problemstilling i dialogen er legitime	Alle deltakere er likeverdige
Hver deltaker må akseptere at andre deltakere kanskje har bedre argumenter	Arbeidserfaring er basis for deltakelse. Dette er den eneste typen erfaring som per definisjon alle deltakere har
Arbeidsstilling, autoritet etc. er områder som alltid kan innlede til diskusjon –ingen deltakere er unntatt dette	Minst noe av erfaringen hver deltaker har med seg inn i dialogen skal betraktes som legitim
Deltakere skal tolerere økende grad av ulikhet i meninger	Poenger, argumenter etc. som skal anvendes i dialogen må fremlegges av en deltakende aktør. Ingen kan delta «på papiret».
Dialogen må stadig utvikle enighet som kan skape plattformer for praktisk handling. Merk: det er ingen motsigelser mellom dette kriteriet og det forrige. Styrken i et demokratisk system, sammenlignet med andre, er at systemet har fordelen av å bygge på en rekke ulike meninger og ideer som påvirker praksis, samtidig som det har evnen til å skape beslutninger som kan støttes av alle deltakere.	

Tabell 1: Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog (Gustavsen, 1992)

Habermas (1997) hevder at ettersom menneskets oppfatning av verden er ulik vil også skapt kunnskap være ulik, noe som legger press på det å etablere regler for dialog (Johnsen, 2014). Johnsen (2014), påpeker at individet kan forstå behovet for formell struktur, regler og makt, men at rettferdigheten i hvordan slike virkemidler anvendes vil være med på å påvirke forståelsen, «sannheten er i beste fall, slik du ser den».

Gustavsens (1992) 13 prinsipper kan hevdes å utgjøre spilleregler for at dialog skal bidra til og styrke samskapingsprosesser. Akhilesh (2017, s.21) fremlegger i sin forskning forutsetninger for gode samskapingsprosesser, herunder; gjensidig forståelse om formålet, utforskning og etablering av likevekt, felles innsats for å forstå komplekse subjektive konstruksjoner samt opprettholdelse av tillit, sikkerhet, respekt og oppriktighet. Disse forutsetningene samsvarer direkte med Gustavsens (1992) 13 prinsipper, men er tilføyd erfaringsbasert kunnskap for spesifikt å kunne knyttes opp mot samskapingsprosesser. Akilesh (2017) hevder altså at for at en samskapingsprosess skal fungere godt må den ha en åpen og likestilt arena der kunnskap om utfordringen kan utvikles og aktørene opparbeide seg gjensidig respekt og evne til å akseptere andre meninger.

Karlsen og Larrea (2014) presiserer at det i bruk av Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog er viktig å bemerke at en samskapingsprosess ikke har felles aksjon eller fullstendig felles enighet som direkte mål, men at det gjennom demokratisk dialog og ulike kunnskaper, kompetanser og fortolkinger kan oppstå felles forståelse, enighet eller uenighet og at prosessen derigjennom assisterer i utviklingen av løsningsstrategier.

Gustavsens (1992) 13 prinsipper er også avhengig av en «conference», noe forskeren beskriver som «*et møte mellom mennesker som er organisert eller administrert av eksterne ressurser som en aksjonsforsker, men hvor det er deltakerne fra bedrifter som utgjør hovedaktørene og ressursene i dialogen*» (Karlsen og Larrea, 2014, s.133). Gustavsen (1992) hevder med andre ord at spillereglene kan iverksettes først når en samling er organisert og at det krever en administrativ tilnærming for å skape demokratisk dialog, med andre ord fasilitering.

3.4 Fasilitatoren i samskapingsprosesser

Kollektive utviklingsprosesser som samskaping krever rom for refleksjon, beslutning og aksjon, noe noen forskere mener kun kan skje dersom forholdene tilrettelegges for det (Costamagna og Larrea, 2018). Fasilitering defineres som «*the process of creating the conditions that enable actors to reflect, decide and take action*» (Costamagna og Larrea, 2018, s. 65), og utføres av en fasilitator. Prosessteori tildeler fasilitatoren to roller, en styrende- og en

ledende rolle. Den styrende rollen er systemorientert og defineres som det «å påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter» (Ladegård & Vabo, 2011, s.23-31), fasilitatoren koordinerer prosessen gjennom valg av instrumentell organisering. Den ledende rollen er personorientert og defineres som å inneha «en desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning» (Ladegård & Vabo, 2011, s.23-31), den viser til fasilitatorens evne til å assistere prosessen med menneskelig tilnærming.

I gjennomføringen av samskapingsprosesser er det viktig at fasilitatoren (e) velger hensiktsmessige verktøy for å håndtere så vel den styrende som den ledende rollen i prosessen. Det finnes mye litteratur knyttet til valg av instrumentelle styringsverktøy for organisering av prosesser, valg av verktøy er imidlertid ofte kontekstavhengig, noe som påvirker vurderingen av hvilke styrende virkemidler en bør benytte.

Utgangspunktet for organisering av samskapingsprosessen i denne oppgaven er Karlsen og Larreas (2014) utvidede samskapte læringsmodell. Strukturen i prosessen er slik modellen beskriver mens valg av instrumentelle verktøy og virkemidler knyttet til organiseringen, eksempelvis digital plattform, fokusgrupper, samtaler, World Cafè eller Fish Bowl, avhenger av relevant kontekst for prosessen (Costamagna og Larrea, 2018).

«Påvirkning fra ledelse som virkemiddel skjer alltid gjennom en person, i en relasjon, der autoritet og personlig skjønn er utgangspunktet for påvirkningen» (Ladegård & Vabo, 2011, s. 23-31). Fokus på lederskap fremprovoserer store mengder litteratur og «how-to» bøker om ledelse, rollen som fasilitator kan derfor betraktes som utfordrende å konseptualisere. En del litteratur fremhever fasilitatorens personlige egenskaper som nærmest en spesiell type karisma, noe som gjør personen (e) skikket til å inneha denne rollen (Jamieson, Auron & Schechtman, 2011) Andre forskere mener derimot at fasilitatoren ikke nødvendigvis besitter spesielle egenskaper, men at personen (e) har evne til å transformere og forstå verden omkring seg i en mode of action (Costamagna og Larrea, 2018).

«Facilitators are not endowed with a specific spirit for certain roles, rather they are conceived as emerging from the action of transforming and understanding their world. As a result, the proposed facilitation is not characterized by emotionless neutrality. Facilitation is closely linked to contradiction and conflict and demands ongoing discernment and position-taking.» (Costamagna og Larrea, 2018, s.13)

I et forsøk på å presisere og konkretisere fasilitatorens rolle, deler Costamagna og Larrea (2018) rollen inn i fire hovedprofiler; profesjonell-, politisk-, forskende- og ledende

fasilitator. I oppgaven er det mest relevant å gå dypere inn på den forskende- og profesjonelle fasilitatorrollen ettersom jeg i min case studie utfører rollen som aksjonsforsker der jeg fasiliterer, påvirker og forsker på samskapingsprosessen. Oppgaven har også som formål å skape et rammeverk for samskapingsprosesser utført i en kontekstavhengig situasjon, jfr. bruken av digital plattform i gjennomføringen av prosessen. Sistnevnte i den hensikt at casebedriften USUS skal kunne benytte seg av kunnskapene som fundament for senere å kunne innta en profesjonell fasilitatorrolle overfor sine medlemsbedrifter.

En forskende fasilitator defineres som en forsker, som i tillegg til å ta egne beslutninger med grunnlag i forskning og metodologi, anvender denne kunnskapen og treningen til å skape forhold for refleksjon, beslutning og aksjon (Costamagna & Larrea, 2018). En profesjonell fasilitator er en person eller et team som blir tildelt rollen å fasilitere en prosess, uten å inneha beslutende makt (Costamagna & Larrea, 2018). Til forskjell fra politiske- og ledende fasilitatorroller, kan den profesjonelle rollen tildeles hvilken som helst person som får i oppdrag å være fasilitator mens den forskende fasilitatoren arbeider utfra et vitenskapelig ståsted (Costamagna & Larrea, 2018).

Den forskende fasilitatoren skal i sin rolle reflektere, beslutte og handle innen sitt rom for påvirkning, men forstår også at det ikke er nok å kun selv reflektere over kunnskapen (Costamagna & Larrea, 2018). For at en beslutning skal kunne tas må alle aktører gjennom felles refleksjon delta i beslutningstakerprosessen. Det er viktig for den forskende fasilitatoren å være innforstått med at forskningen og rollen i noen grad avhenger av øvrige deltakeres refleksjoner, beslutninger og handlinger og at det derfor er viktig at fasilitatoren har legitimitet og påvirkningskraft hos deltakerne (Costamagna og Larrea, 2018). Costamagna og Larrea (2018) anbefaler å utvikle et tydelig rammeverk for prosessen som skal utføres, et rammeverk som etablerer roller og mandat for fasilitator og deltakere slik at alle aktører opplever fasilitatoren og prosessen som legitim.

Costamagna og Larrea (2018) forklarer viktigheten av å utarbeide definisjoner og beskrivelser for fasilitatoren slik at de gjennom aksjon eller «mode of action» er bevisst på måten de utfører sin rolle på i praksis og derigjennom utvikler egne ferdigheter og fasiliteringsevner. Utfordringen er å konkretisere eller konseptualisere et rammeverk for å begripeliggjøre det som skjer i en «mode of action» (Costamagna og Larrea, 2018). Forfatterne hevder at roten til god fasilitering stammer fra selvbevissthet og forståelsen for hva og hvorfor vi opptrer slik vi gjør (Jamieson et al., 2011, s.11). Dette krever en

dyper forståelse i det å forstå seg selv i rollen som fasilitator. «Use of self», eller bruken av seg selv som verktøy, stiller enda større krav til selvbevissthet. Forskerne Jamieson et al., (2011) beskriver «use of self», som en selvbevissthet eller selvbeherskelse, som gjør mennesker med denne evnen til mestere over situasjonen de befinner seg i.

«Use of self is the conscious use of one's whole being in the intentional execution of one's role for effectiveness in whatever the current situation is presenting».
(Jamieson et al., 2011, s.58).

Ifølge Jamieson et al., (2011), skal fasilitatoren hjelpe andre, uten personlig innblanding og med tilstrekkelig bevissthet og intensjon. Costamagna og Larrea (2018) bestrider denne forventningen til nøytralitet, og hevder at det vil være umulig for en fasilitator å ikke påvirke fortolkninger av dialogen mellom deltakere. Jamieson et al., (2011) identifiserer tre kjernekompetanser og tre utviklingsnivåer, herunder kompetanser som kritiske egenskaper vi bruker i alle situasjoner og gjennom alle utviklingsstadier og utviklingsnivåer, og som beskriver vår evne til å bruke kompetansene i forskjellige situasjoner (Jamieson et al., 2011). Kjernekompetansene er med andre ord, *hvordan* vi hjelper mens utviklingsnivåene er *hvor godt* vi hjelper (Jamieson et al., 2011).

Tabellen nedenfor presenterer kjernekompetansene forskerne Jamieson et al., (2011) identifiserer som essensielle for fasilitatorens egen utvikling og nytte i rollen. Kjernekompetansene «seeing», «knowing» og «doing», og forståelsen for hvor i utviklingsstadiene en befinner seg, er grunnleggende sett i forhold til min rolle i case studiens samskapingsprosess. Med meg som forskende fasilitator og USUS som profesjonell fasilitator, har begge parter i prosessen måtte gjøre seg kjent med disse kompetansene og øke egen bevissthet omkring hva vi kan gjøre for å utvikle og utøve rollene våre best mulig i praksis.

Tabell 2: Kjernekompetanser i fasilitering av samskapingsprosesser

Kjernekompetanser:	Utvikling av kompetansen:
Seeing: Se «realiteten» som andre ser den så upartisk som mulig.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Åpenhet og mottakelig for endring 2. Økt bevissthet 3. Gjenkjenne ulike typer informasjon 4. Bli kjent med ulike personlige filtre og blokker 5. Utvikle individet og kulturelle motsetninger
Knowing: Kombinasjonen av kunnskap og erfaring for å organisere informasjon og foreta antakelser, konklusjoner og tolkninger. Knowing bygges opp av to domener; lærte teorier og interne mentale modeller utviklet gjennom livserfaring.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akseptere forskjellige tolkninger og praksis 2. Studere akademisk forskning og publikasjoner 3. Arbeide med å integrere teori og erfaring til brukbar kunnskap 4. Utvikle bevissthet om kognitive og emosjonelle komponenter av «knowing» 5. Identifisere meningsskapende prosesser 6. Anerkjenn ulike grunnleggende verdier 7. Hev bevissthet om personlige preferanser og påvirkninger i beslutningstaking
Doing: Handler om å utføre atferd basert på de to foregående kompetansene. Det er kulminasjonen av informasjon, fortolkningen av dette som fører til passende atferd.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utvikle ens eget ferdighetsrepertoar 2. Lag en portefølje av handlingsalternativer 3. Forbedre egen evne til å buke vilje og mot 4. Utvikle evnen til å utføre, implementere og følge opp 5. Forbedre evnen til å håndtere motstand 6. Øk tålmodighet og utholdenhet 7. Bevissthet omkring vane preferanser

Tabell: 2 – Kjernekompetanser i fasiliteringsarbeid (Jamieson et al., 2011)

Forskerne Jamieson et al., (2011) hevder at også kjernekompetansene har utviklingsstier der selvet beveger seg fra aktiv bevissthet til passiv vane, fra; funksjonalitet til effektivitet til mestring. Når en fasilitator opptrer etter funksjonalitetsnivå handler det om «know-how», fasilitatoren handler bevisst med forståelse for hvordan å operere i henhold til kjernekompetansene, har tillit til materialet, metoden, teknikken og konseptet (Jamieson et al., 2011). På neste utviklingsnivå utøver fasilitatoren samme arbeid med større effektivitet og beveger seg inn i et mer «vane stadium» (Jamieson et al., 2011). Fasilitatoren opplever selvsikkerhet og tilhørighet i arbeidet og forstår bedre sin rolle og

påvirkningen på det rundt seg (Jamieson et al., 2011). Siste utviklingsnivå er mestringsnivået, hvor kjernekompetansene blir en ubevisst del av fasilitatorrollen og arbeidet. Fasilitatoren beveger seg fritt mellom kjernekompetansestegene, handler instinktivt og ubevisst fortolker situasjonen (Jamieson et al., 2011). Forståelse for, og bruken av, kjernekompetansene, og en personlig utvikling gjennom utviklingsstiene, blir viktige elementer i hvordan og hvor godt fasilitatoren utfører sin ledende rolle i fasiliteringen av en dialog i en samskapingsprosess.

3.4.1 Fasilitering av demokratisk dialog

Dialog er et grunnleggende element og en viktig del av en samskapingsprosess. Gjennom dialog skal deltakerne i prosessen utvikle og generere kunnskap og læring, ulike kunnskaper hos deltakerne bidrar med ulike perspektiver på problemstillingen (Karlsen og Larrea, 2014). Hvordan skaper og tilrettelegger vi for god dialog, hvem har ansvar for å sette i gang og holde på dialogen? I et demokratisk og egalitært samfunn som i Norge er det kanskje naturlig å tenke seg at alle deltakere i prosessen har ansvar for å få til god dialog, noe Gustavsens (1992) 13 prinsipper for god demokratisk dialog understøtter og er enig i. På den annen side er det tydelig at samskapingsprosesser krever en ledende hånd. Costmagna og Larrea (2018) hevder at på lik linje med at fasilitatoren skal tilrettelegge for instrumentelle forhold, må de også skape rom for dialogen og ta i betraktning de individuelle deltakernes ulikheter, jf. utvikling av kjernekompetansene seeing og knowing.

En annen sentral utfordring for fasilitering av dialog er påvirkningen i forhold til hvor dialogen blir avholdt. I Karlsen og Larreas' samskapt læringsmodell (2014) plasseres samskapingsprosessen inn i en regional kontekst, men sier samtidig ikke noe om hvor eller hvilke medier som anvendes i utførelsen av prosessen. Utføres prosessen med fysisk tilstedeværelse, eller kan den utføres digitalt? Hva har de ulike rommene å si for dialogen? Costamagna og Larrea (2018) forklarer at dialog ofte automatisk forventes å skje med fysisk tilstedeværelse, det er derfor antatt at deltakerne kan tolke mikro- og makroutrykk. Sistnevnte forventning kan i noen grad være problematisk, enten fordi forventningen om at dialogdeltakerne er erfarne og selvbevisste nok til å vurdere egne- og andres uttrykk, men også fordi forholdene rundt kan fremme eller hemme denne muligheten.

“It is in this diversity of spaces, and frequently in several at the same time, that the facilitator becomes a translator, interpreter and constructor of narratives”
(Costmagna og Larrea, 2018, s.77).

For best å møte ulikheter hos deltakerne i en samskapingsprosess må fasilitatoren kunne tilpasse eget språk, men også ha som mål å skape et felles språk blant deltakerne i prosessen (Costamagna og Larrea, 2018). Her kan fasilitatoren på forhånd møte og føre en samtale med hver deltaker, gjerne i uformelle omgivelser, for å forstå og identifisere muligheter for å etablere en felles plattform og språk slik at deltakerne forstår hverandre (Costamagna og Larrea, 2018). En utfordring knyttet til fasilitatorens rolle som oversetter for deltakerne (rollen som translater) er bevisstheten omkring egen påvirkning og det å kunne forholde seg fullstendig nøytral (Costamagna og Larrea, 2018, s.77). I oversettelsen er det uunngåelig at fasilitatoren ikke benytter egen kunnskap eller posisjonering når de fortolker situasjonen, noe som også tildeler de en annen rolle som tolk (rollen som interpreter) (Costamagna og Larrea, 2018, s.77). Som presentert i delkapittel 3.2.2 er Karlsen og Larrea sin samskapte læringsmodell (2014) utarbeidet for å skape og frembringe kunnskap og læring mellom ulike deltakere med ulike kompetanser, for å utarbeide løsninger eller løsningsstrategier for en felles utfordring mot et felles mål. For å assistere i arbeidet med å identifisere felles utfordringer og løsningsstrategier anbefaler Costamagna og Larrea (2018) blant annet å være en «narrative constructor», eller fortellerstemme for dialogen. Gjennom «backstage»-arbeid, lytter fasilitatoren etter enigheter og uenigheter blant deltakerne og belyser enighet og konflikter ovenfor hverandre, for å stimulere til videre utforskning og tildeling av flere perspektiver for emnene. Gjennom «backstage» arbeidet, vil fasilitatoren identifisere noen gjennomgående temaer og kan deretter benytte disse som ledende for videre dialog slik at fokus sakte med sikkert snevres inn mot mer konkrete problemstillinger. Utfordringen for fasilitatoren blir her tildelingen av enda en rolle, at arbeidet ikke bare består av tilretteleggelse for andres utvikling, men også forståelse for egen utvikling og posisjonering i diskusjonen (Costamagna og Larrea, 2018).

«Therefore, the shared vision is not a homogenous interpretation of reality, but a deep understanding of the differences ... and points of common ground, which open the way to joint, or at least synergistic, action» (Costamagna og Larrea, 2018, s.78).

3.5 Organisering av en digital samskapingsprosess

I kapittel 2, redegjorde jeg for oppgavens kontekst og hvordan denne danner utgangspunkt for spørsmål knyttet til den instrumentelle organiseringen av en digital samskapingsprosess. Covid-19 utgjør en ny påvirkning på menneskers bruk og aksept av digitale løsninger, og medfører flere nye og lite utforskede variabler oppgaven må hensynta. Ettersom dette «nye» digitale forskningsfeltet enda kan karakteriseres som umodent, bør det i oppgaven legges til grunn erfaringsbaserte forutsetninger, identifisert og studert under pandemien, og betrakte disse som betydningsfulle i vurderingen av den instrumentelle organiseringen og utførelsen av samskapingsprosessen.

3.5.1 World Cafè

Samskapingsprosesser er anerkjent som medvirkningsbaserte endringsprosesser, et felt med mye litteratur om ulike teknikker for styring; verktøy og virkemidler som er best egnet for organisering av slike prosesser. Costamagna og Larreas (2018) forskning på utviklingsprosesser som samskapende prosesser nevner blant annet verktøy som; fokus grupper, World Cafè og fokuserte samtaler. Til tross for mye litteratur og forskning om organisering og iverksettelse av utviklingsprosesser, gjør den digitale dimensjonen det hensiktsmessig i oppgaven å anvende et instrumentelt oppsett som tidligere er forsøkt anvendt på digitale plattformer.

Bo Gyllenpalm (2001) har bidratt til forskningen med flere refleksjonsnotat om en Virtual Knowledge Cafè, en samskapingsprosess med bruk av digitale plattformer som instrumentell organisering av en World Cafè. World Cafè (2001) er et styrende virkemiddel spesielt utviklet for læreprosesser. Gyllenpalms (2001) erfaringer er at en digital setting i slike utviklingsprosesser gjør den mer effektiv, gir deltakerne mer tid til egen refleksjon underveis i dialogen og etablerer nærmest «automatisk» et likestilt utgangspunkt for deltakernes ulike kunnskaper og kompetanser. *«To my surprise, I've found that Virtual Knowledge Cafés create as powerful collaborative learning as I've found in the face-to-face Cafè approach»* (Gyllenpalm, 2001, s.3).

World Cafè konseptet er utarbeidet av Juanita Brown (2001) og er et anerkjent dialogisk virkemiddel brukt i mange ulike sammenhenger for å stimulere prosesser som krever ulike perspektiver, kunnskaper og kompetanser. Ifølge Brown (2001) kan en slik dialogisk tilnærming bidra til å skape ny forståelse for og om verden og på den måten assistere kunnskapsutvikling og læring mellom deltakere om emner som er vanskelige å definere. Konseptet er tilpasset ulike kontekster, og kan enten utføres som en samling av ulike aktører i et felles rom, eller kreve at aktørene deles opp i flere grupper og at dialogen føres i mindre

grupper med ulike problemstillinger, for så at ulike grupper flytter rundt og fører dialog med andre deltakere enn de opprinnelig startet dialogen sammen med (Brown, 2001). Brown (2001) presiserer behovet for en «trigger» for dialogen, og nevner at denne bør være tankevekkende for deltakerne. Triggeren kan enten være en konkret problemstilling som vekker innlegg fra deltakerne, eller at en deltaker fremlegger en utfordring som vekker interesse hos øvrige aktører.

Det instrumentelle oppsettet for en World Café (2001) er som følger; (1) Organisere møtet på et egnet sted/plattform – velg et sted eller i dette tilfelle en digital plattform som er tilgjengelig, trygg og brukervennlig for alle deltakere. (2) Dersom det er mulig tildeles to til tre fasilitatorroller slik at flere kan styre og assistere dialogen som fasilitator med roller som oversetter, tolk og fortellerstemme. (3) Utstyr som skal brukes bør forberedes på forhånd, eksempelvis penn og papir, eller i digital kontekst; bredbåndskapasitet, skjermdeling, nonverbale signaler etc. Alt utstyr må på forhånd sjekkes at fungerer, og alle deltakere være innforstått med hvordan det brukes. (Brown, 2001)

3.5.2 Syv kriterier for en god digital opplevelse

Fenomenet «Zoom Fatigue», er en mulig negativ konsekvens av økt digital bruk og belyser en følelse av utmattelse og anstrengelse for å identifisere og forstå kroppsspråk i en digital arena (Wiederhold, 2020). Distraherende chattefunksjoner og følelsen av usikkerhet i forhold til det å ha «et forstørret ansikt» hjemme hos seg, eller tanken på at ditt eget ansikt er forstørret i en annens nærvær er for mange problematisk å forholde seg til (Wiederhold, 2020). Forstørrede ansikter som forstyrrer intime rom, eksempelvis stuen hjemme, tolkes som en trussel av hjernen og kan underbevisst få oss til å føle oss pinlig berørt (Wiederhold, 2020). På bakgrunn av få forskningsbidrag og konkrete teorier om forutsetninger for dialog i digitale rom ser jeg det hensiktsmessig å bruke forannevnte erfaringsbaserte forutsetninger, i nyere tid identifisert av forskeren Wiederhold (2020), som grunnlag for den digitale samskapingsprosessen. Wiederhold (2020, s.438) påpeker at det finnes måter å gjøre bruken av digitale plattformer mindre påkjennende for brukerne på, gjennom å; 1. *Etablere nonverbale ansikts signaler*, 2. *Sette pc 'en oppå noen bøker slik at kameraet får en horisontal linje til ansiktet for bedre å lese hverandres mikroutrykk*, 3. *Lyse opp ansiktet (finne et sted med gode lysforhold)*, 4. *Se inn i kameraet slik at andre deltakere føler seg snakket med og ikke til*, 5. *Skru av mikrofon når du ikke snakker for å unngå bakgrunnsstøy*, 6. *Snakke med en tydelig stemme og til slutt* 7. *Skru av kameraet når du ikke snakker eller er deltakende i dialogen for å unngå overstimulering* (2020, s.438). Forskeren hevder at dersom disse kriteriene, eller forutsetningene, blir lagt til grunn ved

digitale samhandlinger, vil opplevelsen til deltakerne være mer som ved et «normalt fysisk treff», og kan samtidig også tilrettelegge for bedre bruk av digitale løsninger (Wiederhold, 2020).

3.6 Samskaping - en definisjon og et analytisk rammeverk

Formålet med oppgaven er gjennom teori og empiri kartlegge hvordan å fasilitere samskapingsprosesser. Innledningsvis i kapitlet presenterte jeg samskaping som det å løse felles utfordringer eller problemer i nært samarbeid (Haataja et al., 2018). På bakgrunn av den teoretiske gjennomgangen av samskapingsprosesser har jeg valgt å utarbeide en egen definisjon for denne oppgavens tolkning av en samskapingsprosess; *«hvor flere relevante aktører med relevant kunnskap samarbeider i en tverrfaglig og likeverdig prosess mot et felles mål»*.

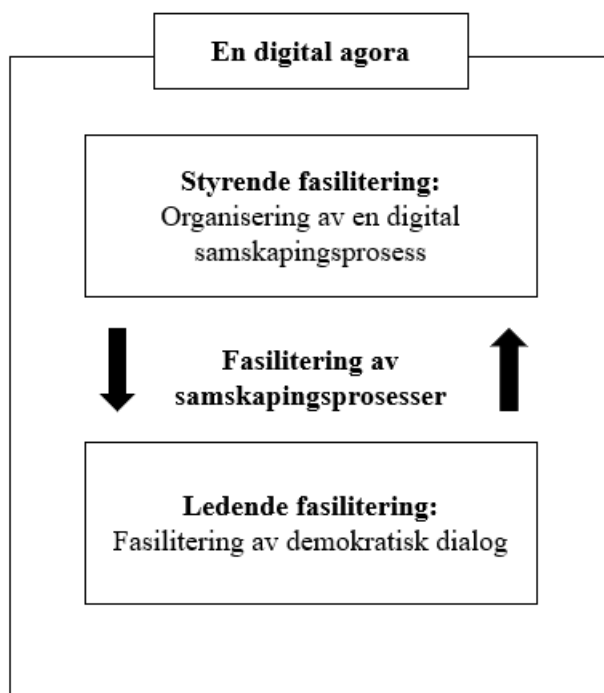
Samskapingsprosesser er utviklingsprosesser med formål å drive endring, prosessene benytter deltakende aktørers subjektive og sosiale konstruksjoner som virkemiddel for måloppnåelse. Karlsen og Larreas (2014) samskapt læringsmodell er identifisert i teorien som best egnet for utførelse av denne oppgavens samskapingsprosess, ettersom modellen er utviklet for komplekse utfordringer med alle deltakere som problemeiere. For å utføre en velfungerende samskapingsprosess tolkes det fra litteraturen at det stilles krav til en fasilitator som ivaretar to hovedoppgaver, styring og ledelse. For å kunne besvare hvordan en samskapingsprosess skal fasiliteres er det avgjørende å hensynta hvordan prosessen bør organiseres. Covid-19 utfordrer prosessgjennomføringen ved å plassere denne inn i en digital kontekst, et foreløpig lite belyst forskningsfelt sett i forhold til samskapingsprosesser. For å besvare ovennevnte hovedforskerspørsmål må jeg først ta stilling til hvordan samskapingsprosessen kan organiseres i en digital kontekst. Dette danner grunnlag for mitt første underforskerspørsmål:

1. Hvordan organisere en digital samskapingsprosess?

Den samskapt læringsmodellen (Karlsen og Larrea, 2014) anvender begrepet agora, en beskrivelse av det rom eller den arena ulike aktører bruker som felles plattform for dialog. Prosessen skal assistere i å låse opp taus og personlig erfaringsbasert kunnskap hos deltakerne og bruke aktørenes ulike perspektiver på en felles utfordring. Fasilitatoren i samskapingsprosessen skal i sin ledende rolle fasilitere dialogen mellom deltakerne, noe Gustavsens (1992) mener krever demokratiske dialogiske spilleregler. Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog er relevant og understøttes av en rekke nye forskere (Akilesh, 2017), den danner derfor grunnlag for denne oppgavens andre underforskerspørsmål:

2. Hvordan fasilitere demokratisk dialog mellom deltakerne i samskapingsprosessen?

Teoriene jeg i dette kapitlet har redegjort for danner grunnlag for mitt analytiske rammeverk. Rammeverket fungerer som teoretisk referansepunkt for analyse og drøfting av empiri. For den styrende delen av fasilitatorrollen anvender jeg teori om World Cafè (2001) som styrende virkemiddel for prosessen, Gustavsens (1992) prinsipper om aktører, deltakere og karakteristikk ved dem, samt Wiederholds (2020) syv kriterier for god digital opplevelse. For den ledende fasilitatorrollen anvendes teori fra Jamieson et al., (2011) og Costamagna og Larreas (2018), teori om fasilitatorens «atferd og arbeidsoppgaver», samt Gustavsens (1992) prinsipper om argumenter og forståelse for utfordringen.



Figur 2: Analytisk Rammeverk

4.0 Metode

I følgende kapittel redegjør jeg for oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, metodologien og metoden jeg har valgt og hvorfor. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan å fasilitere samskapingsprosesser, herunder co-generative prosesser som samler ulike relevante aktører for å møte utfordringer knyttet til kompleksitet. For best å kunne besvare oppgavens hovedforskerspørsmål har jeg valgt å anvende aksjonsforskningen som metodologi, og med det selv delta aktivt og fasilitere en samskapingsprosess mellom fire reiselivsbedrifter innenfor reiselivsklyngen USUS.

Aksjonsforskningens metodologi møter skepsis og kritiseres i det akademiske miljø for å basere seg på forskerens egen delaktighet, noe konvensjonelle forskere hevder fører til partiskhet gjennom forskerens egne forhåndsdefinerte konstellasjoner av kunnskap, noe som gir antakelser og bevisst eller ubevisst påvirker forskningsresultatene (Lindhult & Axelsson, 2020). Forskerens eget ontologiske og epistemologiske syn påvirker med andre ord forskningen og kunnskapen som genereres, og utfordrer med det overførbarheten og generaliseringen (Cassell & Johnson, 2006). På den annen side er aksjonsforskning anerkjent som en svært godt egnet metode i situasjoner som betrakter menneskers fortolkning og subjektivitet som viktige elementer for forståelsen av noe, og at det gjennom en integrasjon av teori og praksis, kan bidra til å forbedre praksis (Cassell & Johnson, 2006).

«As a participant the action researcher has the potential to acquire a holistic picture of the process rather than partial perspectives represented by most other methods»

– (Karlsen & Larrea, 2014, s.83)

Tatt i betraktning overnevnte kritikk, bidrar aksjonsforskning, som legger til rette for kombinasjonen av deltakende forskning og andre mer tradisjonelle forskningsdesign som kvantitative eller kvalitative datainnsamlinger, til å styrke relevans og overførbarhet av forskningen (Lindhult & Axelsson, 2020). Aksjonsforskning som anvender flere metoder for datainnsamling er godt egnet for umodne og nye felt, og bidrar til kunnskap anvendbar for å løse utfordringer med tidsbegrensning og forbedring av sosiale tilstander, ved å invitere til og tillate interessenter å delta i forsknings- og utviklingsprosessen (Lindhult & Axelsson, 2020). Gjennom bruk av flere metoder kan også deltakernes subjektivitet bevares innenfor rammene av tradisjonelle og mer aksepterte verktøy og prosesser, og øke verdien av forskningen for partnere, interessenter og samfunn (Lindhult og Axelsson, 2020). Jamieson et al., (2011), hevder at en fasilitator av en samskapingsprosess bør forholde seg nøytral, og med det

produsere resultat som er upåvirket av forskerens eget vitenskapsteoretiske utgangspunkt og kunnskapssyn. Som forskende fasilitator, bestrider jeg denne forventningen til nøytralitet og henviser til Karlsen og Larreas (2014), erfaring og beskrivelse av aksjonsforskeres tilnærming til co-generative forskningsprosesser;

«We assume that it is not possible to reflect on issues we are writing about while keeping a neutral position. We understand that emotions have played a role as critical as that of rational approaches in the change process studied. We are writing using experience as data – not just the experience of others, but mainly our own experiences.»

- (Karlsen og Larrea, 2014, s.92).

Busch (2013) hevder at forståelsen av tid er en viktig faktor knyttet til det å skrive en masteroppgave. Empirien i denne oppgaven, i form av en casestudie, tar i forhold til prosessens organisering og utføring forbehold om tid. Kvalitetssikring av empiri er gjort gjennom en kombinasjon av refleksjon og notater i en forskningsdagbok, samt intervjuer med hver deltaker før og etter prosessen.

På bakgrunn av oppgavens kontekst presenterer jeg i delkapittel 4.3 et operasjonalisert rammeverk for organiseringen og fasiliteringen av den digitale samskapingsprosessen, hensyntatt en digital arena. Som forskende fasilitator besitter jeg to roller, en som aktiv deltaker og fasiliterende aktør, samt rollen som kunnskaps bevarer og videreformidler av forskningen (Costamagna & Larrea, 2018). Det overordnede målet for forskningen er endring og læring, prosessen er kjennetegnet av en veksling mellom datainnsamling, analyse, felles refleksjon og handling.

4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og kunnskapssyn

Ettersom oppgaven benytter aksjonsforskning, en metodologi med formodning om partiskhet (Lindhult & Axelsson, 2020), ser jeg det hensiktsmessig å kort redegjøre for mitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt og kunnskapssyn i håp om å gi leseren bedre forståelse for mitt ståsted som forskende fasilitator for samskapingsprosessen.

I oppgaven betraktes vitenskapen gjennom et hermeneutisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt der aktørperspektivet dominerer i det å forstå virkeligheten og leve i den slik virkeligheten synes å være (Arbnor & Bjerke, 2009). Hermeneutikken, eller aktørperspektivet, er basert på en humanistisk forståelse av vitenskap, som i motsetning til et analytisk / positivistisk perspektiv der forskningen ønsker å finne sannheten og forklare denne, er opptatt av *fortolkning* og

forståelse gjennom *refleksjon* (Sander, 2019). Blikket er rettet mot den subjektive verden der virkeligheten ses som en sammensetning av sosiale konstruksjoner (Arbnor og Bjerke, 2009). Forskeren ekskluderer ikke det emosjonelle eller individuelle, tar i bruk sansene sine og bruker subjektivitet som redskap, det legges stor vekt på symboler og språk (Arbnor og Bjerke, 2009). I hermeneutikken rettes fokus mot å *tolke* meningsinnholdet i tekster og / eller ytringer som avdekkes gjennom vitenskapelige undersøkelser (Busch, 2013). Det handler om «tolkningskunst» og antakelsen om at det finnes et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart åpenbarer seg, tolkninger, samtaler og dialog er viktige ingredienser (Arbnor & Bjerke, 2009).

Tilnærmingen til empirien er mer pragmatisk, en filosofisk retning grunnlagt av Pierce m.fl. (1877-1878), som motargument for kartesianismen (Stølen, 2020). Pierce avviser ikke at filosofiske undersøkelser må bestå av logiske slutninger, men at det må innebære bredere argumentative prosesser med flere ulike synspunkter (Stølen, 2020). Gjennom en pragmatisk tilnærming anses aldri sannheten å være absolutt, men som en kontinuerlig prosess, hvor ideer utspringer som følge av praktikk (Stølen, 2020). «*Først når vi vet hva ideene innebærer praktisk, kan vi begripe dem*» (Stølen, 2020). I et vitenskapelig perspektiv utføres en pragmatisk tilnærming gjerne gjennom en abduktiv tilnærming, der forskere stadig beveger seg mellom teori og empiri. Abduktiv tilnærming gir rom for tentative svar og muligheten til å forme konstruktet gjennom å forstå hvordan teori innen aksjonsforskning utvikles (Coghlan, Rami & Shani, 2020). Abduktiv tilnærming står sentralt og skal engasjere kollaborativt i praktikk med andre for bedre å forklare forvirrende fenomener gjennom en prosess, og ikke bare et blikk (Coghlan et al., 2020).

4.2 Valg av metode – en casestudie

I kapittel 2, introduserte jeg konteksten den empiriske undersøkelsen utføres i, samt hvilken casestudie jeg har valgt som del av besvarelsen av hovedforskerspørsmålet. En casestudie tar utgangspunkt i en eller flere undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015), og er å foretrekke når forskningen skal forsøke å besvare spørsmål om «hvordan» og «hvorfor» (Yin, 2018). Ettersom undersøkelsene i denne oppgaven har som formål å organisere og fasilitere en samskapingsprosess der ulike aktørers kunnskap danner grunnlag for en slik prosess, gir casestudien en mulighet til å sette søkelys på fenomener som oppstår gjennom subjektiviteten i en kontekst jeg har liten, eller ingen, kontroll over (Yin, 2018). Casestudie metoden utfordres i spørsmål om overførbarhet og generalisering av resultater ettersom den må betraktes som case-spesifikk, metoden er imidlertid godt betrodd og egnet for samfunnsvitenskapelige spørsmål

(Yin, 2018). Metoden gir rom for forskerens bevaring av holistiske, meningsfulle karakteristikk om virkelige hendelser, individuelle livssykluser, organisatoriske eller ledende prosesser, interne relasjoner og modning (Yin, 2018), alle like betydningsfulle for en grundig forståelse av hva som oppstår under en samskapingsprosess.

Oppsummert vil jeg i denne oppgaven utføre en casestudie, med en abduktiv, pragmatisk og hermeneutisk tilnærming og samle inn data gjennom kvalitative intervjuer og som aktiv deltagende og forskende fasilitator.

4.2.1 USUS og et utvalg av fire medlemsbedrifter

Høsten 2020 tok jeg kontakt med reiselivsklyngen USUS og forespurte om interessen for å delta i masteroppgaven om samskapingsprosesser. Klyngen viste stor interesse tidlig i prosessen, og sammen utarbeidet vi et mål om hva USUS ønsket ut av prosessen, samt hva jeg kunne arbeide med som problemstilling for oppgaven. Etter å ha tilspisset problemstillingen var første steg å velge ut hvilke bedrifter samskapingsprosessen skulle utføres sammen med. I samråd med kontaktpersonen i USUS vurderte vi samskapingsprosessens hensikt og med det hvilke bedrifter og representanter som kunne være aktuelle. Etersom tidsbegrensingen var en viktig faktor for utførelsen av prosessen bestemte vi oss for å invitere aktører som hadde en noenlunde lik arbeidsstilling eller bedriftsformål, slik at deltakerne hadde noe kjennskap enten til hverandre eller til de andre bedriftene, og for at formingsfasen og tilpasningen av gruppedynamikk for samskapingsprosessen ikke skulle bli for krevende.

I tråd med GDPR's retningslinjer for personvern kontaktet USUS undercasebedriftene med invitasjon til deltakelse. Deltakerne ble tilsendt et informasjonsskriv om oppgavens formål, tidsberegning, kontaktinformasjon og samtykkeskjema for bruk av informantenes besvarelser i oppgaven, i henhold til NSDs retningslinjer og norsk personvernlov. Se *vedlegg A* for informasjonsskriv. Med hensyn til norsk personvernlov er alle informanter og bedrifter anonymisert i oppgaven.

Representantene fra USUS ble valgt på bakgrunn av arbeidsstilling og interesse for samskapingsprosessen, og med grunnlag i eget ønske og motivasjon for å lære av prosessen slik at de senere selv kan administrere og drifte samskapingsprosesser med sine medlemsbedrifter. I tabellen nedenfor er en oppstilling av de ulike informantene, hvilken stilling de har og bedriftene de tilhører.

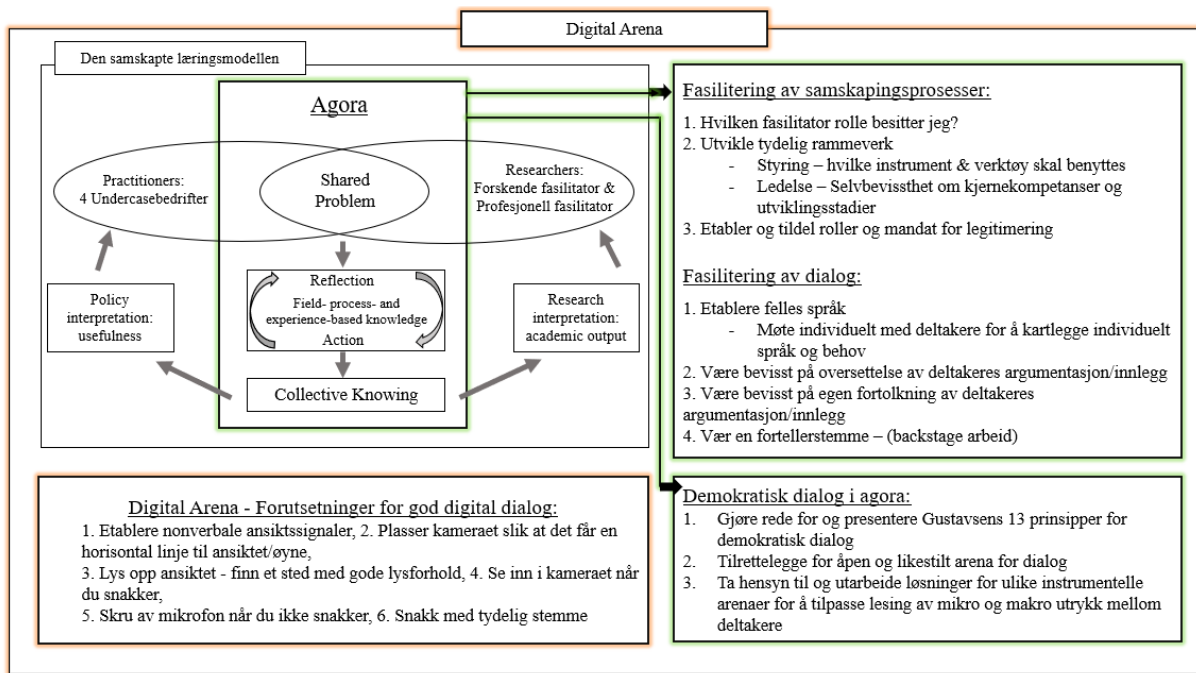
Tabell 3: Oversikt over deltakere:

Informanter:	Stilling:	Innsikt:
A	Formidler	Bedrift I
B	Formidler	Bedrift II
C	Formidler	Bedrift III
D	Formidler	Bedrift IV
E	Forsker/Formidler	Bedrift IV
F	Profesjonell Fasilitator	Casebedrift (USUS)
G	Profesjonell Fasilitator	Casebedrift (USUS)

4.3 Operasjonalisering av en digital samskapingsprosess

For å kunne utføre den digitale samskapingsprosessen utarbeidet jeg et operasjonalisert rammeverk for prosessens utforming. Det operasjonaliserte rammeverket anvender Karlsen og Larreas (2014) samskapte læringsmodell som struktur på selve prosessen. Rammeverket er tilføyd flere nye elementer jeg anser viktige for fasilitatorens styrende rolle; organiseringen av samskapingsprosessen, samt den ledende rollen; fasiliteringen av samskapingsprosessen. Rammen rundt modellen, markert i oransje, presiserer betydningen av å forstå og tilpasse prosessen til den konteksten den skal utføres i, i dette tilfelle en digital kontekst. De grønne boksene som leder ut til høyre for den samskapte læringsmodellen (2014), gir en mer detaljert beskrivelse av oppgavene jeg må være bevisst på å utføre i min rolle som forskende fasilitator.

Det operasjonaliserte rammeverket finnes i en forstørret utgave i *Vedlegg H*.



Figur 3: Organisering og fasilitering av digitale samskapingsprosesser – *et operasjonalisert rammeverk med grunnlag i Karlsen og Larrea (2014), Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog (1992) og Jamieson et al., (2011), Costamagna og Larreas tilnærminger til fasilitering (2018), Wiederholds (2020) 7 erfaringsbaserte forutsetninger for god digital opplevelse & Juanita Browns (2001) World Cafè*

Under organiseringen av den digitale samskapingsprosessen opplevde jeg behov for å etablere en innledende fase før iverksettelse av prosessen, og etablerte derfor en forberedende organiseringsfase gjennom bruken av World Cafè (2001) som styrende virkemiddel, Wiederholds (2020) 7 kriterier for god digital opplevelse og seks av Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog. Den forberedende organiseringsfasen hensyntatt en digital arena er markert oransje i Figur 3.

I den forberedende organiseringsfasen anvendte jeg forløpet til World Cafè kartlagt av Juanita Brown (2001) og startet med å organisere hvilken plattform jeg skulle anvende for prosessen. Etersom Covid-19 begrenser mulighetene for fysiske møter og prosessen måtte utføres digitalt, valgte jeg å benytte meg av plattformen Microsoft Teams. Microsoft Teams er en godt brukt og kryptert plattform som tillater videokonferanser med flere deltakere i trygge omgivelser. Deltakerne hadde også brukt denne plattformen tidligere, noe som forenklet oppsettet for den digitale samskapingsprosessen. Neste steg i World Cafè (2001) var tildelingen av fasilitatorroller, herunder min rolle som forskende fasilitator og tildelingen av profesjonelle fasilitatorroller for de to representantene i USUS. Fordi deltakerne fra USUS var nye i forhold

til gjennomføringen av en samskapingsprosess, og ettersom forberedelser med innføring i teori om hvordan å fasilitere dialog var tidkrevende, valgte jeg å tildele dem oppgaver i prosessen som ikke krevde dyp forståelse for teori. Fasilitatorene ble innledningsvis i prosessen bedt om å lytte godt på dialogen og assistere deltakerne dersom dialogen stoppet opp, eller de merket behov for å fasilitere gjennom oversettelse, tolkning eller fortellerstemme (Costamagna og Larrea, 2018). I tillegg ble de forberedt på backstage arbeid, hvor vi (fasilitatorene) etter den første runde i prosessen sammen skulle legge frem for hverandre og diskutere gjentagende temaer vi hørte underveis i prosessen for deretter å velge en problemstilling, eller et tema og sammen presentere dette for deltakerne som grunnlag for videre dialog.

For å forberede utstyret, tredje steget i World Cafè (2001), sjekket jeg i forkant av prosessen bredbåndskapasitet, bilde, lyd og mikrofon. Som ekstra element satte vi av tid for å gå gjennom Wiederholds (2020) 7 kriterier for god digital opplevelse med alle deltakerne før prosessen startet;

1. Etablere nonverbale ansikts signaler, 2. Sette pc 'en oppå noen bøker slik at kameraet får en horisontal linje til ansiktet for bedre å lese hverandres mikroutrykk, 3. Lyse opp ansiktet (finne et sted med gode lysforhold), 4. Se inn i kameraet slik at andre deltakere føler seg snakket med og ikke til, 5. Skru av mikrofon når du ikke snakker for å unngå bakgrunnsstøy, 6. Snakke med en tydelig stemme og til slutt (2020, s.438). Det siste kriteriet; 7. Skru av kameraet når du ikke snakker eller er deltakende i dialogen for å unngå overstimulering (2020, s.438), kriterium syv ble ikke benyttet i denne samskapingsprosessen ettersom jeg vurderte gruppen «liten nok» til at deltakerne ikke ville bli overstimulert. I tillegg til Wiederholds 7 kriterier (2020), ble det også satt av tid innledningsvis i prosessen til å presentere Gustavsens (1992) prinsipper for demokratisk dialog for alle deltakere, slik at alle var bevisstgjorte på det som skulle ligge til grunn for at dialogen de hadde skulle være demokratisk.

Gjennom e-post avtalte jeg med alle deltakere tidspunktet for når samskapingsprosessen kunne utføres og sendte ut møtelink gjennom Outlook.com. Den digitale samskapingsprosessen ble gjennomført i to «omganger» à 2 timer med to ukers mellomrom. To ukers pause mellom prosessene ble satt for å gi tid for individuell refleksjon mellom fasene i agora.

For en mer detaljert beskrivelse av samskapingsprosessen, se *vedlegg F og G*.

4.4 Metoder for datainnsamling

I delkapitlet nedenfor presenterer jeg en gjennomgang av metoder for datainnsamling, samt fremgangsmåte for analysen av data. Som beskrevet i innledningen til kapitlet er det i oppgaven utført en forskende fasilitatorrolle (kap. 4.3), kvalitative intervjuer samt ført forskningsdagbok med egne refleksjonsnotater.

4.4.1 Kvalitative semistrukturerte intervjuer

Ettersom oppgaven utfører og analyserer en digital samskapingsprosess der subjektivitet er å betrakte som viktig element, har jeg valgt å anvende kvalitative intervjuer. Intensive design med få respondenter og mange variabler foretrekker kvalitative data ettersom det bidrar til rikt innhold og av den grunn egner seg til å analysere komplekse sammenhenger (Yin, 2018). Et kvalitativt design gjør det lettere å gå i dybden og studere komplekse problemstillinger (Yin, 2018), kvalitative data bidrar til forståelse for, eller en beskrivelse av, hvorfor noe skjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s.95). Valget av kvalitativ metode begrunnes også med ønsket om å sikre kvaliteten av resultatene gjennom å oppfordre til egen og informantens refleksjon før, under og etter prosessen. En pragmatisk tilnærming til forskningen tilsier at resultatene må forstås utfra deres opprinnelige kontekst, og at tvil ikke skal være til hindring for, men som grunnlag for kunnskapen og forståelsen som utvikles (Stølen, 2020). Gjennom kvalitative intervjuer før og etter samskapingsprosessen kunne jeg bedre kartlegge viktige styrende elementer for organiseringen av prosessen, samt få innblikk i deltakernes opprinnelige ståsted før iverksettelse. I kapittel 3.2.3, er det redegjort for hvilke forutsetninger som bør legges til grunn for å evaluere hvorvidt samskapingsprosessen fungerte. Med grunnlag i intervjuene, før og etter prosessen, har jeg kunnet evaluere hvorvidt prosessen tjente sin hensikt, og om resultatene kan betraktes gyldige for besvarelsen av oppgaven.

Formålet med intervjuene før prosessen var å kartlegge kandidatene og de utvalgte bedriftens bakgrunn; for å bekrefte kandidatvalg, erfaring med digitale plattformer, forståelse og erfaring med samskaping som verktøy og hvilke forutsetninger de mente måtte ligge til grunn for demokratisk dialog og en samskapingsprosess. I tillegg skulle før-intervjuene bidra til å kartlegge hvor deltakerne befant seg i sin kunnskap om prosessen og eventuelle utfordringer vi kunne arbeide med. For å bidra til å etablere et felles språk og etablere en trigger for dialogen (Brown, 2001), ble før-intervjuene en del av den forberedende delen for den digitale samskapingsprosessen. Utfordringene identifisert i analysen av før-intervjuene ble brukt som utgangspunkt for dialogen i den første fasen; felles problemstilling. De semi-strukturerte intervjuene, utarbeidet for representantene fra USUS, tok for seg lignende spørsmål, men hadde

i tillegg spørsmål om deres forventinger og behov som fasilitatorer for denne og eventuelle egne fremtidige samskapingsprosesser.

Til sammen ble det utformet fire intervjuguider, herunder en før og en etter samskapingsprosessen for de deltagende bedriftene, samt en før og en etter samskapingsprosessen for representantene fra USUS. Det ble utført til sammen ti intervjuer à 20 minutter med fem deltagende bedrifter og fire intervjuer à 20 minutter med representantene/fasilitatorene fra USUS, totalt fjorten intervjuer. Opptak av intervjuene ble gjort ved bruk av båndopptaker.

De semi-strukturerte intervjuene finnes i følgende vedlegg;

Tabell 4: intervjuer og vedlegg:

5 Før-intervju (20-30 min)	Aktører – USUS	Vedlegg B
2 Etter-intervju (20-30 min)	Aktører – USUS	Vedlegg C
5 Før-intervju (20-30 min)	Aktører – reiselivsbedrifter	Vedlegg D
2 Etter-intervju (20-30 min)	Aktører – reiselivsaktører	Vedlegg E

Intervjuanalysens fremgangsmåte:

For best å fortolke de kvalitative intervjuene valgte jeg å utføre analysen manuelt gjennom Excel, uten hjelp av digitale verktøy, for best å kunne reflektere og «dyp dykke» i informantenes svar. Å analysere på denne måten er en tidkrevende prosess, jeg valgte imidlertid å sette av tid til denne jobben i fremdriftsplanen ettersom jeg ville bruke god tid på å forstå og bearbeide informasjonen, reflektere over den og se den i sammenheng med den digitale gjennomføringen av prosessen. Intervjuanalysen ble utført ved først å transkribere og lese nøye gjennom intervjuene. Deretter fargekodet jeg utdragene etter forhåndsbestemte koder og kategorier. Jeg samlet så de kodede og kategoriserte utdragene under sine respektive kategorier for å analysere og finne epitomen av de individuelle besvarelsene. Etter en oppsummering av de kodede og kategoriserte utdragene knyttet jeg besvarelsene opp mot Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog. Se *vedlegg I* for en oversikt over kodene og kategoriene.

4.4.2 Forskningsdagbok

Gjennom refleksjon i og på aksjon (Karlsen, 2020), har jeg før, under og etter samskapingsprosessen, notert i en forskerdagbok de erfaringer, tanker, følelser, kunnskaper og innspill jeg har tilegnet meg gjennom prosessen. For å anvende disse refleksjonsnotatene videre

i analyse og drøfting av hovedforskerspørsmålet kreves det bevissthet om fortellerstemmen for å skille mellom egen og andres påvirkning av prosessen. En tydeliggjøring gjennom drøftingen, for eksempel ved utheving av sitater og utdrag, bidrar til å sikre kvaliteten i forskningen og om mulig unngå partiskhet (Fangen, 2015). Det å skulle skrive og reflektere i relasjon til en prosess oppleves utfordrende (Karlsen 2020), behovet for praktisk forståelse som ikke benekter subjektivitet og ulikhet er stort, dersom forskningsgrunnleggende teorier som den samskapte læringsmodellen (Karlsen og Larrea, 2014), skal kunne utføres i praksis. Forskningsdagboken er videre i denne oppgaven anvendt som grunnlag for refleksjon, men også som utgangspunkt for egen individuell kunnskapsutvikling gjennom refleksjon i og på aksjon.

Fremgangsmåte for analyse av forskerdagbok:

Forskerdagboken ble skrevet i Microsoft programmet OneNote, hvor jeg kunne dokumentere mine refleksjoner etter dag og klokkeslett samt lett holde styr på alle innleggene. For å analysere forskerdagboken benyttet jeg meg av Excel, og systematiserte notatene mine etter henholdsvis samme kategorier som intervjuanalysen. Se *vedlegg I* for en oversikt over kodene og kategoriene. En kategorisering av notatene tillot meg å strukturere det som ellers kan oppleves som «flytende tanker», en strukturering av refleksjoner.

Det ble av hensyn til NSDs retningslinjer ikke tatt opptak av de digitale samskapingsprosessene. Forskningsdagboken er derfor et viktig verktøy for min refleksjoner før, under og etter den digitale prosessen.

4.5 Metodiske begrensinger og kvalitets vurdering

I det foregående har jeg redegjort for mitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, kunnskapssyn, valg av metodologi og metode. For å vurdere metodens kvalitet og begrensinger er det viktig med en forståelse for forskerens betraktning av vitenskapen og hvordan dette påvirker kunnskapssynet. Et hermeneutisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt, hvor fortolkningen av virkeligheten betraktes gjennom et aktørperspektiv, legger grunnlag for valg av refleksjon som følge av aksjon, og ekskluderer dermed ikke det subjektive, men heller bruker dets verdi i det å finne et dypere meningsinnhold. Den pragmatiske og derigjennom abduktive tilnærmingen tilrettelegger for bevegelse mellom teori og empiri for bedre å forstå fenomener som oppstår og gir samtidig rom for å sette teori i praksis (Lindhult & Axelsson, 2020). Til tross for mange forskeres konsensus omkring denne betraktning av kunnskapen og aksjonsforskning som metodologi, mottar denne måten å generere ny forskning på stadig kritikk. Kritikken har sitt utspring i forskernes usikkerhet knyttet til hvorvidt forskningen kan betraktes gyldig dersom

forskeren selv påvirker resultatene. All forskning er forankret i deres vitenskapsteoretiske utgangspunkt og kunnskapssyn, og det kan derfor argumenteres for at aksjonsforskningens metodologi med hensyn til påvirkning ikke er annerledes enn forskerens egen forståelse (Lindhult & Axelsson, 2020). Det kan imidlertid være mer utfordrende for en aksjonsforsker å bli bevisst på hvordan denne påvirkningen kan oppstå, ettersom forskeren ikke bare skal reflektere på aksjon, men i aksjon.

Et viktig mål i all forskning er å avdekke svakheter ved oppgaven og eliminere problemer i forhold til indre validitet (nøyaktighet), reliabilitet (pålidelighet) og ytre validitet (overførbarhet) (Johannessen et al., 2016 & Grønmo, 2021). Validitet handler om at en måler det en faktisk skal undersøke, og at resultatene som kommer fra metoden kan brukes til å trekke gyldige slutninger (Johannessen et al., 2016, s.66). Reliabiliteten av forskningen viser til pålideligheten av målingenes svar (Johannessen et al., 2016, s.36). Jeg vil i følgende delkapittel vurdere kvaliteten på de metodene jeg har brukt og drøfte hvorvidt metodene kan vurderes valid, pålitelig og overførbar. Ettersom jeg i oppgaven har utført både kvalitative intervjuer og refleksjon med grunnlag i egen deltakelse som forskende fasilitator, ser jeg det hensiktsmessig å først vurdere metodene hver for seg, for deretter å trekke konklusjoner om metodenes kvalitet og begrensninger.

4.5.1 Begrensninger og kvaliteten ved den kvalitative metoden

Kvalitative forskningsmetoder har en begrensning ved at resultatene ubevisst kan bli sterkt påvirket av intervjueren gjennom tolkninger eller teknikker som blir brukt i intervjuet (Sarstedt og Mooi, 2014, s.36-37). For å sikre høy grad av både validitet og reliabilitet har jeg i oppgaven brukt en semistrukturert intervjuguide som gir rom for åpne svar og videre dialog om emner som kan være interessante for oppgaven. Presis formulering og valg av relevante intervjukandidater som innehar den rette kunnskapen og kompetansen for oppgaven, skal bidra til økt kvalitet i metoden. De kvalitative intervjuene er benyttet for flere formål, herunder relevant informasjon for drøftelsen av teori, som måleenhet for å vurdere prosessens vellykkethet samt som «trigger» for dialogen i agora. Med stadig bevegelse frem og tilbake mellom teori og empiri underveis i prosessen, og ettersom den semistrukturerte intervjuguiden ble utformet før noe av teorien kom på plass, opplever jeg at noen av spørsmålene kunne vært bedre definert slik at svarene ble mer spesifikke. Dette kan ha ført til at jeg ikke har klart å fange opp viktige faktorer som kunne hatt påvirkning på prosessens utforming, gjennomføring og refleksjoner. Til tross for dette, opplevde jeg gjennom intervjuanalysen at jeg fikk svar på

spørsmålene jeg hadde stilt, og at besvarelsene harmoniserte med underforskerspørsmålene jeg har utarbeidet i delkapittel, 3.5.

Alle semistrukturerte intervjuer ble utført digitalt, jfr. Covid-19 pandemiens restriksjoner. Ved fysiske intervjuer vil forskeren forsøke å lese kroppsspråk under dialogen, for eksempel ved å stille flere spørsmål om et tema som informanten viser fysiske reaksjoner på, eller for i ettertid å reflektere over og tolke svarene. En digital gjennomføring av intervjuene kan ha bidratt til at noe av sistnevnte informasjon har gått tapt, enten gjennom begrensinger knyttet til lesing av kroppsspråk, eller gjennom forsinkelse av bilde og lyd som følge av tekniske utfordringer. Til tross for disse mulige utfordringene, ble ikke jeg som intervjuer noen gang informert om problemer med bilde og lyd. Ved få tilfeller ble jeg bedt om å repetere eller utdype spørsmålene, noe som kan ha ført til omformuleringer og som resultat ulikhet i informantenes forståelse eller besvarelse.

Med hensyn til oppgavens omfang måtte jeg tilføre metoden noen begrensinger i forhold til tid. Oppgavens metode skulle anvende til sammen 14 intervjuer, forberede, organisere og avholde to samskappingsprosesser à fire timer. Store mengder datamateriale krever mye tid for analyse, noe som førte til valget om å tidsbegrense intervjuene, herunder 14 intervjuer à 20 – 30 minutter. Dersom oppgavens omfang var større, skulle jeg gjerne ha utført lengre intervjuer, og på den måten kunnet gå i dybden på emner som jeg underveis syntes var interessante.

Metoden utført i denne oppgaven har som formål å bevare informantenes subjektive meninger og hviler derfor i stor grad på individuell kunnskap og fortolkning. Reliabilitet viser evnen til å repetere undersøkelsene utført i en metode og dersom det er høy reliabilitet kunne oppnå samme resultat (Johannessen et al., 2016). Ettersom denne oppgaven har sitt grunnlag i en case studie knyttet til en spesiell kontekst, utført med individer som gjennom sin hverdag hele tiden utvikler kunnskap, vil jeg ikke kunne konkludere med at intervjuene har høy grad av reliabilitet.

4.5.2 Begrensinger og kvaliteten ved aksjonsforskningen

Med grunnlag i det vitenskapsteoretiske utgangspunktet og kunnskapssynet i denne oppgaven, var valget om å praktisk utføre en digital samskappingsprosess sterkt knyttet til hensikten med aksjonsforskningen, herunder; det å skape relevant og anvendbar vitenskap ved å bringe sammen ressurser og kunnskaper på tvers av teori og praksis (Lindhult og Axelsson, 2020). Lindhult og Axelsson hevder at en kombinasjon av tradisjonelle, kvalitative eller kvantitative og tradisjonsutfordrende, deltakende aksjonsforsknings metoder, *«har potensiale for å kunne produsere mer relevant og valid kunnskap, så vel som økt verdi for partnere, interessenter og*

samfunnet» (2020, s.2). Dersom leseren, gjennom å anvende et analytisk eller et systemisk vitenskapsteoretisk perspektiv vurderer metoden utført i denne oppgaven, vil det kunne argumenteres for at forskerens egen rolle, ikke bare som deltaker, men også som fasilitator av samskappingsprosessen, påvirker prosessens resultater i så stor grad at metoden ikke kan betraktes som nøyaktig eller pålitelig. Jeg viser derfor til innledningen til dette delkapitlet, 4.5, som en viktig del av forståelsen for mitt valg av metode, og betraktingen av kunnskap her generert som et viktig bidrag til forskningsfeltet undersøkt i oppgaven. Sammenflettede metoder, kan bidra til en utvikling og enda dypere metodologiske diskusjoner som relevante for fremtidig forskning (Lindhult og Axelsson, 2020).

Som nevnt ble intervjuene anvendt som grunnlag også for utvelgelsen av en aktør som i prosessen fikk i oppgave å legge frem utfordringer tilknyttet sin arbeidsstilling. Spørsmålet her er hvorvidt spørsmålene som omhandlet utfordringer kan ha gitt informantene for frie tøyler til det å finne gode utfordringer for problemstilling, og om de utfordringer som ble lagt til grunn for dialogen av den grunn ble for «svevende», og om de heller skulle vært mer konkrete fra starten? Det kan argumenteres for at dersom fasilitatorene, før den første samskappingsprosessen, selv hadde utformet en konkret problemstilling og bedt deltakerne arbeide med denne, kunne det kanskje ført til en mer konkret prosess. Til tross for resonnementet knyttet til en annen mulig metode, vil jeg argumentere for at det å gi deltakerne selv muligheten å bestemme utfordringen de ønsket å arbeide med, bidrar til motivasjon, og på den måten fremmer dialog.

Rollen som forskende fasilitator definerte for meg to hovedarbeidsoppgaver; herunder organisering og fasilitering av den digitale samskappingsprosessen og rollen som forsker på og i prosessen. Gjennom teorien presiserer Costamagna og Larrea (2018) viktigheten av den forskende fasilitatorens bevissthet omkring egen bevisste og ubevisste påvirkning av prosessen. Slik jeg ser det kan min personlige intensjon, og interesse for oppgaven ha påvirket prosessen gjennom den ledende delen av fasilitatorrollen. En annen utfordring knyttet til rollen som deltaker i prosessen er evnen til å skille mellom hva som er egne fortolkninger og refleksjoner, og hva som er refleksjoner og meninger påvirket av de andre deltakerne. En samskappingsprosess skal bidra til kunnskapsutvikling og læring hos alle deltakere i prosessen, sistnevnte påvirkning fra andre deltakerne kan også påvirke hvordan jeg reflekterer over prosessen. Hvorvidt dette er positivt eller negativt for metodens analyse er vanskelig å determinere. En måte å unngå skillet mellom egen og andres påvirkning på, er å gjengi

deltakeres meninger i sitatform gjennom fremleggelsen av analysen og drøftingen av resultatene (Fangen, 2015).

Som nevnt i foregående delkapittel var tiden en viktig begrensning for gjennomføringen av den digitale samskapingsprosessen (Busch, 2018). En samskapingsprosess kan av natur ofte være tidkrevende, alt avhengig av hvor lang tid deltakerne bruker på å oppnå felles eller individuell forståelse og utarbeide problemstillinger og konkrete tiltak, kan de lett befinne seg i en av fasene i agora over lengre tid. Med hensyn til masteroppgavens omfang ble det satt av fire timer til sammen for de to prosessene, noe som kan ha skapt press på deltakerne og deres ønsker og forventninger til prosessen. Dersom deltakerne har opplevd tidspress kan det ha hemmet deres mulighet til å utforske egen subjektivitet, og kanskje på den måten gjort at de har forsøkt å forholde seg mer objektive slik at deres innspill var lett å forstå for øvrige aktører i gruppen. Min refleksjon er at dette kan ha ført til at jeg har gått glipp av en del verdifull informasjon. Med hensyn til indre validitet vil jeg argumentere for at utførelsen av den digitale samskapingsprosessen som metode har tjent sin hensikt i besvarelsen av hovedforskerspørsmålet.

Vurdering av aksjonsforskningens reliabilitet er utfordrende ettersom samskapingsprosessen utført i denne oppgaven er knyttet til et utvalg av spesifikke deltakere, tiden og rommet den er utført i er begrenset og kontekstavhengig og meg som forskende og kanskje også påvirkende fasilitator. Jeg kan derfor ikke hevde at aksjonsforskningens metode utført i denne oppgaven i stor grad er pålitelig eller repeterbar.

4.5.3 Konkluderende kvalitetsvurdering av metoden

Som nevnt innledningsvis til dette kapitlet er metodens begrensinger og kvalitetsvurderinger en kombinasjon av kvalitative data, rollen som deltagende aktør, datainnsamlingsmetoder bidragsdyktige for mer relevant og valid kunnskap. Vurdert som individuelle metoder, kan det argumenteres for at metodene har egne styrker og svakheter, men at de sammen og som kombinasjon er sterke (Lindhult & Axelsson, 2020). Jeg vil derfor konkludere med at den indre validiteten i denne oppgaven er svært sterk, men den ytre validiteten utfordres gjennom liten mulighet for overførbarhet til lignende casestudier. Reliabiliteten i oppgaven må anees som svak ettersom det er liten sjanse for at metoden jeg har utført i denne oppgaven kan repeteres og gi samme resultat. Det er imidlertid viktig å nevne at metodene jeg har valgt ikke har hatt som hensikt å bekrefte eller avkrefte tidligere forskning, men er ment som bidrag til forskningsfeltet belyst i oppgaven, besvarelsen av spørsmålet om «hvordan», noe som krever en pragmatisk tilnærming der en bevarer subjektiviteten.

Et argument for at kvalitativ metode og aksjonsforskning er en god og kanskje viktig kombinasjon, er at subjektiviteten fra deltakerne ivaretas innenfor rammene av tradisjonelle og aksepterte verktøy og prosesser samtidig som aksjonsforskningsmetoden åpner for muligheter knyttet til forskerens faglige innspill og deltakelse, jfr. den forskende fasilitatorrollen (Lindhult & Axelsson, 2020). Aksjonsforskningsmetoder og casestudier, begge har måttet tåle tøff kritikk fra forskere som mener metoden og undersøkelsene kan bli *for* subjektive og *for* mye påvirket av forskeren (e) til at de kan vurderes som nøyaktige og/ eller pålitelige. Mitt bidrag i denne oppgaven har ikke vært å vise eller motbevise aksjonsforskningens fortrefelighet, men gjennom valgt kombinasjon av tradisjonell metode og aksjonsforskning, forsøkt å finne ut av, og selv reflektere, hvorvidt forskningen har virket hensiktsmessig sett i forhold til metodenes forutsetninger og de resultatene jeg sitter igjen med etter forskningsprosessen.

5.0 Analyse av funn

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan fasilitere samskapingsprosesser. I kapittel 3 presenterte jeg relevant teori og utarbeidet et analytisk rammeverk som teoretisk grunnlag for analyse og drøfting. I dette kapitlet vil jeg med utgangspunkt i det analytiske rammeverket presentere og analysere funn identifisert i den digitale samskapingsprosessen og i intervjuer med deltakerne før- og etter prosessen. Kapitlet følger strukturen i rammeverket, herunder først presentasjon og analyse av funn relatert til fasilitatorens styrende (organiserende) rolle, deretter funn som kan knyttes til fasilitatorens ledende rolle.

Jeg gjør for ordens skyld oppmerksom på at jeg av hensyn til oppgavens og deltakernes anonymitet har valgt å bruke pronomenet «hen», og også anonymisere informasjon om hvilken arbeidsbakgrunn deltakerne har.

5.1 Organisering av en digital samskapingsprosess

Den digitale samskapingsprosessen ble utført ved bruk av den digitale møteplattformen Microsoft Teams. Under intervjuene ble informantene spurt om deres erfaring med overgangen til bruk av digitale plattformer i arbeidshverdagen som følge av Covid-19 pandemien. Flere av informantene beskrev overgangen som svært positiv og opplevde at møtene ble «*mer effektive og strukturerte*» (Informant C).

«*Det blir mindre av denne small-talken og mer rett på sak*» (Informant C).

«*Zoom og Teams møte er faktisk ikke så dumt med tanke på at det blir litt mer saklig, det blir litt mer terskel for å bryte inn og ta rommet, det er litt mer andektig i forhold til det at nå er vi på møte liksom, nå er det en sak vi diskuterer, og på den måten opplever jeg det litt mer effektivt.*» - Informant A

I kontrast til informant A uttrykte noen av de andre informantene at digitale plattformer gjorde arbeidet «*litt for effektivt*» og «*økte antall møter drastisk*» (Informant D). Flere av informantene uttrykte frustrasjon omkring mulige tekniske utfordringer, og introduksjonen til bruk av non-verbale ansiktssignaler. Informant B beskrev frustrasjonen som følger;

«*Det er veldig mye å forholde seg til. Så skal man rekke opp hånda, også skal man bruke chatten også. Man overarbeider fort seg selv ved å forsøke å holde fokus på alle som sitter der*» - Informant B

Informanten beskrev også usikkerhet for mulige misforståelser knyttet til antall deltakere som kunne være med i et digitalt møte og hadde tidligere opplevd at med for mange deltakere kunne deler av dialogen forsvinne.

"Det funker ikke alltid, sånn som når man er mange på et møte, da kan det føles humpete, men når man er 3-4 så funker det veldig greit." – Informant B

«Når vi er i møter med mange sammen føler jeg at det legger bånd på det med ideer og kommunikasjon, lett for misforståelser, du får ikke den umiddelbarheten som du har når du sitter i samme rom.» - Informant B

Til tross for informantenes usikkerhet, var det flere som endret mening i kjølvannet av prosessen, og som i etter-intervjuene uttrykte at det hadde fungert «overaskende greit» (Informant D). Min erfaring med den digitale samskappingsprosessen der alle deltakerne har kameraet på, er at det blir vanskeligere for deltakerne å «gjemme seg bort», eller forsøke å «gli inn i mengden». Bruk av digital møteplattform gjør det mulig å se alle deltakere samtidig og med det oppdage om de følger med i dialogen eller ei.

Den digitale plattformens mulighet for deltakerne til å velge hvilke verktøy de ønsker å bruke merket jeg også kan ha en påvirkning på dialogen. En av deltakerne valgte eksempelvis å benytte seg av en uskarp bakgrunn i sitt skjerm bilde for å beskytte seg mot en dårlig opplevelse slik det ble beskrevet i intervjuet;

«En av de på det digitale kurset jeg var på, kommenterte en annen kursdeltakers tapet. Og da var det sånn, oi var det egentlig greit?». – Informant C

Til tross for hensikten med en uskarp bakgrunn som kan være med på å gjøre deltakeren mer trygg i prosessen, vil jeg argumentere for at den også kan være hemmende for fasilitatorens og andre deltakeres opplevelse av den dialogiske prosessen. Med hensyn til teknologiske fremskritt er noen av de grafiske løsningene for video ikke like godt utviklet på alle plattformer, noe som bidrar til uskarphet på kantene av deltakerbildet. I en digital situasjon hvor deltakere allerede må anstrenge seg for å lese hverandres mikro- og makro uttrykk, kan forstyrrelser som dette påvirke hvorvidt andre deltakere opplever samsvar mellom hva som blir sagt, og hvilket kroppsspråk deltakeren fremviser. Forstyrrelsen skaper i beste fall usikkerhet i dialogen og er hemmende i forhold til hvorvidt deltakerne opplever aksept og trygghet i dialogen.

I valget om hvordan å igangsette dialogen fulgte jeg anbefalingen til World Cafè og brukte en av deltakerne til å legge frem et innlegg basert på egen erfaring som «trigger» for dialogen.

Reaksjoner på tilnærmingen viste store sprik i deltakernes oppfatning om hvorvidt metoden jeg hadde valgt for oppstartsfasen var en god metode eller ikke. Informant A stilte seg kritisk til denne innfallsvinkelen og stilte spørsmål ved hvorvidt metoden hadde «*avgrenset dialogen for raskt*», at deltakerne fikk avgrenset sine muligheter til å legge frem egne utfordringer og kanskje derfor heller ikke rakk å tilføre dialogen noe mer? Misnøyen med tilnærmingen handlet om usikkerhet knyttet til hvorvidt utformingen av utfordringen, og derigjennom problemstillingen, deltakerne skulle samskape om, ville vært annerledes dersom jeg hadde valgt en annen innfallsvinkel. En annen deltaker opplevde imidlertid innledningen som en god tilnærming, og mente at ettersom deltakeren som la frem grunnlaget for samtalen ikke hadde en autoritær eller fasiliterende rolle, følte arenaen tryggere samtidig som terskelen for å delta og diskutere utfordringen, ble senket.

Min refleksjon i forhold til en digital organisering av en samskapingsprosess er at den digitale arenaen fungerte nærmest som en «ramme for atferd». Hver deltaker er tildelt et 5x5cm videobilde som begrenser hvor mye kroppsspråk deltakerne kan fremvise. Jeg er litt usikker på hvorvidt dette kan ha hemmet prosessen ettersom kroppsspråk kan fungere som indirekte innspill i en dialog. På den andre siden kan jeg heller ikke unngå å tenke at en begrensning i kroppsspråk kan være positivt? Min erfaring med fysiske prosesser er at dersom lederen eksempelvis uttrykker et for sterkt kroppsspråk, kan øvrige deltakere oppleve en ubalanse i maktforhold og av den grunn gjør seg litt mer usynlig for å tilpasse seg et uskrevet hierarki. Sagt på en annen måte oppfatter jeg at en digital arena trolig bidrar til en mer «automatisk» likestilt prosess, noe som igjen kan bidra til en demokratisk og mer likestilt dialog.

I tillegg til å administrere andre klyngebedrifter skal USUS hensynta egne bedriftsspesifikke forhold og lønnsomhet, noe som tvinger selskapet til å «tenke styrende» i forhold til organisering, ressurser, finansiering og tid. I forberedelsene til det å skulle innta en profesjonell fasilitatorrolle i prosessen, opplevde jeg at besvarelsene fra representantene i USUS reflekterte en mer styrende enn ledende holdning til fasilitatorrollen de skulle utføre.

På spørsmål om hvilke krav og forventninger USUS hadde til det å skulle fasilitere samskapingsprosesser, kom det tydelig frem at med ansvaret for å tilby denne type tjenester til medlemsbedriftene, fulgte det med organiseringsspørsmål og et ønske om en «mal» de kan benytte for å organisere og fasilitere samskapingsprosesser i klyngen.

«Hva er den beste måten å organisere det på? Hva er en typisk samskapingsprosess oppskrift fra topp til tå, som jeg kan putte inn i mappen til prosjektstyring?» - Informant F

I tillegg til ønsket om en oppskrift, var informant F også svært opptatt av hvilke ressurser som kreves, finansiering av prosessene og hvor lang tid samskapingsprosessen kan antas å ta? I tillegg stilte informant spørsmål om motivet for deltakerne i prosessen, og viste til usikkerhet knyttet opp mot verdien av en slik prosess dersom ikke deltakerne forstår betydningen av, eller opplever å få konkret nytte ut av prosessen? Slik jeg oppfatter det reflekterer spørsmålene fra USUS behovet for overføring av teoretisk forståelse for hva en samskapingsprosess er til en mer praktisk forståelse for hvordan utførelse og subjektivitet i prosessen kan forvandles og resultere i mer konkrete og praktiske verktøy og tiltak. Ikke overaskende stiller USUS, med sitt ansvar overfor medlemsbedriftene, krav til seg selv som følge av kravene de får fra sine medlemmer og interessenter. Til tross for min forståelse for USUS' mer styrende og instrumentelle tilnærming til samskapingsprosessen, medførte dette første inntrykket noe usikkerhet hos meg som fasilitator, for hvorvidt representantene ville oppleve den mer subjektive og menneskelige lederrollen som utfordrende og kanskje motstridende sett i forhold til en mer tillært styrende-ledelsesrolle?

Under før-intervjuene ble informantene spurt om hva de forventet av organiseringen og fasilitatoren i prosessen. Informantene nevnte her at prosessen krever avklarte premisser og mål, og en tydelig koordinator eller leder som kan «*trekke i tråder, organisere, føre referat og delegere*» Informant C.

"Det krever struktur og at en tar ledelse og tar rollen og koordinerer og følger opp osv. Du må sette grenser. Det er mange psykososiale ting som spiller inn. Ta på alvor disse og du må tune deg inn sånn at det blir en god dialog i prosessen." – Informant A

Informant A hevder her at legitimeringen av prosessen skjer gjennom en tydelig koordinator, en som kan ta de på alvor og forstå at det er både styring men også ledelse som er viktig for prosessen og ikke minst deltakernes opplevelse og trygget.

«Du må ha litt sans for hvordan du prater med folk eller så går det i ball, og du får de ikke alle på lag, og da kan det bli konfliktfylt» - Informant A

Gjennom teorien vil jeg si jeg var bevisstgjort i forhold til hvor viktig det er å forstå seg selv og sin egen påvirkning, hvordan vi hjelper men også hvor godt vi hjelper. Bevaring, likestilling og anerkjennelse av alle deltakeres innsatt og argumenter i prosessen er svært viktig. Informant D beskrev dette;

«Under prosessen tenkte jeg mer på hvor viktig det er å legitimere de ulike innspillene og argumentene. Fasilitatoren må jo på en måte gå frem som et godt eksempel sånn at deltakeren som sier noe blir trygg og føler seg verdifull, men også sånn at de andre deltakerne er med på å akseptere det de sier» - Informant D

Det forventes med andre ord at lederen tar posisjon og assisterer deltakerne i dialogen om å akseptere de ulike kunnskapsbidragene deltakerne bidrar med.

5.2 Fasilitering av demokratisk dialog

I fasiliteringen av prosessen forsøkte jeg å være så bevisst som mulig med hensyn til kjernekompetansene Jamieson et al., (2011) hevder skal øke selvbevisstheten til fasilitatoren i prosessen. Til tross for at jeg ikke klarte å huske alle de ulike måtene jeg kunne utføre kompetansene «seeing, knowing og doing» på, vil jeg allikevel påstå at forberedelsene jeg gjorde med bevisstgjøringen av disse kjernekompetansene, og hvordan jeg kunne utføre de i praksis, bidro til bedre fasiliteringsarbeid. I noen tilfeller måtte jeg anstrenge meg for å vurdere og fatte beslutning i ulike situasjoner som oppsto under dialogen. Bevisstgjøringen i forkant av prosessen, og kanskje også tankene i underbevisstheten, mener jeg bidro til at jeg taklet uventede situasjoner på en grei måte.

Informant A hevdet at en samskappingsprosess som samler ulike aktører vil ha mange psykososiale innspill og mente at dette krevde innsats fra deltakerne med hensyn til det å forstå hverandre. Her kunne jeg som fasilitator, tidlig i prosessen, la aktørene delta, diskutere og beslutte noe sammen; hvordan kan vi kommunisere uten å bruke ord, hvilke non-verbale ansiktssignaler skulle vi benytte videre i dialogen? Min opplevelse av det å innlede prosessen med en type «simpel» problemstilling, ga deltakerne tidlig i prosessen en mulighet til å arbeide sammen mot et felles mål og komme til felles enighet raskt i prosessen. Jeg vil hevde at en slik tilnærming i oppstartsfasen bidro til at deltakerne opplevde hvordan det var å arbeide sammen og snakke samme språk for så å komme frem til enighet som noe alle kunne beherske.

Costamagna og Larreas (2018) beskrivelse av fasilitatorens rolle som oversetter, tolk og fortellerstemme var noe jeg var opptatt av, og forsøkte å være bevisst på, underveis i dialogen.

«Som fasilitator setter jeg spillereglene for prosessen, og jeg setter forventinger til de øvrige deltakernes egen bevissthet og opprettholdelse av spillereglene. Måten jeg da oversetter, tolker og deretter fremlegger de ulike deltakernes innspill og argumenter på, opplever jeg å ha mye å si for dialogen og deltakernes trygghet på meg som fasilitator.»

- Forskerdagbok 26.04.21

Ved et tilfelle opplevde jeg å oversette et innspill fra en deltaker feilaktig, i et oppfølgingsspørsmål fra dialogen henviste jeg til kunder istedenfor gjester. Jeg ble raskt fortalt at jeg anvendte feil betegnelse, og jeg ble usikker på om jeg hadde fornærmet deltakeren som irettesatte meg. Min refleksjon i ettertid er at jeg lurer på om bruken av feil begrep kan ha blitt tolket av deltakeren som en «fornærmelse», som mangel på respekt for viktigheten av å bruke riktig betegnelse eller at jeg ikke hadde satt meg godt nok inn i deltakerens språk. Til tross for at situasjonen var over i løpet av noen sekunder, sitter jeg enda igjen med spørsmål knyttet til hvordan dette kan ha trigget en slik reaksjon? Min akademiske bakgrunn tatt i betraktning er bruken av betegnelsen «kunde» naturlig for meg. Jeg spør meg derfor om hvorvidt det er forventet at fasilitatoren innehar en mer detaljert forståelse for den næringen, bransjen eller gruppen de skal fasilitere prosessen for, eller om det er nok at en fasilitator, uten særlige sakkyndig kunnskap, leder samskappingsprosessen? En tredje forklaring kan selvsagt være at deltakeren forsøkte å etablere sin «posisjon» i gruppen og vise makt eller autoritet for å legitimere sin kunnskap og kompetanse ovenfor de andre deltakerne?

Underveis i dialogen, i hver fase av den samskapte læringsmodellen, gjorde de to andre fasilitatorene og jeg et backstage-arbeid i pausen der vi fremla og diskuterte for hverandre ulike gjentakende temaer som deltakerne hadde kommet frem til i dialogen. Etter pausen ble utfordringene presentert, og deltakerne fikk mulighet til å diskutere disse videre og gå dypere til verks med sine innspill og argumenter. Avslutningsvis ble det i den første prosessen, gjennom dialog, bestemt hvilken utfordring deltakerne skulle å ha fokus på, noe som dannet utgangspunkt for individuell refleksjon i påvente av ny dialog i neste prosess. En utfordring for oss som fasilitatorer var her tildelingen av enda en rolle der arbeidet med tilrettelegging for andre skulle suppleres med forståelse for egen utvikling og posisjonering i diskusjonen (Costamagna og Larrea, 2018).

I forrige delkapittel om organisering av prosessen fremkom det at representantene fra USUS, i sin rolle som profesjonell fasilitator, innledningsvis i prosessen hadde en tilnærming i retning av å være mer autoritær og styringsfokusert enn menneskelig orientert og ledende. Med en ledende rolle i egen bedrift, og som fasilitator for sine medlemsbedrifter, er det viktig å være klar over denne holdningen, og i sammenhengen være bevisst på dette ved inngangen til en samskappingsprosess. Til tross for at den ledende fasilitatorrollen har en slags innebygd autoritet og «administrativ stilling», er det viktig for fasilitatorene å innta en ledende fasiliteringsrolle som vektlegger likestilling blant deltakerne for å lykkes i gjennomføringen av prosessen.

I første fasen av agora, «felles problemstilling», førte deltakerne dialog om sine opplevelser, meninger og erfaringer knyttet til beskrivelsen av utfordringen i innledningen fra en av deltakerne. Gjennom dialogen identifiserte de flere tilnærminger til utfordringen og avdekket andre underliggende problemer som kunne være knyttet til den. Gjennom dialogen spurte vi som fasilitatorer oppfølgings- eller ledende spørsmål som kunne stimulere til dypere forståelse og tanker om problemet. Hensikten var her å anvende dialogen som et kunnskapsutviklende verktøy der det ikke skulle tenkes løsninger på dette tidspunktet. En av representantene fra USUS stilte imidlertid noen få oppfølgingsspørsmål som jeg opplevde som klare forsøk på å be om løsninger på utfordringene de diskuterte, et steg prosessen ikke var klar for å ta. I min refleksjon knytter jeg denne hendelsen til representantenes tidligere erfaringer som styrende ledere, eller «problemløser» for sine medlemsbedrifter i andre sammenhenger, og at det å be om løsninger på et så tidlig stadium kanskje stammer fra tillært problemtenkning der formålet med prosesser er å raskt komme frem til en beslutning eller løsning. I min rolle som fasilitator tok jeg derfor neste anledning til å avbryte tanken om løsninger og forsøkte å lede prosessen tilbake til en dialog med utveksling av en mer subjektiv, «uten å ta stilling til» holdning til hvordan å møte problemstillingen. Til tross for at jeg ikke har fått noen tilbakemelding på situasjonen i ettertid, reflekterer jeg over hvorvidt det kan ha oppstått en litt mer «usynlig konflikt» i det jeg forsøkte å overkjøre retningen den andre fasilitatoren styrte dialogen i. Ettersom jeg opplevde å være legitimert av alle deltakerne lurer jeg også på hvorvidt en annen fasilitator i min ledende rolle ville opplevd mer mostand i forsøket på å endre retningen tilbake, og om det kunne ført til en større konflikt. I ettertid opplevde jeg ikke at situasjonen hadde noe særlig påvirkning på prosessen eller deltakerne, men jeg mener det er viktig å se tilbake på og forsøke å forstå hvilke mulige utfall som kunne oppstått i en annen situasjon med en annen fasilitator. I neste runde av samskapingsprosessen, den andre fasen i agora om refleksjon og aksjon, opplevde jeg en annen, og mer ledende holdning fra USUS, som om de virkelig hadde forsøkt å legge vekk «behovet for styring» og lot prosessen og deltakerne lede dialogen. Jeg opplever at gjennom å ha deltatt i en samskapingsprosess har de tatt seg tid til å individuelt reflektere over sin opprinnelige tilnærming, og bedre har forstått verdien av det subjektive bidraget i prosessen.

En av informantene beskrev også noen av sine tidligere møter med klyngen som utfordrende med hensyn til språk og felles forståelse. Ettersom USUS er en klynge med mye akademisk kompetanse, opplevde informanten at språket var preget av begreper og trendord som var

vanskelig å forstå, noe som førte til frustrasjon og i noen grad misforståelser og lite hjelpelige råd.

«Samskaping kan være bra, hvis man kan være litt nedpå og være enig i hvilke begreper en bruker.» - Informant D

Som beskrevet i forrige delkapittel innledet en av deltakerne samskapingsprosessen på bakgrunn av forhåndsintervjuet jeg hadde hatt der vi kartla deltakerens arbeidsutfordringer for å finne frem til en felles utfordring. Hvorpå der var uenighet om hvorvidt dette var en god metode, var en av refleksjonene interessant i det den hevdet at det at en av deltakerne innledet samtalen bidro til en følelse av likestilling på arenaen og skapte trygghet hos deltakerne. Valget om å la en av deltakerne innlede samtalen, vil jeg hevde har bidratt til en likestilt dialog, og kanskje også et felles språk. Ettersom deltakerne har en tilnærmet lik arbeidsbeskrivelse, ble utfordringen den første deltakeren nevnte enklere å sette seg inn i for de andre deltakerne. Etter fremleggingen av hen's utfordring var en annen deltaker raskt ute, innen jeg rakk å be om innspill, med sin tolkning og erfaring knyttet til utfordringen, og dialogen fikk grobunn for å utvikle seg.

Underveis i prosessen reflekterte alle deltakerne over problemstillingen, og fasilitatorene noterte det som var av gjennomgående tema og mulige løsninger deltakerne la frem. Sistnevnte ble gjennom «back stage» arbeid plassert inn i et skjema og illustrert som figur for så å bli presentert for deltakerne. En av deltakerne beskrev dette som;

«Det var veldig interessant å se illustrasjonen av hva vi snakket om. Det var godt å kunne bare snakke og ikke måtte fokusere på å tenke så visuelt selv. Det ble en sammensetning av hva jeg tenkte, men med mindre ansvar. Når jeg så endelig fikk se resultatet ble jeg også kanskje mer bevisst på kunnskapen jeg og de andre sitter på. Vi gjorde liksom noe sammen, uten at vi var så klar over hva vi gjorde». Informant D

«Bevisstgjøring» er et begrep jeg legger merke til at går mye igjen i alle etter-intervjuene. Det å låse opp taus kunnskap og på noen måter konkretisere, eller materielt nedfelle denne kunnskapen, er noe mange av deltakerne opplevde som veldig positivt;

«Om ikke jeg fikk helt konkrete ting ut av prosessen som jeg vil benytte meg av videre, har jeg opplevd å bli mer bevisst på meg selv, og hva jeg kan bidra med, uten at det må være noe jeg har lært». – Informant F

Der hvor prosessen skal forsøke å bevare subjektiviteten, men allikevel fremprovosere mer objektive mål og tiltak, blir fasilitatoren ledende for å etablere felles språk og forståelse. En av mine refleksjoner fra forskerdagboken beskrev denne opplevelsen;

«Det er en god blanding av deltakere i denne gruppen. Til tross for at alle arbeider med tilnærmet like arbeidsoppgaver, og skal gjøre den samme jobben, er det tydelig at de ulike bakgrunnene og kompetansene de har påvirker hvordan de nærmer seg utfordringer. En av deltakerne har en organisatorisk bakgrunn og jeg opplever vedkommende som litt usikker når det gjelder å åpne opp for egne meninger og tause tanker, det er nesten som om det strider mot hens natur. En annen deltaker er veldig opptatt av å dele sine subjektive tanker, kanskje har bakgrunnen noe å si? Den er også kanskje mer subjektiv i sin natur?»

- Forskerdagbok 26.04.2021

Min refleksjon knyttet til utdraget er at jeg opplever en sammenheng mellom tidligere erfaringer deltakeren har hatt, og opplever nesten er form for indre kamp hos dem når det gjelder å akseptere egen subjektivitet, og med det se verdien av prosessen. Som reaksjon på dette forsøkte jeg å inkludere deltakeren mer i dialogen, noen ganger spørre hen om innspill, flere av disse svært nyttige for dialogen. Tidligere miljø viste seg å være en viktig forutsetning for mange deltakers bidrag til kunnskapsutvikling i prosessen, men også noe som kunne hemme deres subjektivitet, noe som igjen stiller krav til bevisstgjøring hos så vel fasilitator som deltakere i prosessen. I neste runde av samskappingsprosessen, andre fase i agora, deltok hen mer aktivt i samtalen, mulig som resultat av litt press fra meg som fasilitator, dette kom også frem i etterintervjuene der deltakeren fortalte om en sterkere bevisstgjøring hos seg selv underveis og etter prosessen, noe jeg tror mine innspill i dialogen kan ha bidratt til.

Hvorvidt en deltakers «ubevisste motstand» mot å fremvise egen subjektivitet hemmer eller fremmer prosessens formål er vanskelig å si noe om. Slik min erfaring tilsier stiller det uansett krav til fasiliteringen gjennom det å skulle lede balansegangen mellom å akseptere alle innspill og argumenter og samtidig «dra ut» subjektive meninger og taus kunnskap for å skape et best mulig kunnskapsgrunnlag.

Når informantene, gjennom før-intervjuene, ble spurt om sin forståelse av samskaping, kom følgende uttalelser;

«Vi jobber med samskaping, det skjer jo hele tiden ...» - Informant A

«Vi gjør samskaping hver dag» - Informant C

For bedre å forstå hva informantene la i «samskaping», stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å avklare dette. Kanskje ikke så overaskende var «samarbeid» et begrep som gikk igjen i besvarelsene.

«Noe som jeg ser i min hverdag er at jeg har folk rundt meg som jeg gjerne vil samarbeide mer med.» – Informant D

«Man samarbeider på tvers av seksjoner som normalt opererer uavhengig fra hverandre.»
– Informant E

I etter-intervjuene tok jeg igjen opp spørsmålet om informantenes forståelse for samskaping, for å se om deltakerne i løpet av prosessen har utviklet sin kunnskap. Informantene forklarte at de hadde blitt mer bevisst på seg selv, og på hvordan å drive en samskappingsprosess med aksept for alle deltakeres ulike meninger, argumenter og innspill. En av informantene poengterte;

«Det er tydelig at samskaping har mer med seg enn hva jeg først la i det. Det er mer enn bare å samarbeide med noen om å nå et mål. Det er en prosess som krever ledelse». – Informant A

«Samskaping gir jo rom for å lage noe som man ellers ikke kunne lagd. Det er et verktøy for å dele kunnskap». Informant C

Informantenes besvarelser gir tydelige signaler om en kunnskapsutvikling i forhold til forståelsen av samskaping som prosess, og av samskaping som verktøy. En av informantene forklarte i sitt etter-intervju at de hadde benyttet seg av denne løsningsstrategien i møte med utfordringen på arbeidsplassen, og at dette ga gode resultater. Til tross for at jeg ikke kan konkludere med at samskappingsprosessen per definisjon har bidratt til læring mellom deltakerne, gir sistnevnte besvarelse likevel en antydning til det. Med hensyn til organisering av prosessen ble denne i en kollektiv refleksjon av deltakerne beskrevet som vellykket.

5.3 Oppsummering funn og analyse

I kapitlet har jeg redegjort for de viktigste funnene fra min undersøkelse, noe som gir grunnlag for videre drøfting og besvarelse av underforskerspørsmålene.

På bakgrunn av analysen er det tydelig at en digital samskapingsprosess krever det å hensynta flere variabler som påvirker så vel organisering som fasilitering av en samskapingsprosess. Til tross for at etter-intervjuene beskriver en overordnet positiv opplevelse hos deltakerne av den digitale samskapingsprosessen, og flere av deltakerne viser til forsøk på gjennomføring av en slik prosess i sin arbeidshverdag etter at prosessen ble gjennomført, er dette en arena som krever mer utforskning og tilpasning fremover. I min opplevelse av samskapingsprosessen var avklaringen knyttet til hvordan de ulike møteverktøyene skulle brukes, eksempelvis chattefunksjoner, lyd og mikrofon, en god måte å bevisstgjøre alle deltakerne på om at de nå var i en uvant arena som kanskje krevde større bevissthet hos deltakerne. Til tross for at en digital arena til en viss grad kan hemme samskapingsprosessen gjennom redusert mulighet for å lese makro- og mikroutrykk, gir det å etablere spilleregler for «digital dialog» bidrag til deltakernes forståelse for hvordan arenaen kan påvirke dialogen i prosessen.

Av analysen kommer det tydelig frem at deltakerne føler behov for en fasilitator som tar ansvar for tilrettelegging av prosessen og med det gir frihet for øvrige deltakere til å fokusere på egne utfordringer til fordel for andre, mer prosessuelle forutsetninger.

I fasilitering av dialog opplevde jeg sterkt at Jamieson et al., (2011) sine kjernekompetanser og bevisstheten omkring hvordan å bruke disse var til fordel for min rolle som ledende fasilitator. Som den som setter spillereglene for prosessen bør, ifølge informantene, fasilitatoren gå foran med et godt eksempel og utøve den atferden som forventes av alle deltakere i prosessen. Gjennom å anvende kjernekompetansene «seeing, knowing og doing» (Jamieson et al., 2011), og hele tiden arbeide aktivt for å forstå rollen som oversetter, tolk og fortellerstemme (Costamagna & Larrea, 2018), opplevde jeg å vite mer og ha et godt grunnlag for å fremvise en god atferd tilpasset prosessen.

Noen av de mest betydningsfulle funn, og erfaringer jeg sitter igjen med, fra samskapingsprosessen, er de ulike antydningene til konflikt og maktspill som jeg ble vitne til og var en del av. Som presentert i delkapittel 5.1 og 5.2 opplevde jeg to situasjoner med tilløp til konflikt; i det ene tilfelle valgte den ene fasilitatoren fra USUS å forsøke å styre dialogen i retning av en løsning, hvorpå jeg måtte inn å føre dialogen tilbake til arenaen for refleksjon, innspill og argumenter. I det andre tilfelle ble jeg irettesatt av en deltaker etter å ha benyttet feil

betegnelse på et tema i dialogen. I tillegg til to relasjonelle konflikter opplevde jeg også at en av deltakerne slet med indre konflikt knyttet til det å akseptere verdien av egen subjektivitet i prosessen.

6.0 Drøfting

I dette kapitlet drøfter jeg de mest betydningsfulle funnene presentert i delkapittel 5.3 og besvarer underforskerspørsmålene utarbeidet i kapittel 3.5. Kapitlet anvender det analytiske rammeverkets oppbygning, herunder; organisering og fasilitering av en samskapingsprosess som struktur for drøftingen og kapitlet.

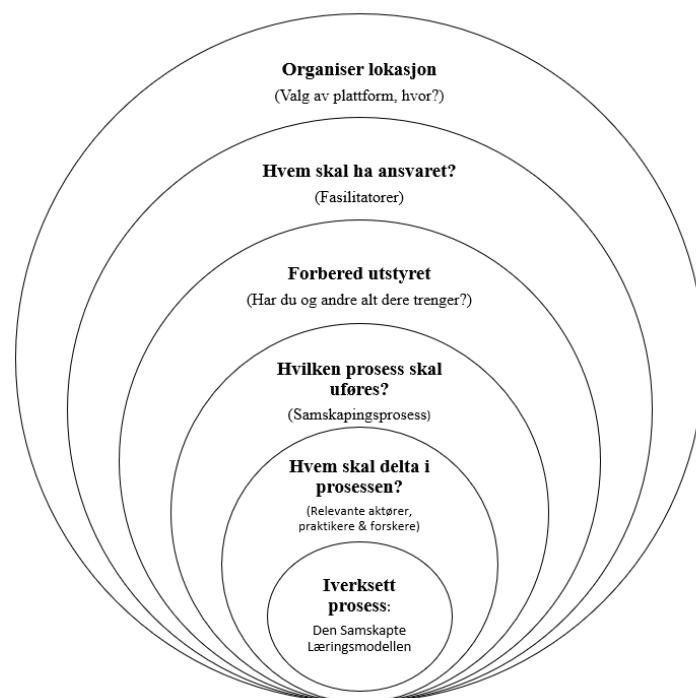
6.1 Organisering av en digital samskapingsprosess

Under utarbeidelsen av teorikapitlet ble det klart for meg at måten å organisere en digital samskapingsprosess på henger nøye sammen med konteksten prosessen gjennomføres i. Jeg valgte derfor en litt ukonvensjonell oppbygning av oppgaven gjennom å presentere konteksten samskapingsprosessen opererer i, herunder Covid-19 pandemien, og overføringen av prosessen til en digital arena. Konteksten anses svært relevant, også sett i forhold til videre forskning knyttet til samskaping der et regionalt reiseliv under press møter det digitale som vi i stor grad antar legger føringer for «det nye reiselivet» etter pandemien. Den digitale samskapingsprosessen i denne oppgaven har måttet ta forbehold om mange usikre variabler som til nå har vært lite utforsket, jeg har derfor valgt å anvende godt kjente verktøy i møte med en usikker og lite prøvd digital arena som ramme for prosessen. Samskapingsprosessen ble organisert ved bruk av plattformen Microsoft Teams, World Cafè (2001) som styrende verktøy og Wiederholds (2020) syv kriterier som forutsetninger for en god digital opplevelse. For mer detaljer om metode, se kapittel 4.

I analysen av resultatene fra prosessen kom det frem at til tross for etter-intervjuenes beskrivelse av en positiv og «vellykket» prosess, førte bruken av en digital arena til usikkerhet omkring forventinger, og også til utfordringer som eksempelvis forståelsen for hverandres kroppsspråk. Wiederhold utarbeidet i 2020 syv kriterier forskeren mener bør være til stede i et digitalt møte for å sikre deltakerne en god møteopplevelse og samtidig motvirke en del kjente utfordringer hos mennesket knyttet til bruken av digitale verktøy. Mitt valg om å anvende Wiederhold (2020) sine kriterier som forutsetninger for god organisering av prosessen handler først og fremst om at de er utarbeidet i nyere tid. Ut fra teori om digitale løsninger og brukeropplevelser ser vi at Parasuramann et al., (2000) sine teorier trolig trenger en oppdatering og bør videreutvikles for å tilpasses nye variabler som en mer kontinuerlig digital hverdag medfører for brukerne, herunder nye løsninger for overføring av video og lyd.

Under forberedelsene til den digitale samskapingsprosessen merket jeg meg et sprik mellom prosessorganiseringen og utformingen av en samskapingsprosess. Det finnes en flora av ulike tilnærminger til prosessutforming, avhengig av prosessens formål utformes strukturen slik at

den best mulig ivaretar formålet. Spriket jeg refererer til oppstår der formålet med en prosess har en mer organisatorisk og styrende tilnærming til måloppnåelsen enn den jeg ser i samskapingsprosessen hvor dialog mellom deltakerne og målet for prosessen er kunnskapsutvikling og utvikling av løsningsstrategier mer enn konkrete bestemte løsninger. Sistnevnte avdekket for meg viktigheten av i denne prosessen å anvende organisatoriske virkemidler og verktøy som har som formål å stimulere og tilrettelegge for god dialog. World Cafè (2001) konseptet ble mitt valg, et verktøy som gjennom tre organiseringssteg, jf. delkapittel 3.3.1, lot meg tilpasse utfordringen til konseptet. I tillegg er verktøyet tidligere testet i en digital arena av Bo Gyllenpalm (2001). I valg av virkemiddel som skulle tilrettelegge for dialog, anvendte jeg, seks av Gustavsens (1992) 13 prinsipper som viktige bidrag til organiseringen av prosessen. Med grunnlag i spriket mellom teori om generell prosessutforming og utformingen av samskapingsprosesser identifiserte jeg behov for å etablere en enda mer konkret og praktisk gjennomførbar «forberedende organiseringsfase». Den forberedende organiseringsfasen er markert i oransje i det operasjonelle rammeverket for prosessen, (4.3). For å visuelt illustrere stegene i den forberedende organiseringsfasen har jeg utarbeidet følgende fremstilling;



Figur 4: Hvordan organisere digitale samskapingsprosesser -en konseptualisert illustrasjon med grunnlag i Juanita Browns (2001) World Cafè, Wiederholds (2020) 7 erfaringsbaserte forutsetninger for god digital opplevelse og Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog (1992)

I teorikapitlet, og for denne oppgavens formål, har jeg valgt å inndele Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog i to hovedkategorier. De seks som gjelder organisering, og som er referert til tidligere, tilhører kategorien; aktører, deltakere og karakteristikk ved dem. Prinsippene omhandler blant annet hvordan en dialog skal foregå, tilgjengelighet og forutsetning for aktørers deltakelse samt aksept og forståelse for argumenter og innspill. Ved utformingen av prosessen var det viktigste å utforme den slik at den tok høyde for at formålet var dialog, og at alle deltakerne skulle ha en arena som er trygg og legitimerer dialogens formål.

Slik jeg ser det bidro den digitale arenaen i stor grad til oppfyllelse av Gustavsens (1992) demokratiske prinsipper og jeg tør hevde at en digital plattform til en viss grad tilrettelegger bedre for demokratisk dialog. I avklaringen av hvilke møteverktøy, eller nonverbale ansiktssignaler som skulle benyttes som «kompensasjon» for tapt kroppsspråk, ble dette også en måte for meg som fasilitator å initiere tillit mellom deltakerne gjennom å be dem om sammen å komme til enighet om hvilke verktøy de ønsket å bruke og hvordan. I tillegg til å skape bevisstgjøring hos deltakerne for hvorfor dette var nødvendig, og at de selv skulle vurdere hvilke virkemidler de ville bruke, fungerte denne innledningsmanøveren som en måte å la deltakerne stifte bekjentskap med, og eventuelt overveie et kompromiss, for å komme frem til felles enighet og beslutning. Til tross for at denne, noe «simple», problemstilling, der noen trolig kan hevde at øvelsen var så enkel at den ikke kunne ha trigget særlige tanker, er det min erfaring at alle små innspill og spilleregler som gjennom dialog bidrar til felles forståelse er å anse som nyttige så lenge de tjener prosessens formål.

En annen viktig refleksjon jeg ønsker å ta frem handler om møteoppsettet på den digitale plattformen. Min erfaring er at en digital arena blir en «ramme» for atferd; hver deltaker blir bokstavelig talt tildelt et 5x5cm video bilde av seg selv med begrensninger for hvor mye kroppsspråk de kan fremvise, «powerposes», eller andre sterke kroppsspråk, blir begrenset. I tillegg handler det om at deltakerne får en «tilfeldig» plassering i skjermbildet noe som eksempelvis kan føre til at en leder, eller andre personer med sterke karakteristikk som normalt plasserer seg ved enden av bordet for å uttrykke autoritet i en fysisk prosess, i en digital setting helt fra starten av likestilles med andre deltakere i form av samme tilfeldige plassering, dette allerede før en legitim fasilitator introduseres og leder prosessen videre. Funnet er i tråd med Gyllenpalm (2001) sine refleksjonsnotater om en virtuell World Cafè og hans opplevelse av en digital plattform som bidrar til en nærmest automatisk likestilt arena. Hensyntatt Gustavsens (1992) krav om en likestilt arena som grunnlag for demokratisk dialog vil jeg argumentere for, at oppsettet, forutsetningene og verktøyene jeg har benyttet meg av i

organiseringen av samskapingsprosessen må kunne sies å understøtte en arena slik Gustavsen (1992) beskriver, og derigjennom har bidratt til en underbevisst følelse av demokrati hos deltakerne.

6.2 Fasilitering av en digital samskapingsprosess

I denne oppgaven har jeg identifisert to hovedroller fasilitatoren i samskapingsprosesser innehar, en styrende og en ledende rolle. Den styrende rollen tar for seg forhold knyttet til organisering og tilrettelegging av prosessen og er i hovedsak drøftet i delkapitlet ovenfor (6.1). For deltakerne i samskapingsprosessen har fasilitatorens rolle stor betydning for opplevelsen av trygghet i dialogen og prosessen samtidig som fasilitatoren sørger for at deres fokus kan være på innspill og argumenter og ikke på administrative oppgaver. I forsøket på å finne en slags «guide» for den praktiske gjennomføringen av fasiliteringen i en samskapingsprosess, var det tydelig at det er ulike forståelser for hvordan en skal opptre. Jamieson et al., (2011) har utarbeidet konseptet kjernekompetanser og utviklingsstier, og har med det forsøkt å konseptualisere de ulike kompetansene en fasilitator bør utvikle for «optimal» fasilitering. Jamieson et al., (2011) hevder også at en fasilitator skal opptre så nøytralt som mulig. I kontrast til Jamieson et al., (2011), hevder Costamagna og Larrea (2018) at det er umulig for en fasilitator å være nøytral, og at en fasilitator alltid vil påvirke dialogen, men at bevissthet omkring påvirkningen kan forhindre mulige negative påvirkninger knyttet til fasiliteringsarbeidet. Til tross for Jamieson et al., (2011) sitt forsøk på å konseptualisere kjernekompetansene, og Costamagna og Larreas (2018) erfaringsbaserte tilnærminger til fasilitatorens arbeidsoppgaver, opplevde jeg det som utfordrende å forstå hva som egentlig var forventet av meg i prosessen. I forsøk på å bedre forstå min rolle så jeg meg nødt til å henvende meg til mer tradisjonell organisasjonsteori for å definere hva lederen av en prosess defineres som, og forventes å skulle leve opp til. Utfordringen for meg som fasilitator definerte jeg som det å skulle kombinere en tradisjonell forståelse for ledelse, «*en desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning*» (Ladegård & Vabo, 2011, 23-31), uten i for stor grad å påvirke dialogen. Første steg ble å se til Costamagna og Larreas (2018) inndeling av fasilitatorrollen i fire hovedprofiler. Gjennom hovedprofilene kunne jeg betegne meg selv som forskende fasilitator, og representantene fra USUS som profesjonelle fasilitatorer. Forståelsen for hvilken rolle jeg hadde ga meg et godt grunnlag for på forhånd å forberede meg på utøvelsen av kjernekompetansene, og samtidig passe på at jeg ikke ble for påvirket av egne intensjoner som forsker. Costamagna og Larreas (2018) videre beskrivelse av rollen som oversetter, tolk og fortellerstemme ble også en del av bevisstheten rundt rollen jeg skulle ha under prosessen, der

jeg i situasjoner som var utfordrende for dialogen måtte vurdere hvordan jeg kunne oversette, tolke eller omformulere innspill slik at de ble tilpasset situasjonen og et felles språk deltakerne hadde. Påstanden om at en fasilitator kan være fullstendig nøytral argumenterer blant andre Costamagna og Larrea (2018) imot, en bevisstgjøring om temaet er imidlertid svært viktig for muligheten til å påvirke og etablere felles språk og kunne møte alle deltakere i prosessen på et mest mulig likestilt nivå. Slik jeg opplevde det var det med hensyn til dialogens utvikling i noen tilfeller nødvendig å ramme inn denne slik at jeg kunne få tak i taus og personlig erfaringsbasert kunnskap som grunnlag for kunnskapsutviklingen, men også for å unngå at deltakerne opplevde språket som vanskelig. For meg var rollen som oversetter spesielt viktig i denne type sammenhenger i løpet av prosessen.

Som grunnlag for samskapingsprosessen i denne oppgaven anvendte jeg Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog for å sette spilleregler for deltakerne i prosessen. Til tross for prinsippenes anerkjennelse i nasjonal og internasjonal sammenheng, har Gustavsen (1992) mottatt kritikk fra forskere for ikke å hensynta spørsmålene om konflikt og makt, «issues of power» godt nok (Ennals, 2018). Kritikken reiser spørsmål ved formuleringen av prinsippene og at de kanskje oppleves som «for politisk korrekt» og ikke tar høyde for konflikt drivende kontekster som medvirker til at en ikke lykkes i å ivareta det demokratiske elementet i dialogen godt nok. «*Is it really possible to establish democratic dialog in the face of power?*» (Gustavsen 1992). Ennals (2018) hevder at Gustavsen (1992) ikke kan tolkes som å tilby «*enslige, dogmatiske løsninger eller den beste måten*» (Ennals, 2018), og at prinsippene må forstås utfra konteksten de ble utformet i, og med det tilpasses konteksten de skal anvendes i. En annen viktig forståelse for Gustavsens demokratiske prinsipper er grunnlaget de har i Habermas (1997) sin filosofi, en filosofi som hevder at dersom man er enige i noe kan man være enige i mer (Johnsen, 2014). Her vil prinsipper omhandlende aksept og legitimering bidra til at deltakerne er bevisste på å være enige i noe, og med det tilrettelegger for god dialog og mulig konsensus.

I den digitale samskapingsprosessen opplevde jeg som fasilitator to tilfeller av relasjonelle konflikter og en situasjon med indre konflikt hos deltakeren. Som beskrevet i analysen omhandlet den første konflikten en overstyring av dialogen fra en av de andre fasilitatorene noe som styrte dialogen i retning av å fremtvinge en løsning i stedet for videre utforskning og dialog med innspill og argumenter relatert til utfordringen. Jeg vil i stor grad hevde at bruken av Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog og avklaringen av disse på forhånd som spilleregler for prosessen fungerte forebyggende i forhold til mulige konflikter i dialogen.

Til tross for «overstyringen» fra en annen fasilitator greide jeg raskt å styre dialogen tilbake i riktig retning, det endte derfor ikke i en «maktkamp» mellom fasilitatorene. For noen vil kanskje denne hendelsen ikke bli sett på som en konflikt mens jeg vil hevde at det var en konflikt og at aksepten for demokratiske spilleregler og legitimeringen av min rolle som fasilitator var forebyggende for at situasjonen ikke utviklet seg til å bli en større konflikt. Den andre relasjonelle konflikten jeg opplevde var en irettesettelse jeg fikk fra en av deltakerne da jeg benyttet meg av en feil betegnelse knyttet til temaet vi samskapte om. Igjen førte ikke dette til en større konflikt, noe jeg hevder har sammenheng med aksepten for demokratiske spilleregler, herigjennom aksept for ulikhet. Deltakeren fikk muligheten til å si fra om noe som var av betydning for hen, og ble akseptert og ivaretatt for sin mening, noe som avverget videre konflikt. Igjen handler det kanskje for noen om små nyanser av konflikt, på den annen side mener jeg det er viktig å belyse disse svake antydningene ettersom jeg betrakter det som mulig «grobunn» for større uenighet og konflikt dersom det av fasilitatoren og de andre deltakerne ikke håndteres riktig. I sistnevnte situasjonen stilte jeg også spørsmål til hvorvidt irettesettelsen kunne vært en form for maktspill, at det var viktig for deltakeren å etablere sin posisjon i gruppen, eller om det kanskje antydte et annet ønske fra deltakeren om at fasilitatoren bør inneha sakkyndig kompetanse om eksempelvis aktørenes bedrifter og formål for å innta rollen som fasilitator?

Arrona og Larreas (2018) konsept om myk motstand tydeliggjør holdningen jeg inntok i situasjonene som oppsto. Forskerne beskriver dette gjennom å forklare at konflikt er en naturlig del av en dialog og at gjennom aksept for innspill og kompromiss, kan konflikt bli et godt utgangspunkt for dialogen videre (Arrona & Larrea, 2018). Ved å anvende en «myk hånd» og akseptere irettesettelsen, eller ved å uten å tydelig vise at jeg styrte dialogen tilbake, vil jeg hevde at det økte konfliktnivået gav mulighet til å generere mer tillit mellom meg som fasilitator og de øvrige deltakerne, og at jeg ved å lede an med en atferd som forventes, gjorde det lettere for aktørene å akseptere andre aspekter som de i løpet av prosessen var uenige i.

Et spørsmål blir hvorvidt co-generative prosesser som samskaping, hvor subjektivitet og ulikhet er viktige ingredienser for dialogen, i seg selv er konfliktskapende? Slik jeg ser det skal Gustavsens (1992) prinsipper for demokratisk dialog ikke anvendes som prinsipper for konflikthåndtering, men som et godt egnet verktøy som setter spilleregler for dialogen, og som på den måten forebygger konflikt og legger til rette for god samskaping.

Sett i lys av samskappingsprosessens mål om fremskaffelse av subjektivitet opplevde jeg som spesielt interessant den indre konflikten en av deltakerne fremviste som motstand hos seg selv

til å akseptere verdien av egen subjektivitet i prosessen. Arrona og Larrea (2018) anvender Friere (1996, 2008a og 2008b) for å snakke om indre konflikt, og hevder at «de undertrykte» ikke kan starte prosessen med å frigjøre seg selv eller andre, før de kan erkjenne at undertrykkelsen de opplever er hos dem selv. I analysen reflekterte jeg over at de fleste deltakerne var opptatt av egen tidligere arbeidserfaring og kompetanse, noe Gustavsen (1992) hevder er et viktig grunnlag for å delta i en demokratisk dialog. Jeg har imidlertid valgt å stille meg spørsmålet om hvorvidt dette for noen blir et veldig rigid og kognitivt utgangspunkt for en samtale satt i system? Kan stiene vi har utviklet underveis, i oppvekst, gjennom arbeid og livserfaringer, forme oss slik at vi undertrykker subjektiviteten, våre egne meninger, og med det forsøker å holde oss innen rammer som er akseptert som korrekt og derigjennom betraktes som trygge? I mangel på kompetanse om psykososiale forhold og hvordan disse påvirker mennesker kan jeg ikke her si noe om hvorvidt korrekthet, aksept eller trygghet danner grunnlag for undertrykkelsen og den indre konflikten hos deltakeren, jeg ønsker likevel å sette fingeren på dette og belyse problemstillingen med tanke på det å videre utforske hva årsaken kan være og hva dette kan ha å si for gjennomføringen av prosesser som ber om subjektivitet. Som beskrevet i analysen var det min jobb som fasilitator å tilrettelegge også for denne deltakerens «indre kamp», gjennom føringer i prosessen forsøkte jeg derfor å appellere til den subjektive siden og med det anerkjenne verdien av innspillene hen hadde.

Deltakeren beskrev i sitt etter-intervju at prosessen, for hen, bidro mindre til ny kunnskap i den kollektive læringsarenaen, og mer til egen kunnskapsutvikling og bevissthet og til å se verdien av den subjektive kunnskapen og hvordan dra nytte av den. Dette reflekterer godt Karlsen og Larreas (2014) ønske, om at til tross for at samskapingsprosessen har som formål å utarbeide løsningsstrategier og konkrete tiltak, er den individuelle kunnskapsutvikling minst like viktig, noe som understøtter en sirkulær prosess hvor kunnskap kan tilbakeføres og videreutvikles i ny dialog og videre kunnskapsutvikling.

7.0 Konklusjon

I dette kapitlet forsøker jeg, på bakgrunn av oppgavens underforskerspørsmål (1) *Hvordan organisere en digital samskapingsprosess?* og (2) *Hvordan fasilitere god dialog mellom deltakerne i samskapingsprosessen?* å konkludere i forhold til oppgavens hovedforskerspørsmål; **hvordan fasilitere samskapingsprosesser**. For å kunne besvare spørsmålet om hvordan en samskapingsprosess skal fasiliteres er det avgjørende å se på hvordan og hvor godt prosessen organiseres, og hvordan og hvor godt den fasiliterer god dialog. Covid-19 pandemien utfordrer oppgaven gjennom å plassere de empiriske undersøkelsene inn i en digital kontekst, et i sammenhengen lite belyst forskningsfelt.

Innledningsvis i oppgavens teorikapittel presenterte jeg en begrepsavklaring for; samarbeid, samhandling og samskaping. Formålet med avklaringen var å redegjøre for begrepene ulike definisjoner, og hvilke handlinger som er tilknyttet disse. I søk etter teori for oppgaven er min erfaring at samskaping og samskapingsprosesser er utfordrende å definere. Gjennom teorien påpekes utfordringen ved å definere og knytte samskaping opp mot en modell. I drøftingen av hvorvidt prosessen fungerte, fremkommer det av empirien at deltakerne i utgangspunktet hadde en «flytende» forståelse for samskaping, og blandet begrepene samarbeid og samskaping. I etter-intervjuene forklarte informantene at begrepet hadde fått et annet meningsinnhold som følge av kunnskapsutviklingen i den digitale samskapingsprosessen. I første møtet med USUS kom det tydelig frem at organisasjonen ønsket å benytte seg av samskaping som verktøy for kunnskapsutvikling i klyngen, og at de anså samskaping som viktig for i fremtiden å styrke sin konkurransekraft i markedet. Representantene fra USUS uttrykte et behov for en «oppskrift» på praktisk utførelse av samskapingsprosessen. En «trendy» bruk av begrepet samskaping oppleves som å ha vært med på å utvanne begrepsforståelsen, noe som igjen utfordrer hvordan organisasjoner bruker samskaping som endringsprosess. Er samskaping blitt det «nye samarbeidet»? Røiseland og Lo (2019) hevder at samskaping som begrep kan forstås som en flytende betegnelse, og tilegner seg først mening gjennom de diskursene det plasseres inn i. Diskursen tilhørende samskaping i denne oppgaven er den samskapede læringsmodellen, som setter rammene og strukturen for hvordan å drive en samskapingsprosess.

I et forsøk på å utarbeide et rammeverk for digital utførelse og fasilitering av en samskapingsprosess, ønsket jeg å ta hensyn til USUS sitt behov for en praktisk gjennomførbar oppskrift for hvordan å organisere og fasilitere en samskapingsprosess. I utarbeidelsen og drøftingen av dette rammeverket, opplevde jeg et sprik mellom teori, herunder forskning, og praktikk. For å «tette spriket» og kunne organisere samskapingsprosessen på en mer praktisk

måte kom jeg frem til at dette krever en forberedende organiseringsfase som det ikke er redegjort for tidligere i teorien, se figur 4.

I det operasjonaliserte rammeverket (4.3) tilførte jeg en ramme, markert i oransje, som plasserte samskapingsprosessen inn i en digital kontekst, noe som medførte flere forutsetninger for organiseringen av prosessen. Gjennom teorien kom det frem at konteksten den samskapte læringsmodellen operer i, påvirker hvordan prosessen kan og bør utføres, og at valg av hvilke verktøy og virkemidler som bør anvendes i stor grad er kontekstavhengig. Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog, understøttet av Akilesh (2017), presenterer behovet for å legge vekt på organisering slik at en utviklingsdyktig og demokratisk dialog kan oppstå. Utfordringene knyttet til valg av styrende virkemiddel og verktøy for organiseringen av prosessen førte til et behov om å visuelt konkretisere stegene som kreves i en forberedende organiseringsfase (6.1), for på den måten å bedre tilrettelegge for god dialog i den samskapte læringsmodellen. Den forberedende organiseringsfasen betrakter jeg som grunnleggende for organiseringen og dermed fasiliteringen av en god digital samskapingsprosess.

I teorien finner vi beskrivelser for hvordan å fasilitere demokratisk dialog i en samskapingsprosess. Organiseringen gir grunnleggende forutsetninger og premisser for dialog, fasiliteringen av dialogen krever imidlertid en menneskelig tilnærming i en ledende fasilitatorrolle.

Med hensyn til empirien, vil jeg som forskende fasilitator argumentere for at rollen krever en personlig bevisstgjøring om hvordan og hvor godt en dialog kan fasiliteres. For å utføre min rolle som forskende fasilitator, ble Jamieson et al., (2011) sine kjernekompetanser og en bevisstgjøring ovenfor utviklingsstien jeg opererte i, viktige elementer. Gustavsens (1992) 13 prinsipper for demokratisk dialog, fremhever behovet for likestilling og åpenhet blant deltakerne. Oppgavens empiri understøtter også Gyllenpalms (2001) erfaringer med Virtual Knowledge Cafè, i likhet med Gyllenpalm (2001), argumenterer jeg for at en digital utførelse av samskapingsprosessen fra starten av utgjør en likestilt arena.

Tildelingen av to til tre fasilitatorroller fungerer som en kontrollfaktor for at ikke bare en fasilitator skal påvirke dialogen og kunnskapen som blir utviklet, men at flere er med på å assistere i dette arbeidet. I teorien fremkommer det av Costamagna og Larrea (2018), at det nesten er umulig for en fasilitator å forholde seg nøytral i en dialog og i en prosess. En forskende fasilitator har i tillegg enda en utfordring knyttet til egen intensjon med forskningen, og kan

derfor, bevisst eller ubevisst, påvirke, fremme eller hemme prosessen (Lindhult & Axelsson, 2020).

En utfordring identifisert i min drøfting, er balansegangen mellom det å forholde seg mest mulig nøytral, og samtidig initiere dialog mellom deltakerne. Med grunnlag i to relasjonelle og et tilfelle av indre konflikt, vil jeg påstå at Gustavsens (1992) demokratiske prinsipp tjener sin hensikt med hensyn til tilrettelegging av en demokratisk dialog, og som forebyggende for mulige relasjonelle konflikter. Det er imidlertid viktig å bemerke at Gustavsens (1992) prinsipper er kontekstavhengige, dette innebærer at de må tilpasses og anvendes ulikt i ulike kontekster, og at demokratisk ikke betyr «null konflikt». Konflikt kan fungere som springbrett for å få frem motstridende perspektiver, noe som kan bidra til viktige endringer i utvikling av dialogen. Anvendelsen av myk mostand (Arrona & Larrea, 2018), var for meg en god måte å møte nevnte konflikter på, jeg vil også hevde det var en måte å generere sterkere bånd og tillit mellom deltakerne og meg selv. På den andre siden er temaer som subjektivitet, makt, konflikt og konsensus utfordrende å konkretisere ettersom de ofte fremtrer ulikt og er person- og situasjonsavhengige. Fasilitatoren utfordres ved ikke å ha flere retningslinjer for hvordan å fasilitere dialogen, når denne type utfordringer oppstår. Arrona og Larrea (2018) hevder at det gjennom aksjonsforskning, med ulike prosesser og kontekster, ikke vil være mulig å finne en «one size fits all» tilnærming til alle utfordringer som måtte oppstå i fasiliteringsarbeidet, noe som mulig kan forklare min utfordring i det å finne flere konkrete retningslinjer å forholde meg til i rollen som fasilitator. Arrona og Larrea (2018):

«In your process, what we conceptualized... will transform into something else, a new concept that will better suit your context. But if we inspired you to act, its mission will be accomplished. That is the way we believe we can better contribute to change.»

- (Arrona og Larrea, 2018, s.150)

Gjennom teorien opplever jeg det utfordrende å konseptualisere hvordan en fasilitator i en samskappingsprosess skal utføre sin rolle, dette har, som nevnt tidligere, ledet meg til å innta et mer organisasjonsteoretisk perspektiv på ledelse. Teori utarbeidet av aksjonsforskere i utviklingsprosesser må sies å ha stort fokus på personlige karakteristikk, og evnen til selvbevissthet (Jamieson et al., 2011, Costamagna og Larrea, 2018). Dette legger press på mer personlige egenskaper, og tildeler fasilitatoren en nærmest «ubeskriverlig» arbeidsoppgave. På bakgrunn av empiri utført i denne oppgaven, samt teorien som ledet frem til hvordan jeg som forskende fasilitator skulle utføre min rolle, vil jeg argumentere for at jeg opplever at det også

i den ledende fasilitatorrollen er et sprik mellom teoretisk forståelse og praktisk utførelse av denne rollen i en samskapingsprosess. En samskapingsprosess skal anvende ulike deltakers tause, personlige kunnskap og subjektivitet som grunnlag for dialog, herunder kunnskapsutvikling og læring. Spørsmålet jeg sitter igjen med er om mangelen på konkrete handlingsbaserte teorier for en fasilitator i en samskapingsprosess, kan knyttes opp mot den «flytende» forståelsen av samskaping, og at dette tyder på at behovet for flere aksjonsforsknings- eller praktiske bidrag til samskapingens forskningsfelt er stort.

7.1 Oppsummerende konklusjon

Opgavens hovedforskerspørsmål er **hvordan å fasilitere samskapingsprosesser?** Det operasjonaliserte rammeverket (4.3) må kunne karakteriseres som en «oppskrift» for fasilitering av denne type prosesser og besvarer dermed oppgavens hovedforskerspørsmål. På bakgrunn av Covid-19 pandemien ble rammeverket tilpasset en digital kontekst, herunder rammen markert i oransje rundt den samskapte læringsmodellen. Rammen representerer i tillegg en forberedende organiseringsfase jeg har identifisert som grunnleggende og nødvendig for utformingen og gjennomføringen av en samskapingsprosess. Illustrasjonen av den forberedende organiseringsfasen er presentert i drøftingskapittel 6.1 og omhandler forutsetninger og oppgaver som må ivaretas før iverksettelsen av selve samskapingsprosessen. Dersom rammeverket skal benyttes i andre kontekster, blir den forberedende organiseringsfasen, herunder stegene den belyser, viktige å tilpasse ny kontekst og nye forutsetninger.

Til tross for at jeg argumenterer for et operasjonalisert rammeverk som holdbar «oppskrift» på en samskapingsprosess, og at rammeverket til en viss grad beskriver fasilitatorens rolle, identifiserer oppgaven et sprik mellom teoretisk og praktisk utførelse av sistnevnte. På bakgrunn av oppgavens empiri og analyse, opplever jeg at den styrende rollen kan utføres med grunnlag i en god forberedende organiseringsfase. Den ledende rollen oppleves imidlertid som å inneha en nærmest «umulig arbeidsbeskrivelse», jeg opplever videre at organisasjonsteorien i dag bidrar til å forsøke å tette gapet som oppstår mellom teori og praktisk tilrettelegging av rollen som følge av manglende direkte forskningsbidrag knyttet til fasilitatorens rolle i samskapingsprosesser.

Med hensyn til USUS sitt ønske om en oppskrift på en praktisk gjennomførbar digital samskapingsprosess, vil jeg avslutte konklusjonen med følgende refleksjon. I denne oppgaven har jeg med grunnlag i aksjonsforskning hatt en forskende fasilitatorrolle mens representantene fra USUS har hatt en profesjonell fasilitatorrolle. På bakgrunn av oppgavens resultater mener jeg det er viktig å påpeke det operasjonaliserte rammeverkets fleksibilitet med hensyn til valg

av aktører og fasilitator i den digitale samskapingsprosessen. Karlsen og Larreas (2014) samskapt læringsmodell, som er anvendt i rammeverket som struktur for selve samskapingsprosessen, må sies å også kunne tilpasses en mer organisatorisk kontekst uten forbindelse til forskningen. I den samskapt læringsmodellen anvender Karlsen og Larrea (2014) begrepene forskere og praktikere. I konseptet om samskaping er det viktig å påpeke at kombinasjonen av aktører for samskapingsprosessen er de som er relevant for dialogen, og det er ikke gitt at det må være forskere involvert i prosessen. Det er likevel sånn i aksjonsforskningens ånd, at de praktiske bidragene som tilrettelegger for broer mellom teori og empiri, der kontekst og subjektivitet legger grunnlaget for viktige bidrag til forskningen, at jeg vurderer det som å være i alles interesse å inkludere en forsker, eller noen med samme hensikt om å dokumentere og videreutvikle kunnskapen, også tilbake til akademia, for på den måten å bidra til dypere og bedre forståelse for samskaping som en viktig prosess for fremtiden.

8. Veien videre

Denne oppgaven har som hensikt å undersøke hvordan å fasilitere samskapingsprosesser. Samskapingsprosessen utført i digital kontekst er et lite belyst forskningsfelt. Forskning omkring bruk av digitale løsninger har tidligere vært knyttet til frivilling eller ønsket bruk. Forskere som Wiederhold (2020), har forsøkt å belyse hvordan mennesket må tilpasse seg psykososiale forhold knyttet til den påtvungne bruken av digitale løsninger, ettersom disse kan oppleves som en «*disruption of our normal intricate human communication method that have been finely tuned over centuries to help humans survive*» (Wiederhold, 2020, s.437). I min forskning anvendte jeg Wiederhold (2020) sine kriterier for å tilrettelegge for en god digital opplevelse ettersom disse er utarbeidet i 2020 under pandemien. Kriteriene må imidlertid videre utforskes etter hvert som menneskets holdning tilpasses en mer digital hverdag.

I mangel på litteratur har jeg vært nødt til å støtte meg på organisasjonsteori som grunnlag for hvordan å utføre den ledende fasilitatorrollen, samt erfaringsbaserte forutsetninger knyttet til prosesser i digitale arenaer. Forskningsgapet ber om flere bidrag knyttet til praktisk utførelse av fasilitatorrollen.

Oppgaven avdekker behov for begripeliggjøringen av samskaping og samskapingsprosesser, og peker på en «utvanning» av begrepet som følge av mangelfull formidling av informasjon og tvetydige praktiske tilpasninger av prosessen. Behovet for en konkretisering av hva som ligger i begrepet samskaping er nødvendig for at paraplybegrepet ikke skal bli for altoppslukende for det som foregår på feltet. For veien videre er det viktig at prosessen slik den fremstår i teorien, knyttet til en modell, blir promotert som utgangspunkt for det å drive samskaping og samskapingsprosesser.

Forskningsfeltets svakheter påberoper viktigheten av praktiske, og erfaringsbaserte bidrag som kan assistere i det å bygge broer mellom teori og praksis. Hensikten med denne oppgaven er ikke å generalisere resultatene utover konteksten og caset den tilhører, men er et bidrag i kampen mot utvanning av begrepet. Metodologien, herunder aksjonsforskning i kombinasjon med kvalitativ metode, er godt egnet for umodne og nye felt og gjør vitenskapen anvendbar (Lindhult & Axelsson, 2020). Metoden er tilpasset situasjoner hvor menneskers fortolkning og subjektivitet betraktes som viktige elementer for forståelsen, og med det kan integrasjonen av teori og praksis bidra til å forbedre praktikk (Cassel & Johnson, 2006).

9.0 Referanseliste

- Akhilesh, K. B. (2017). *Co-Creation and Learning - Concepts and Cases*. Springer Nature
- Allott, N. (2019, 30. mai). Kommunikasjon. Hentet fra <https://snl.no/kommunikasjon>
- Ambrose, S. A., Bridges, M. W., DiPietro, M., Lovett, M. C. & Norman, M. K. (2010). *How Learning Works: Seven Research-Based Principles for Smart Teaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (2009). *Methodology for creating business knowledge* (3rd edition.). London: SAGE Publications.
- Arrona, A., & Larrea, M. (2018). Soft resistance, balancing relationality and criticality to institutionalize action research for territorial development. In K. Bartels & J. Wittmayer (Eds.), *Action Research in Policy Analysis: Critical and Relational Approaches to Sustainability Transitions* (pp. 134–152). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Asheim, B. T. (2012, 07). Det innovative Norge – hvilken innovasjonspolitik for nyskaping? Hentet fra <https://www.magma.no/det-innovative-norge-hvilken-innovasjonspolitik-for-nyskaping>
- Brenda, K. Widerhold. Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking. May 2020. 275-276- <http://doi.org/10.1089/cyber.2020.29181.bkw>
- Brown, J. (2001) World Café. Hentet fra <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- Busch, T. (2018). *Akademisk skriving – For bachelor og masterstudenter* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cassell, C. & Johnson, P. (2006). Action research: Explaining the diversity. *SAGE Publications*, Vol.59(6), 783-814. <https://doi.org/10.1177/0018726706067080>
- Coghlan, D., Rami, A. B. & Shani, A. B. (2020). Abductive Reasoning as the Integration Mechanism between First- Second- and Third-Person Practice in Action Research. *Systematic Practice and Action Research*, 5-12. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09542-9>
- Costamagna, P. & Larrea, M. (2018). *Facilitative Actors of Territorial Development: A Social Construction-Based Approach*. Spania: Duesto University Press.

- De, R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 2020 (Vol.55.). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>
- Elden, M., & Levin, M. (1991). Cogenerative learning. In W. F. Whyte (Ed.), *Participative Action Research* (pp. 127-142). Newbury Park, CA: Sage.
- Ennals R. (2017) Björn Gustavsen: Democratic Dialogue and Development. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_42
- Fangen, K. (2015, 17. juni). Kvalitativ metode. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativmetode/>
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research - 2nd edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Grønmo, S. (2017). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development. Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life* Assen: Van Gorcum.
- Gyllenpalm, B. (2001). *Connecting Diverse People and Ideas: A Virtual Knowledge Café*. Hentet fra <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/virtualcafes.pdf>
- Haataja, M., Hautamaaki, A., Holm, E., Pulkkinen, K. & Suni, T. (2018). *Co-Creation. A guide to enhancing the collaboration between universities and companies*. Helsinki: Erweko
- Hébert, C. (2015). Knowing and/or experiencing: a critical examination of the reflective models of John Dewey and Donald Schön, *Reflective Practice*, 16:3, 361-371, DOI: [10.1080/14623943.2015.1023281](https://doi.org/10.1080/14623943.2015.1023281)
- Helsedirektoratet. (2020, 12. mars) Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av Covid-19. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>
- Holmen, H. (2020, 8 desember). Kunnskap. Hentet fra <https://snl.no/kunnskap>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jamieson, D. W., Auron, M., & Schechtman, D. (2011). Managing “Use of self” for masterful facilitation. *Association for Talent Development*, 58-61.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag

Johnsen, H. C. G. (2014). *The New Natural Resource*. New York: Routledge

Karlsen, J. T. & Larrea, M. (2018). Regional Innovation System as a Framework for the Cogeneration of Policy: An Action Research Approach. I A. Isaksen, R. Martin & M. Trippel (Red.), *New Avenues for Regional Innovation Systems - Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons* (s. 257-274). Springer Nature.

Karlsen, J. & Larrea, M. (2014). *Territorial Development and Action Research*. Dorchester: Gower Publishing Limited.

Karlsen, J. (2020). Studenter som aktører i regionale samskappingsprosesser – En ny form for praksis? I S. Gjøtterud, H. Hiim, D. Husebø & L. H. Jensen (Red.), *Aksjonsforskning i Norge II* (s.1-20). Oslo Cappelen Damm.

Klev, R., & Levin, M. (2002). *Forandring som praksis: Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling. 2 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R. & Levin, M. (2018). *Forandring som praksis – endringsledelse gjennom læring og utvikling (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *MAGMA: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 23-31.

Larrea, M. (2019). We are not third parties: Exploring conflict between action researchers and stakeholders as the engine of transformation, *Sage publications*, 1-16.

<https://doi.org/10.1188/1476750319865015>

Lin, J.C. & Hsieh, P. (2006),” The role of technology readiness in customers’ perception and adoption of self-service technologies”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 5, s. 497-517. <https://doi.org/10.1108/09564230610689795>

- Lindhult, E. & Axelsson, K. (2020). The logic and integration of coproductive research approaches. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1-23.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2020-0215>
- Lyngnes, S. (2007). *Kultur og turistattraksjoner, Jakten på det norske, Jakten på opplevelser*. Oslo: Universitetsforlaget
- 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->
- NHO. (2020). Næringslivet i Agder. Hentet fra <https://www.nho.no/regionkontor/nho-agder/om-nhoagder/naringslivet-i-agder/>
- NHO Reiseliv (2019). Tall og fakta om reiselivsnæringen. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>
- Noack, T. & Tjora, A. (2018, 21. november). Samhandling. Hentet fra <https://snl.no/samhandling>
- NRK – NRK. (Dagsnytt 18). (2020, 29. Oktober). Er hjemmekontor fremtiden? [Tv-program]. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/202010/NNFA56102920/avspiller>
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research, Volume 2(4)*, 307-320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
- Porpiglia, F., Checcucci, E., Autorino, R., Amparore, D., Cooperberd, M. R., Ficarra, V. & Novara, G. (2020). Traditional and Virtual Congress Meetings During the COVID-19 Pandemic and the Post-COVID-19 Era: Is it Time to Change the Paradigm? *Elsevier Public Health Emergency Collection, 2020(3)*, 301-303.
<https://doi.org/10.1016/j.eururo.2020.04.018>
- Regjeringen. (2020, 12. mars) Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Rosland, K. (2019, 23.01) Fagartikkel Innovasjon Norge. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:382e6cf8-0c78-4f78-b96a-2927cfef632a/topic:2:193577/resource:1:123572>

- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 2019 (Volum 35). Hentet fra https://www.idunn.no/nst/2019/01/samskaping_nyttig_begrep_for_norske_forskere_og_praktiker
- Sander, K. (2019, 22. september). Hermeneutikk. Hentet fra <https://estudie.no/hermeneutikk/>
- Sarstedt, M. & Mooi, E. (2014). *A concise Guide to Market Research: The process, data and methods using IBM SPSS Statistics (6th edition)*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Stølen, T. (2020, 5. juni). Charles Sanders Peirce. Hentet fra https://snl.no/Charles_Sanders_Peirce
- Torring, 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
- Tranøy, K. E. (2019, 2. desember). Dialog. Hentet fra <https://snl.no/dialog>
- USUS. (2021). Om USUS. Hentet fra <https://usus.no/om-usus/>
- Wiederhold, B. K. (2020). Connecting Through Technology During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue”. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, Vol.23(7), 437-438. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.29188.bkw>
- Yin, K. R. (2018). *Case study research and application – design and methods (6. Utg.)*. London: Sage Publications.
- Zuber-Skerritt, O. (2002). A model for designing action learning and action research programs. *The Learning Organization*, vol.9(4) , 143-149. <https://doi.org/10.1108/09696470210428868>

Vedlegg A:

Samtykkeskjema til intervju

Generell informasjon

Jeg, Kristine Knaben, er student ved Universitetet i Agder og skal dette semesteret skrive masteroppgaven som avsluttende del av min mastergrad i Innovasjon og Kunnskapsutvikling. Gjennom studiet har jeg fått spesiell interesse for metoden «samskaping», og hvordan denne metoden kan bidra til kunnskapsutvikling og læring. Året 2020 og 2021 har vært utfordrende, «hjemmekontor» er den nye normalen for mange, og digitale møteplattformer har blitt en del av hverdagen.

I 2020 publiserte Næringslivets Hovedorganisasjon Reiseliv, en rapport om reiselivsnæringens sterke vekst, men også lave lønnsomhet, og om hvordan nordmenn, til tross for reiselivsnæringens store markedsførings innsatser og regjeringens oppfordring om ferie i hjemlandet, ikke kunne kompensere for tap av inntekter knyttet til utenlandske turister. (NHO Reiseliv, 2020).

Basert på dette har jeg valgt å skrive min masteroppgave for USUS og forske på;

«Hvordan fasilitere digitale samskapingsprosesser?».

For å kunne utføre masteroppgaven, og samtidig gjøre oppgaven nyttig for USUS, har jeg et ønske om å bruke fire utvalgte bedrifter som casestudie for oppgaven, jeg håper derfor å få din bedrift/organisasjon med på laget!

**Se informasjon tilsendt per e-post -uke 5, 2021- fra USUS, eller ta kontakt for mer informasjon om prosjektet.*

Frivillig Deltakelse

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Intervjueren vil benytte seg av talebåndsoptaker for å dokumentere intervjuet, for senere å transkribere og analysere informasjonen. All håndtering av data blir utført med hensyn til Norsk personvernregelverk, samt NSD's regler og forskrifter. Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av juni.

Anonymitet

Ved bruk av intervjuet i masteroppgaven vil navn og informasjon som kan lede tilbake til informanten og bedriften bli anonymisert, samt sensitiv informasjon sensurert. Så lenge du eller din bedrift kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i eller utlevering av en kopi av opplysningene dine.

- Få rettet opp i eller slettet opplysningene dine.
- Sende klage til datatilsynet om behandlingen av dine opplysninger.

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

Kristine J. L. Knaben:

E-post: kriskn15@uia.no eller per telefon 95363152

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted, Dato

Signatur

Vedlegg B

Intervjuguide USUS - før samskapingsprosessen (30 minutter)

Redegjørelse for kandidat og bedrift: *(Ikke opplysninger til oppgaven, kun som metodisk sikring av kandidaten/bedriftens validitet og relevans for oppgaven)*

1. Kan du fortelle litt om hvilken rolle- og hvilket ansvar -du/dere har i bedriften?
2. Hva arbeider klyngen med?
3. Hvordan arbeider deres klynge mot kunnskapsutvikling og læring hos bedriftene?
4. Bruker dere digitale plattformer i deres daglige aktivitet?
 - a. Har bruken økt etter pandemien?
 - b. Muligheter/Utfordringer knyttet til dette?
5. Hva ønsker dere å få ut av denne prosessen?

Om samskaping- (og 'prosessen): **(Informasjon om samskaping, sendt gjennom deltaker informasjon, «Samskaping kan defineres som det å «løse felles utfordringer eller problemer i nært samarbeid». Dette gjør vi gjennom samskapingsprosesser; «prosesser hvor flere relevante aktører med relevant kunnskap samarbeider i en tverrfaglig og likeverdig prosess mot et felles mål».)*

1. Hadde du/dere hørt om begrepet samskaping før vi satte i gang dette prosjektet?
 - i. Dersom klyngen er kjent med begrepet eller har utført samskapingsprosesser tidligere:
 - Hva er deres definisjon for begrepet samskaping?
 - Hvordan benyttet dere metoden?
 - Hvordan ble prosessene utført?
 - Positiver/Negativer?
2. Har du/dere gjort opp noen tanker om hva samskaping er?
3. Med definisjonen presentert på *deltaker informasjonen i tankene, hva forventer eller håper dere at denne metoden kan bidra med?
4. Har dere noen forutbestemte positive eller negative tanker omkring konseptet, eller prosessene vi skal utføre sammen?

Forutsetninger for samskaping:

1. Hva mener du/dere er forutsetningene for gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)
2. Hva mener du/dere er utfordringer for å få til gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)

Andre tanker:

Hva ønsker dere å få ut av samskaping og samskapingsprosessen?

Gi rom for tanker/spørsmål.

Vedlegg C

Intervjuguide USUS - etter samskapingsprosessen (30 minutter):

Om samskaping - (og 'prosessen): **(Informasjon om samskaping, sendt gjennom deltaker informasjon, «Samskaping kan defineres som det å «løse felles utfordringer eller problemer i nært samarbeid». Dette gjør vi gjennom samskapingsprosesser; «prosesser hvor flere relevante aktører med relevant kunnskap samarbeider i en tverrfaglig og likeverdig prosess mot et felles mål».)*

1. Når du/dere tenker tilbake på definisjonen du/dere ble presentert med (jf.*), og dine/deres egne tanker og forventninger, mener du/dere fremdeles at den definisjonen stemmer eller vil du/dere definere det annerledes?
2. Hvordan opplevde du/dere samskapingsprosessen?
 - a. Positiver/Negativer?
3. Har dere fått noe ut av denne prosessen?
4. Vil dere fortsette med denne metoden?

Samskaping gjennom digitale plattformer:

1. Hvordan opplevde du/dere opplegget, med hensyn til at alt er gjort digitalt?
2. Har dere noen tanker om hvilke muligheter/utfordringer presenterer seg i en slik prosess?
3. Hva var gjort bra, og hva kan gjøres bedre?
4. Ble du/dere slitne av samskapingsprosessene?

Kunnskapsutvikling:

3. Nå som du/dere har gjennomført samskaping som metode, hva mener du/dere er forutsetningene for gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)
4. Hva mener du/dere er utfordringer for å få til gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)

Læring:

1. Med grunnlag i gjennomførelsen av denne prosessen, er dette noe du/dere vil fortsette med videre?
2. Vil dere gjøre noen fremtidige endringer som resultat av prosessen, eller som resultat av metoden?

Andre tanker:

Føler dere at prosessen ga dere det dere forventet?
Gi rom for informantens tanker, spørsmål.

Vedlegg D:

Intervjuguide medlemsbedriftene - før samskapingsprosessen (30 minutter):

Redegjørelse for kandidat og bedrift: *(Ikke opplysninger til oppgaven, kun som metodisk sikring av kandidaten/bedriftens validitet og relevans for oppgaven)*

1. Kan du fortelle litt om hvilken rolle- og hvilket ansvar -du/dere har i bedriften?
2. Hva driver deres bedrift med?
3. Har deres bedrift spesielle utfordringer dere jobber med å løse nå?
4. Bruker dere digitale plattformer i deres daglige aktivitet?
 - a. Har bruken økt etter pandemien?
 - b. Muligheter/Utfordringer knyttet til dette?

Om samskaping- (og 'prosessen): **(Informasjon om samskaping, sendt gjennom deltaker informasjon, «Samskaping kan defineres som det å «løse felles utfordringer eller problemer i nært samarbeid». Dette gjør vi gjennom samskapingsprosesser; «prosesser hvor flere relevante aktører med relevant kunnskap samarbeider i en tverrfaglig og likeverdig prosess mot et felles mål».)*

1. Hadde du/dere hørt om begrepet samskaping før dere mottok *deltaker informasjonen til denne masteroppgaven fra USUS?
 - i. Dersom bedriftene er kjent med begrepet eller har utført samskapingsprosesser tidligere:
 - Hva er deres definisjon for begrepet samskaping?
 - Hvordan benyttet dere metoden?
 - Hvordan ble prosessene utført?
 - Positiver/Negativer?
2. Har du/dere gjort opp noen tanker om hva samskaping er?
3. Med definisjonen som ble sendt til dere på *deltaker informasjonen i tankene, hva forventer eller håper dere at denne metoden kan bidra med?
4. Har dere noen forutbestemte positive eller negative tanker omkring konseptet, eller prosessene vi skal utføre sammen?

Forutsetninger for samskaping:

1. Hva mener du/dere er forutsetningene for gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)
2. Hva mener du/dere er utfordringer for å få til gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)

Andre tanker:

Gi rom for informantens tanker, spørsmål.

Vedlegg E:

Intervjuguide medlemsbedriftene - etter samskapingsprosessen (30 minutter):

Om samskaping - (og 'prosessen): **(Informasjon om samskaping, sendt gjennom deltaker informasjon, «Samskaping kan defineres som det å «løse felles utfordringer eller problemer i nært samarbeid». Dette gjør vi gjennom samskapingsprosesser; «prosesser hvor flere relevante aktører med relevant kunnskap samarbeider i en tverrfaglig og likeverdig prosess mot et felles mål».)*

1. Når du/dere tenker tilbake på definisjonen du/dere ble presentert med (jf.*), og dine/deres egne tanker og forventninger, mener du/dere fremdeles at den definisjonen stemmer eller vil du/dere definere det annerledes?
2. Hvordan opplevde du/dere samskapingsprosessen?
 - a. Positiver/Negativer?
3. Mener du at denne metoden har bidratt med noe for du/dere?
4. Vil du/dere fortsette med denne metoden?
5. Bør USUS benytte seg mer av samskaping som metode?
6. Tror du/dere andre bedrifter kan ha nytte av å gjennomføre slike prosesser?

Samskaping gjennom digitale plattformer:

5. Hvordan opplevde du/dere opplegget, med hensyn til at alt er gjort digitalt?
6. Har dere noen tanker om hvilke muligheter/utfordringer presenterer seg i en slik prosess?
7. Hva var gjort bra, og hva kan gjøres bedre?
8. Ble du/dere slitne av samskapingsprosessene?

Kunnskapsutvikling:

1. Nå som du/dere har gjennomført samskaping som metode, hva mener du/dere er forutsetningene for gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)
2. Hva mener du/dere er utfordringer for å få til gode samskapingsprosesser? (Dialog og Prosess)

Læring:

1. Med grunnlag i gjennomførelsen av denne prosessen, er dette noe du/dere vil fortsette med videre?
2. Vil dere gjøre noen fremtidige endringer som resultat av prosessen, eller som resultat av metoden?

Andre tanker:

Gi rom for informantens tanker, spørsmål.

Vedlegg F:

Samskapingsprosess 1 - (16.Mars, 2021):

Første Fase i Agora - Felles Utfordring

Kjøreplan for den første digitale samskapingsprosessen	
10:00 – 10:05	Introduksjon til samskaping
10:00 – 10:10	Redegjør og tilrettelegger for Wiederholds 7 kriterier og Gustavsens 13 demokratiske prinsipper
10:10 – 10:15	Deltakerne introduserer seg for hverandre
10:15 – 10:50	World Cafe
10:50 – 11:00	Pause / Backstage arbeid
11:00 – 11:40	World Cafe
11:40 – 11:50	Valg av problemstilling/utfordring
11:50 – 12:00	Avslutning – Kollektiv Refleksjon (Oppfordring til individuell refleksjon, frem til neste samskapingsprosess)

Fasilitator rolle: (Backstagearbeid)
<p>Som forskende fasilitator forsøkte jeg å være bevisst omkring Jamieson et al., (2011) sine kjernekompetanser for «Use of Self». Som ny i den fasiliterende rollen ble dette utført etter et funksjonalitetsnivå hvor jeg måtte anstrenge meg mer for å påminnes hvordan jeg skulle utføre «seeing, knowing og doing».</p> <p>Gjennom en tildeling av flere fasilitatorroller, herunder USUS som profesjonelle fasilitatorroller, etablerte jeg mandat og på den måten legitimerte prosessen ovenfor de øvrige deltakerne. Fasilitatorene ble bedt om å lytte, og i størst grad ikke avbryte dialog mellom deltakerne, de ble oppfordret til å stille spørsmål og stimulere dialog dersom det ble stille over lengre tid.</p> <p>Wiederholds 7 kriterier for god digital opplevelse (2020), ble grunnlaget for organiseringen av prosessen og for lesing av hverandres mikro- og makroutrykk i en digital arena. I tillegg ble Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog redegjort for innledningsvis i prosessen, slik at alle deltakere var bevisst på seg selv og sin atferd, og hvordan dette kan påvirke prosessen. Prinsippene gjeldende for dialogen er her; 1, 7, 8, 10, 11, 12 og 13.</p> <p>Som fasilitator for dialogen oversatte, tolket og fremla jeg (fortellerstemmen) argumenter og innspill deltakere måtte ha, som jeg opplevde utfordrende for alle deltakere å forstå. Utførelsen av backstagearbeidet ble her et viktig element, hvor jeg sammen med de to andre fasilitatorene noterte ned og diskuterte de gjennomgående temaene fra prosessen. Disse temaene ble deretter tilbakeført inn i prosessen og redegjort for deltakerne som en mer konkret problemstilling, ut fra hva deltakerne diskuterte seg frem til var deres utfordringer.</p>

Vedlegg G:

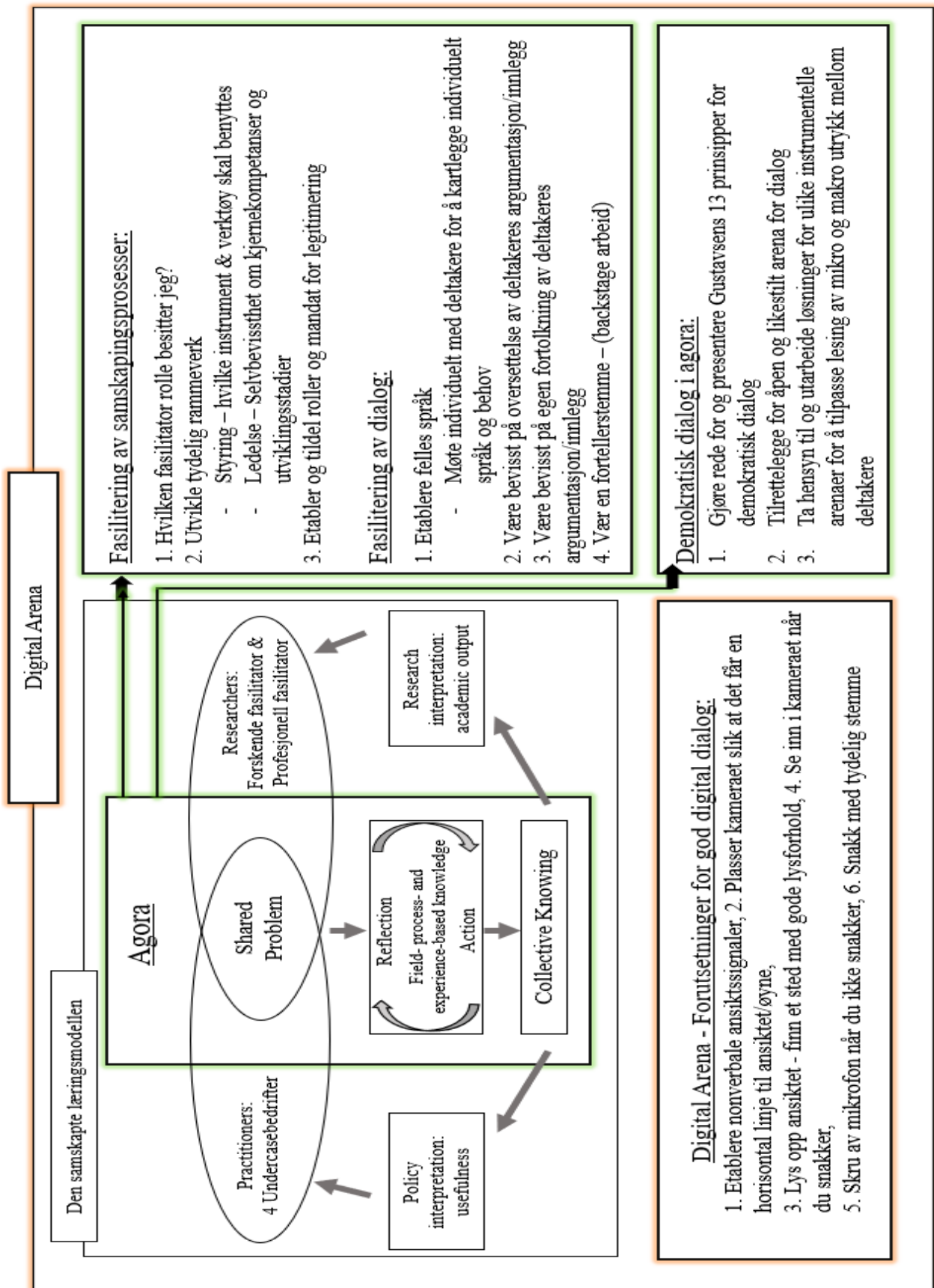
Samskapingsprosess 2 - (26.Mars, 2021):

Andre og Tredje i agora - Den Kollektive Læringsarenaen & Kollektiv Kunnskap

Kjøreplan for den andre digitale samskapingsprosessen	
13:00 – 13:10	Påminnelse om Wiederholds 7 kriterier og Gustavsens 13 demokratisk prinsipper Gjenopptakelse av forrige gangs problemstilling/utfordring (første fase i agora)
13:10 – 14:00	Individuelle deltakere oppsummerer og deler individuelle refleksjoner
14:00 – 14:10	Pause
14:10 – 14:50	World Cafe – Refleksjon & Aksjon (Utfordre deltakere om konkrete aksjonsbaserte løsningsforslag/strategier for å møte problemstilling/utfordring)
14:50 – 15:00	Avslutning – Kollektiv Refleksjon & Aksjon

Fasilitator rolle: (Backstagearbeid)
<p>Som forskende fasilitator bevisstgjorde jeg meg selv igjen om hvilke kjernekompetanser (Jamieson et al., 2011) og utviklingsstien jeg utfører disse i. Som fasilitator for dialogen oversatt, tolket og fremla (fortellerstemmen) argumenter og innspill deltakere måtte ha, som jeg opplevde utfordrende for alle deltakere å forstå. Fasiliteringen av dialogen oppstår igjen gjennom en bevisstgjørelse med deltakerne og Wiederholds 7 kriterier for god digital opplevelse, samt Gustavsens 13 prinsipper for demokratisk dialog. De gjeldende prinsippene er; 1, 7, 8, 10, 11, 12 og 13.</p> <p>Tildelingen av flere fasilitatorroller er enda i affekt, og fasilitatorene blir bedt om å lytte, og i størst grad ikke avbryte dialog som opptrer mellom deltakerne, derimot kan de notere og bidra til dialogen der de ser behov. Ettersom de profesjonelle fasilitatorene, herunder USUS, er representanter fra casebedriften oppfordres de også til å bidra med refleksjoner omkring løsningsforslag/strategier deltakerne kommer med, for å assistere til utviklingen av konkrete aksjoner.</p> <p>Gjennom dialogen utførtes det igjen backstage arbeid, og løsningsforslagene som kom frem fra dialogen ble sammenfattet i en visuell fremstilling. Ettersom den digitale samskapingsprosessen ble utført under en tidsbegrensning, ble denne samskapingsprosessen en mer kortfattet prosess, hvor både andre og tredje fase i agora utføres og representeres. Den visuelle fremstillingen med deltakernes konsensus, er representasjonen for den kollektive læringen som resultat av prosessen.</p>

Vedlegg H:



Vedlegg I:

Forhåndsbestemte Koder:			
Utfordringer	N/A	Prosess	Menneskelige
Digitale Plattformer	Pos	Neg	N/A
Samskaping & Samskapingsprosesser	Pos	Neg	N/A
Forutsetninger for samskapingsprosess	Pos	Neg	N/A
Digitale Forutsetninger for samskapingsprosess	Pos	Neg	N/A
Fasilitator Rolle	Pos	Neg	N/A
Organisering av samskapingsprosess.	Pos	Neg	N/A