

# Tilrettelegging for samskapt FoU i et tverr-institusjonelt partnerskap om universitetsskoler

**Torild Alise W. Oddane**

*er førsteamanuensis ved NTNU Handelshøyskolen, Trondheim. Hun forsker på ledelse, kreativitet og innovasjon, med store industrielle selskap og kulturinstitusjoner som sentrale empiriske felt. Hennes vitenskapelige arbeider bærer preg av interessen for å bygge bro mellom teknologiske, kunstneriske og organisasjon- og ledelsesfaglige aspekt.*

**Ingrid Stenøien**

*er daglig leder for Universitetsskolesamarbeidet i Trondheim. Hun er opptatt av bærekraft, samskaping, kunnskapsdeling og av forsknings- og utviklingsarbeid i partnerskap. Ingrid har mange års erfaring som leder og lærer i videregående skole og senere som høyskolelektor i skoleledelse.*

## Abstract

Co-creation of public services calls for new leadership actions putting a strong demand on leaders in traditional bureaucratic organizations. This study explores critical leadership actions enabling co-creation in cross-institutional partnerships. The study is based on data from a co-creation project in a cross-institutional university-school partnership. The project leader and the innovation leader have key roles in the partnership's infrastructure. Using complexity leadership theory as a theoretical lens, the paper examines how the leaders developed an inter-institutional network enabling 14 collaborative R&D projects between researchers and teachers. The

study suggests that formal and informal leadership actions aimed at creating cross-institutional managerial commitment, supporting emerging semi-structured planning, developing a broad targeted information strategy, and connecting people across institutions are vital for enabling co-creation in cross-institutional partnerships.

**Keywords:** co-creation, partnership, open-ended problems, complex adaptive systems, enabling leadership

### Innledning

Samskaping stiller nye krav til ledelse i offentlig sektor og foregår stadig oftere i partnerskap som organisatorisk kontekst. Ledere må være gode til å mobilisere ressurser gjennom etablering og vedlikehold av relativt autonome nettverk (Torfing, Sørensen, og Røiseland 2019). De må videre kunne fasilitere prosesser og arbeidsformer som fremmer bærekraftige langsiktige løsninger (Agger og Torzen 2015; Rennemo 2019; Torfing, Sørensen, og Røiseland 2019).

Studier peker på at de nye ledelseskravene er vanskelige å oppfylle, delvis fordi offentlige ledere er tilbakeholdne med å gi slipp på tradisjonell styring og kontroll (Agger og Torzen 2015; Voorberg, Bekkers, og Tummers 2015). Utfordringene forsterkes innenfor rammene av tverr-institusjonelle partnerskap der ledelse skal utøves utenfor og i mellomrommet mellom involverte parters byråkratiske strukturer. Dette gjør seg også gjeldende i partnerskap i lærerutdanningen, der bl.a. asymmetriske forhold mellom partene er en utfordring (Lillejord og Børte 2016, 556). Asymmetrien kan skyldes tradisjonelle hierarkiske roller og relasjoner, der forskere blir sett på som kunnskapsgeneratorer og lærere som oversettere (Bryk, Gomez, og Grunow 2011; Furlong 2000; Lillejord og Børte 2016).

Utfordringene peker på behovet for empiriske studier av samskaping i tverr-institusjonelle partnerskap. Vi trenger bedre innsikt i hvordan samskaping kan ledes slik at tradisjonelle makt-ubalanser reduseres til fordel for mer likeverdige partnerskapsroller. Ifølge Torfing, Sørensen, og Røiseland (2019) er det også behov for mer kunnskap om ledelsesverktøy som kan brukes for å fasilitere ulike former for samskaping, samt effekten av disse.

Formålet med artikkelen er å bidra til mer kunnskap om hvordan ledelse muliggjør samskaping i tverr-institusjonelle partner-

skap. Problemstillingen er: Hva er kritiske ledelseshandlinger for å muliggjøre samskaping i tverr-institusjonelle partnerskap? Det empiriske materialet er data fra en casestudie av en tilretteleggingsprosess for samskapt FoU i et partnerskap om universitetsskoler i Norge.

Vi vil nå redegjøre for det konseptuelle, teoretiske og metodiske grunnlaget for vår studie. Deretter beskriver vi hvordan to ledere tilrettela for utvikling av et tverr-institusjonelt nettverk, som i sin tur muliggjorde 14 samskapte FoU-prosjekter. Casebeskrivelsen etterfølges av en analyse der svarene på vår problemstilling sammenfattes i en avsluttende konklusjon.

### **Ledelse av samskaping: Et teoretisk perspektiv**

Det er det ikke gitt hvordan samskaping skal forstås, verken som begrep eller fenomen (Røiseland og Lo 2019; Torfing, Sørensen, og Røiseland 2019). Vår problemstilling nødvendiggjør dermed en konseptuell avklaring. Vi velger å ta utgangspunkt i hvordan forskere skiller samskaping fra henholdsvis samproduksjon og samarbeid.

### **Samskaping versus samproduksjon**

I følge Torfing, Sørensen, og Røiseland (2019) involverer samproduksjon kun tilbydere og brukere av offentlige tjenester, mens samskaping omfatter et bredt spekter av private og offentlige aktører. Videre rettes samproduksjon mot produksjon av forhåndsdefinerte tjenester, mens samskaping innebærer komplekse problemstillinger og et langsiktig fokus på endring og innovasjon. Et lignende syn gjenspeiles i rolletypologier, der samskaping forbeholdes rollene som sam-initiativtaker og sam-designer og samproduksjon knyttes til sam-implementør-rollen (Agger og Torzen 2015; Voorberg, Bekkers, og Tummers 2015; Røiseland og Lo 2019).

Ergo: Samskaping og samproduksjon knyttes til henholdsvis komplekse/enkle oppgaver, innovasjon/forhåndsdefinerte løsninger, et stort/smalt privat-offentlig mangfold og tidlig/sen involvering av private aktører i samskapingsprosessen. Samskaping bør derfor reserveres arbeid med åpne (wicked) problem (Amabile 1996; Rittel og Webber 1973; Head og Alford 2015), mens samproduksjon forbeholdes lukkede (tame) problem (ibid.)

Lukkede problem er pre-definerte, har ett korrekt svar og sikrer forutsigbarhet gjennom en gitt stegvis oppskrift for oppgaveutfø-

relsen (Amabile 1996; Oddane 2017). Aktørenes interaksjon ligner et stafett-løp der det offentlige overlater stafettpinnen til private/sivile aktører, som erstatter eller supplerer det offentliges innsats (Agger og Torzen 2015). Oppgaveløsingen er ingen skapende prosess, hvilket presiseres i ordet *samproduksjon*.

Åpne problem er komplekse ikke-rutinebaserte oppgaver som ikke kan løses ved hjelp av kjente oppskrifter alene (Amabile 1996; Oddane 2015; Oddane 2017). Problemløsingen er en uforutsigbar skapende prosess der problemdefinering er en vesentlig, retningsgivende del av arbeidet (Kay 1994; Amabile 1996). Situasjonen nødvendiggjør tidlig involvering av eksterne aktører (Oddane 2017) og åpner opp for større grad av samskaping (Agger og Torzen 2015; Ulrich 2016). Aktørene danner et samvirkende ensemble der de sammen skaper nye, fremvoksende løsninger (Uhl-Bien, Marion, og McKelvey 2007; Uhl-Bien og Arena 2018). Prosessen er *samskaping* i ordets rette forstand.

### **Samskaping versus samarbeid**

Statsvitenskapelige tilnærminger reserverer samskaping til prosesser hvor en offentlig aktør utvikler og/eller produserer velferd sammen med ikke-offentlige aktører (Ulrich 2016, 2; Røiseland og Lo 2019; Torfing, Sørensen, og Røiseland 2019). Dersom en offentlig organisasjon har et tilsvarende samarbeid med andre offentlige aktører, defineres dette som samarbeid om velferdsproduksjon (Ulrich 2016). Vi utfordrer denne oppfatningen. Den utelukker vår case og andre relevante offentlig-offentlige partnerskap fra samskappingsstudier.

Vi betrakter samarbeid som synonym til samproduksjon og anbefaler at problemsituasjonens spesifikke ressursbehov skal definere skillet mellom samskaping og samarbeid. Dette begrunnes med systemteori og forskjellen mellom kompliserte og komplekse system (Uhl-Bien og Arena 2018). Et system er et sett av innbyrdes relaterte komponenter med et felles mål. Kompliserte system er strukturert for å løse lukkede problem. Skifte av systemkomponenter gir ingen merverdi fordi sluttresultatet er summen av enkeltkomponentenes innsats. Dette kjennetegner partnerskap innrettet mot samarbeid.

Komplekse system er utformet for å løse åpne problem. Systemets egenskaper og evne til problemløsning avhenger av både komponent-

tene og deres innbyrdes relasjoner. Dette gjør at løsningene blir noe mer og annet enn summen av enkeltkomponentenes innsats. Effektiv problemløsning nødvendiggjør et komplementært, potensielt synergifremmende mangfold som speiler problemets kompleksitet. Aktørenes relasjoner og interaksjonsformer avgjør om det oppstår synergieffekter av deres respektive kompetanser (Paldam 2020). Slik blir *oppgave-relevant mangfold*, ikke mangfold ensidig definert som offentlig-privat konstellasjon, det overordnede kriteriet for å skille mellom samskapende og samarbeidende partnerskap.

### Samskaping, samproduksjon og samarbeid

Tabell 1 oppsummerer overnevnte drøfting av kriterier for samskaping, samproduksjon og samarbeid. Kursivert tekst tydeliggjør vår konseptualisering, som både videreutvikler og utfordrer eksisterende forståelser.

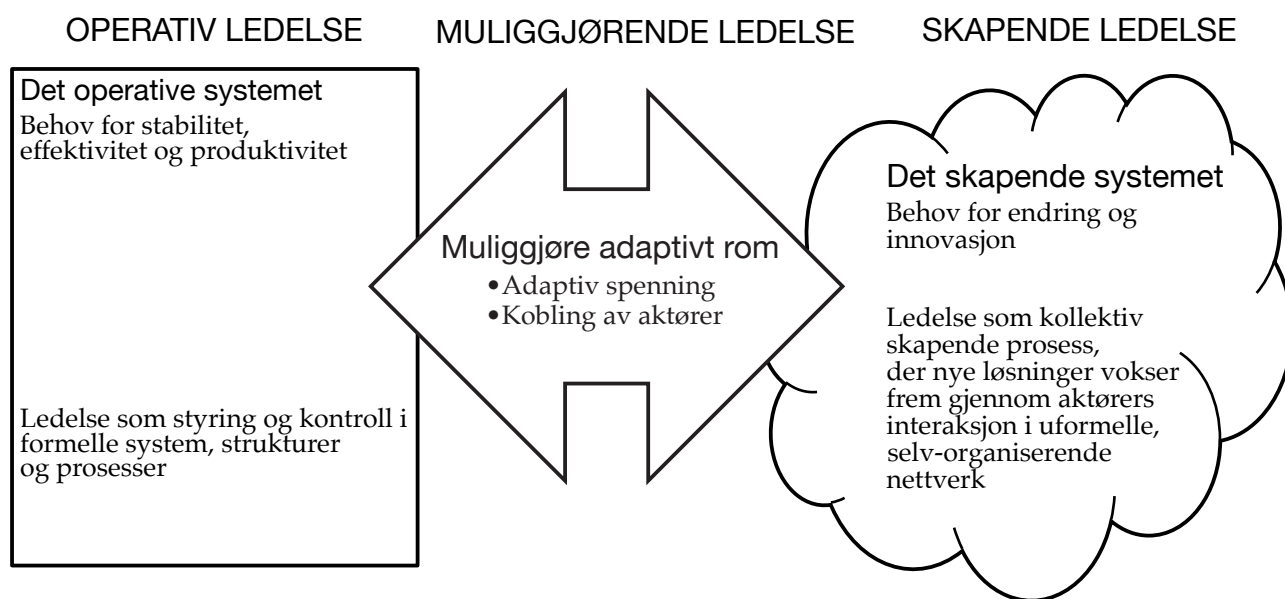
|   | Samskaping  | Samproduksjon   | Samarbeid              |
|---|---|---|------------------------|
| <i>Problemsituasjon</i>                   | <i>Åpne problem</i>   | <i>Lukkede problem</i>  |                        |
| <i>Partnerskapets egenskaper</i>          | <i>Mulighet for synergi<br/>Komplekst system<br/>Komplementaritet</i> | <i>Ingen mulig synergieffekt<br/>Komplisert system<br/>Substitutt</i> |                        |
| <i>Metafor for interaksjon</i>            | <i>Ensemble</i>   | <i>Stafett-løp</i>  |                        |
| Formål                                    | Arbeid med komplekse problemstillinger                                | Leveranse av forhåndsdefinerte tjenester                              |                        |
| Fokus                                     | Endring og innovasjon   | Produksjon av spesifikke tjenester                                    |                        |
| Ambisjon om styring og forutsigbarhet     | Svak  | Sterk   |                        |
| Partnerskapets sammensetning              | Bredt spekter av offentlige og private aktører                        | Smalt spekter av offentlige og private aktører (tilbydere og brukere) | Kun offentlige aktører |
| Rollebetegnelser private / sivile aktører | Sam-initiativtaker<br>Sam-designer                                    | Sam-implementør   |                        |

Tabell 1 Oversikt over kriterier for samskaping, samproduksjon og samarbeid

Inspirert av Torfing, Sørensen, og Røiseland (2019, 802) definerer vi samskaping som en prosess der to eller flere aktører med oppgave-relevant mangfold forsøker å løse et felles åpent problem. Med dette kan vi bevege oss videre til temaet *ledelse* av samskaping.

### Ledelse i et kompleksitetsteoretisk perspektiv

Ledelse kan defineres som en prosess for å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som bør gjøres og hvordan, og prosessen med å tilrettelegge individuell og kollektiv innsats for å nå delte mål (Yukl 2020, 26). Uhl-Bien og Arenas (2018) kompleksitetsteoretiske rammeverk for organisatorisk tilpasning er relevant for å forstå ledelse av samskaping. Rammeverket belyser hvordan byråkratiske virksomheter kan ledes slik at de blir i stand til å møte endringsbehov på en konstruktiv måte. Ledelse forstås som en relasjonell, sosial og dynamisk prosess der aktører på mange nivå veksler på å lede. Rammeverket beskriver tre former for ledelse, som vist i Figur 1.



Figur 1 Ledelse for organisatorisk tilpasning (Basert på Uhl-Bien og Arena 2018)

Operativ ledelse er formell styring og kontroll knyttet til daglig drift, mens skapende ledelse er kollektive prosesser der nye løsninger skapes i uformelle selv-organiserende nettverk. Muliggjø-

rende ledelse handler om å åpne opp for endringsprosesser i spenningsfeltet mellom organisasjonens konkurrerende behov for stabilitet og endring.

Hovedutfordringen er å etablere, fremme og beskytte et *adaptivt rom* i organisasjonen. Det er fysiske, virtuelle og tidsmessige ressurser som gir rom for at aktører kan møtes, utveksle informasjon og skape løsninger i uformelle nettverk etter modell av komplekse adaptive system (KAS). KAS kan raskt og kreativt tilpasse seg omgivelsene.

Ledere kan muliggjøre adaptive rom gjennom etablering av strukturer og prosesser som skaper adaptiv spenning og ved å kople sammen aktører, ideer og ressurser til nettverk på kryss og tvers av organisatoriske grenser. Adaptiv spenning er endringspresset som oppstår når endringsbehov drives frem som motkraft til organisasjonens streben etter orden og stabilitet. Uten adaptiv spenning, ingen energi eller motivasjon for endring. Dette forutsetter aksept og motivasjon for endring i det operative systemet. Aktiv innsats for å overbevise operative ledere om nødvendigheten av ressurser og støtte til endringsprosesser, kan derfor utgjøre en vesentlig del av muliggjørende ledelse.

Adaptiv spenning er også en forutsetning for skapende ledelse. Spenningen oppstår når ledere legger vekt på å involvere et bredt mangfold av aktører i det skapende systemet. Ledere motiverer til deltakelse ved å peke på behovet for mangfold og at aktørene er gjensidig avhengige av hverandre for å løse felles problem.

Brobygging er en måte ledere kan legge til rette for rask informasjonsflyt i uformelle nettverk på kryss og tvers av formelle grenser. Dette innebærer å kople sammen aktører fra ulike grupper slik at de kan møtes, finne hverandre og danne nettverk som skaper nye løsninger.

## Metode

I studien anvendes en sosialkonstruktivistisk og etnografisk tilnærming der vi med utgangspunkt i et singel-casedesign (Flyvbjerg 2010; Stake 2005) undersøker ledelse av samskaping i en partnerskapskontekst. Den valgte tilnærmingen er velegnet for å forstå kompleksiteten av det aktuelle sosiale fenomenet som studeres.

Førsteforfatter er ekstern forsker, mens andreforfatter har vært daglig leder av universitetsskolepartnerskapet siden 2015. Andre-

forfatter innehar dermed “a complete member role” (Adler og Adler 1987), med fare for at innsider-perspektivet blir dominerende og svekker studiens relevans. På den andre siden kan rollen styrke studien gjennom tilgang til “understanding in use” (Adler og Adler 1987).

Vi har eksplisitt adressert utfordringer og muligheter knyttet til forskerrollene våre gjennom hele forskningsprosessen fra datainn-samling, databehandling til analyse.

Datakildene består av skriftlige tekster i form av dokumenter; rapporter, sakspapirer (innkallinger, referater), evalueringer og andre tekster, herunder daglig leders mailer og møtekalender sammenfattet i et transkript. Formålet med dokumentstudiene var å utvikle større forståelse for kritiske ledelseshandlinger. I tillegg gjennomførte førsteforfatter to intervjuer; et dyadisk med daglig leder og innovasjonsleder og et individuelt med daglig leder for å få bedre innsikt i hva de gjorde for å tilrettelegge for samskapt FoU. Intervjuene er transkribert.

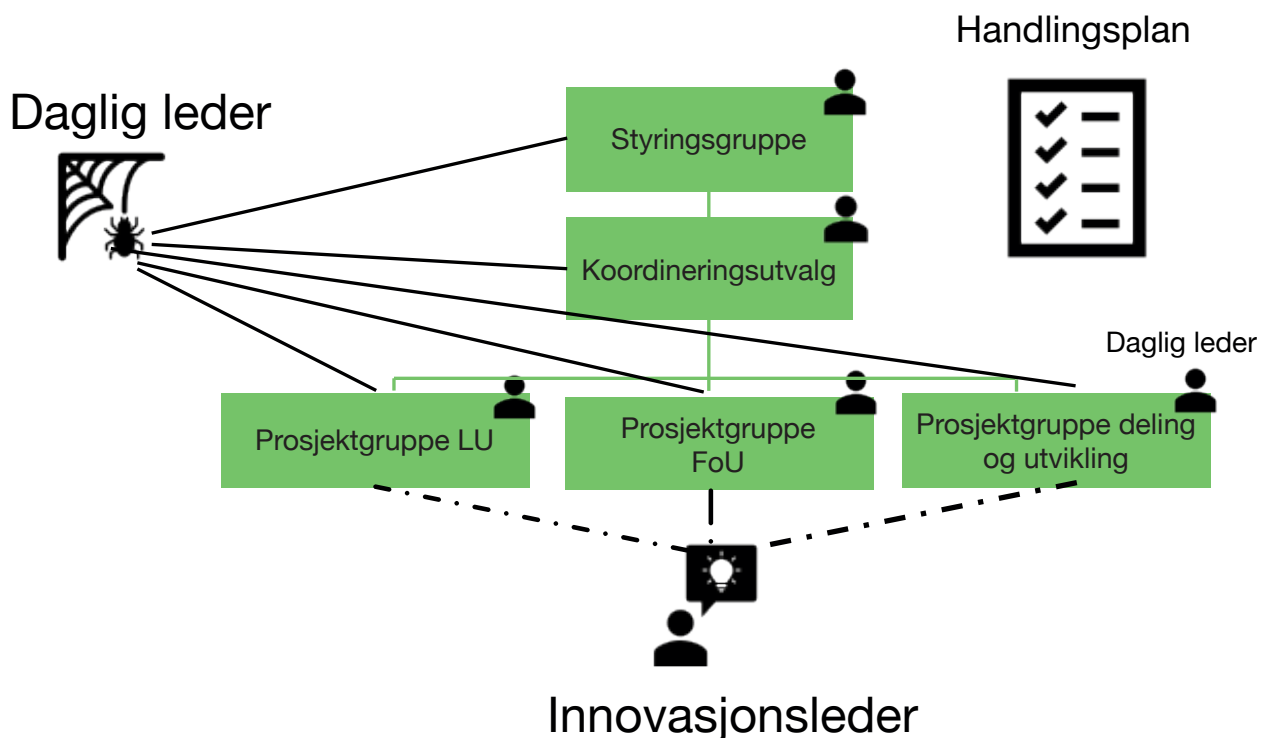
Ved hjelp av refleksiv dialog har vi med utgangspunkt i datamaterialet systematisk undersøkt mulige “insider-feller” og utviklet en tykk casebeskrivelse (Geertz 1973).

I analysen har vi tatt utgangspunkt i Uhl-Bien og Arenas (2018) kompleksitetsteoretiske rammeverk og anvendt nøkkelbegreper herfra som utgangspunkt for å utvikle relevante kategorier for ledelseshandlinger. Gjennom en systematisk gjennomgang av hele datamaterialet både hver for oss og sammen, har vi identifisert daglig leders og innovasjonsleders ledelseshandlinger gjennom hele prosessen.

## Case Om partnerskapet

Universitetsskole-partnerskapet omfatter et universitet, en kommune og en fylkeskommune med mål om gjensidig utvikling av skole og lærerutdanning gjennom samskapt FoU. Det inkluderer tre universitetsskoler og alle universitetets lærerutdanninger. Partnerskapet er organisert på tre nivå med styringsorgan og lederroller, jf. Figur 2.





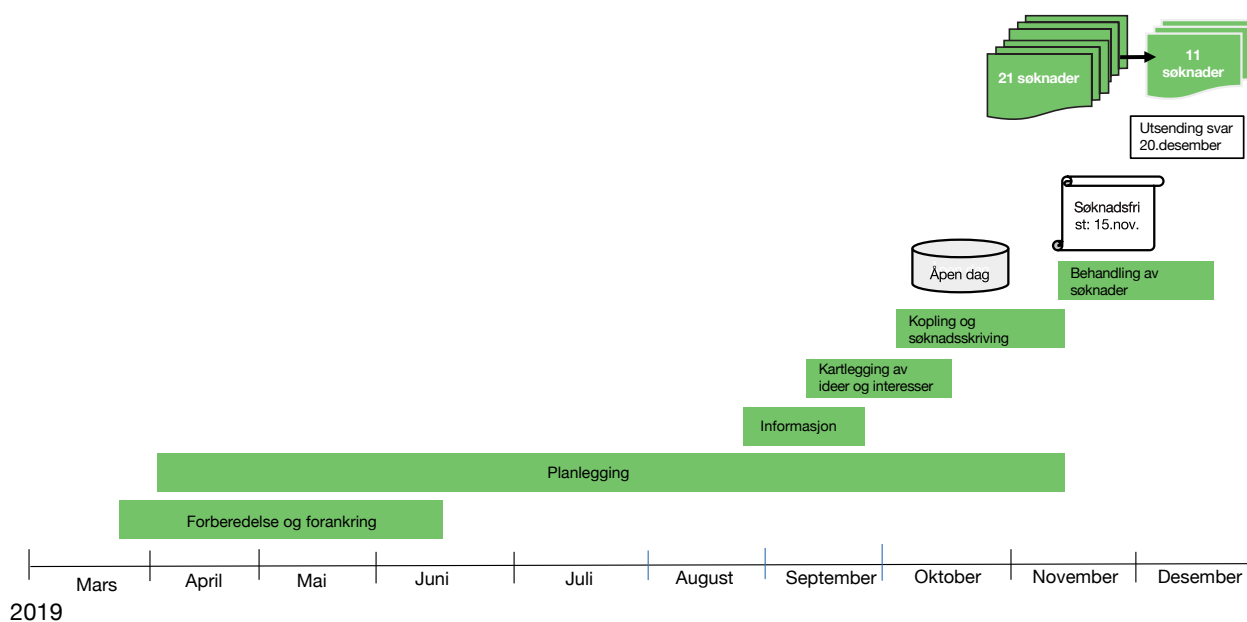
Figur 2 Universitetsskole-partnerskapets organisasjonsmodell

Partnerskapets viktigste styringsverktøy er en omforent handlingsplan der alle tiltak er beskrevet. Daglig leder og innovasjonsleder, ansatt i 100%-stilling er på universitetets lærerutdanningsinstitutt, har sentrale roller i partnerskapet og vår case. Dette er roller uten formell autoritet. Daglig leder skal ivareta alle partnerses interesser og fungerer som relasjonell edderkopp som binder partnerskapsnettverket sammen. Hun er med i alle styringsgruppene, som leder, sekretær eller gruppemedlem og samarbeider tett med innovasjonsleder. Innovasjonsleder, som er medlem av de tre prosjektgruppene, er professor og tilknyttet et fireårig innovasjonsprogram ved universitet for å bidra til innovasjon i partnerskapet.

### Tilrettelegging for samskapt FoU.

I 2019 lyste partnerskapet ut 1 million kroner i såkornmidler for å opprette samskapt FoU-prosjekter mellom universitetsforskere og universitetsskole-lærere. Casen beskriver prosessen fra forslag om

utlysning ble initiert til prosjektsøknadene var ferdigbehandlet, jf. Figur 3s oversikt over prosessfaser.



Figur 3. Tilretteleggingsprosessen for samskapt FoU

En ekstern evaluering i 2018 avdekket at det var vanskelig å motivere forskere til deltakelse i samskapte FoU-prosjekter i universitetsskole-partnerskapet. Daglig leder hadde både i 2017 og 2018 foreslått utlysning av såkornmidler som et mulig motivasjonstiltak, men hadde ikke oppnådd støtte for dette hos universitetets lederrepresentanter. I 2018 ble det utviklet en FoU-strategi med vektlegging av samskapte FoU-prosjekter, og våren 2019 startet arbeidet med partnerskapets første handlingsplan. Universitetet hadde på dette tidspunktet ubrukte midler på sitt universitetsskole-budsjett. Daglig leder så nå en mulighet for å relansere "såkorn-forslaget" i forbindelse med arbeidet med den nye handlingsplanen.

Initieringsfasen startet med at daglig leder skrev en mail til leder av koordineringsutvalget. Hun presenterte et generelt forslag om at ubrukte midler kunne øremerkes tiltak i den kommende handlingsplanen, noe lederen ga sin tilslutning til. Dette ga daglig leder tilstrekkelig mandat til å ta forslaget videre, hvorpå hun skrev en

mail til leder av prosjektgruppe FoU med et konkretisert forslag om såkornmidler som tiltak for initiering av samskapt FoU-prosjekter. Hun argumenterte for at tiltaket kunne bidra til realisering av den vedtatte FoU-strategien fra 2018. Med hans tilslutning ble forslaget senere fremmet i møte i prosjektgruppe FoU, der det ble behandlet og vedtatt. Med det ble såkornutlysningen innlemmet som tiltak i forslag til handlingsplan for perioden 2019-2021. En samlet handlingsplan ble deretter behandlet og vedtatt i koordineringsutvalget og til slutt i styringsgruppa mot slutten av juni. For å sikre tilstrekkelig forankring, sendte daglig leder forslaget til handlingsplan til høring i alle partnerskapets organisasjoner i to omganger.

I dobbeltrollen som sekretær og daglig leder, kunne daglig leder både forberede og følge opp prosessen underveis. Fordi såkornforslaget tidligere hadde møtt motstand, argumenterte hun med partnerskapets FoU-strategi og muligheten for å motivere forskere til å delta gjennom en utlysning.

Basert på tilslutningen til det generelle forslaget om øremerking av ubrukte midler, innledet daglig leder og innovasjonsleder et tett samarbeid om planlegging av såkornutlysningen. Daglig leder brukte planskisser for å overbevise styringsorganene om realismen i såkornforslaget. Etter hvert som forslaget fikk tilslutning, bearbeidet de to lederne planen fra planskisse til en svært detaljert plan med beskrivelser av faser, aktiviteter, informasjonstiltak, møtepunkter, tidsfrister og ansvarsfordeling. Planen var prosessuelt innrettet og åpnet for konkretiseringer, justeringer og tilrettelegginger underveis. Dette innebar at planleggingsarbeidet gikk i loop med stadig økende detaljeringsgrad. Planleggingsfasen strakk seg på denne måten fra april til november.

Som del av prosjektplanen hadde daglig leder og innovasjonsleder sammen utarbeidet en nøye gjennomtenkt informasjonsstrategi med både generelle og målrettede informasjonstiltak. Målet var å nå ut til ledere og lærere på alle de tre universitetsskolene og til ledere og forskere i alle universitetets lærerutdanningsmiljøer. Informasjonsarbeidet startet i august og strakk seg fram til midten av oktober.

De generelle informasjonstiltakene var skriftlige. Daglig leder hadde ansvar for utforming av en nettside som fungerte som hovedinformasjonskilde og en flyer som ble planmessig spredt både i skoler og på universitetet. I tillegg la hun ut informasjon om tilta-

ket på universitetets intranettsider og på universitetsskole-partnerskapets Facebook-side. Den skriftlige målrettede informasjonen bestod av mailer til relevante sentrale lederaktører på universitetsskolene og ved universitetets ulike lærerutdanningsmiljø. Lederne ble informert om tiltaket og bedt om å videreformidle informasjonen i sine miljøer. I tillegg gjennomførte innovasjonsleder muntlige informasjonstiltak i form av møtepresentasjoner for ulike målgrupper både på universitetsskolene og på universitetet.

Gjennomføringsdelen bestod av to faser. Gjennom ide- og kartleggingsfasen utviklet både lærerne og forskerne prosjektforslag. På universitetsskolene hadde skolens ledelse ansvar for disse utviklingsprosessene. På lærerutdanningsinstituttet hadde innovasjonsleder allerede foretatt en kartlegging av forskernes publikasjoner. Hun hadde derfor god oversikt over forskningsinteressene. Ut over dette var det lagt opp til selvorganisering, men med innovasjonsleders støtte.

Ide- og kartleggingsfasen kulminerte i en frist for innsending av prosjektforslag. Innovasjonsleder sorterte innkomne forslag og utarbeidet oversikter som ble presentert på en såkalt "Åpen dag".

Åpen dag ble arrangert på hver av universitetsskolene og markerte oppstarten av koplingsfasen. Intensjonen var at Åpen dag skulle fungere som en koplingsarena der forskere og lærere med felles forskningsinteresser fikk mulighet til å finne hverandre for videre samarbeid. Innovasjonsleder var aktiv i koplingsarbeidet. Fordi barneskolen ikke hadde deltatt i lignende prosjekter tidligere, bidro hun aktivt inn også i ide- og kartleggingsfasen her. Støtten førte til at man allerede i en tidlig fase fikk koplet på forskere fra universitetet der innovasjonsleder dro nytte av kjennskapen til de ulikes forskningsinteresser gjennom forskningskartleggingen.

I etterkant jobbet innovasjonsleder aktivt med å legge til rette for at forskere og lærere som ikke hadde fått tilslag på sine ideer, skulle finne partnere. Dermed ble noen koblet også etter Åpen dag.

Innovasjonsleder mottok 40 prosjektforslag som etter koplingsfasen resulterte i 21 søknader. 11 (hhv. 5 og 6 skole/universitetsbaserte) fikk tilslag om støtte, hvorav 9 stammet fra presentasjoner på Åpen dag. Sårkorntiltaket førte til at 45 forskere, 16% av lærerutdanningsinstituttets faglig ansatte, ble involvert i samskapte FoU-prosjekter i universitetsskolene.

## Drøfting og konklusjon

Daglig leders og innovasjonsleders ledelseshandlinger i tilretteleggingsprosessen var innrettet mot å løse det åpne problemet om hvordan samskapt FoU kunne tilrettelegges gjennom såkornmidler. Sett i lys av Uhl-Bien og Arenas (2018) rammeverk, utøvde de muliggjørende ledelse med mål om å skape et adaptivt rom slik at partnerskapet kunne fungere som et komplekst adaptivt system. Ledelseshandlingene var orientert mot fire sekvensielle, sammenfiltrede strategier for å skape adaptiv spenning ved å forankre, planlegge, informere og kople.

### Å forankre

Daglig leders formelle og uformelle forankringshandlinger var rettet mot å initiere endringskraft i form av adaptiv spenning gjennom utvikling av handlingsplanen. De besto i å både formelt og uformelt å fremme såkornforslaget og etter hvert å overtale hele det operative systemet, dvs. styringsorganene, til å vedta dette. Overtalelsene ble vevd inn i forslagene som målrettet argumentasjon for tiltaket, der daglig leder trakk på relasjonelle og kontekstuelle ressurser, som vedtatt FoU-plan. Idet hun fikk uformell tilslutning på såkornforslaget hos relevante ledere, fikk hun etablert tilstrekkelig adaptiv spenning i det operative systemet til at det kunne fremmes i de formelle styringsorganene. Saksbehandlingsprosessen i de ulike styringsorganene medførte en handlingsrekke som bidro til å utvikle den adaptive spenningen gjennom stadig dypere forankring av såkorntiltaket. Da styringsgruppa til slutt vedtok handlingsplanen, ble den adaptive spenningen låst fast.

### Å planlegge

Ledelseshandlinger forbundet med å planlegge omfattet å kartlegge de kontekstuelle rammene og derav utvikle en plan for å muliggjøre samskaping i det skapende systemet. Planleggingen tjente en dobbel hensikt; først som argumentativ ressurs i initieringsfasen, og senere som plandokument for å aktivere adaptiv spenning i det skapende systemet. Planen fikk en prosessuell utforming. Dette muliggjorde den praktiske gjennomføringen ved å ta høyde for behov for innspill og planlegging underveis.

## Å informere

Informasjonshandlingene var knyttet til planlegging og iverksettning av informasjonsstrategien. Informasjonsstrategien ble utformet i samarbeid mellom de to lederne med utgangspunkt i deres samlede kontekstuelle kunnskap. Den var innrettet mot å nå flest mulig relevante aktører gjennom et bredt spekter av skriftlige og muntlige kommunikasjonstiltak. Den skriftlige og generelle informasjonen var rettet mot å skape adaptiv spenning i hele systemet, mens den målrettede muntlige informasjonen var rettet mot å muliggjøre det skapende systemet gjennom mobilisering av et bredt mangfold av lærere og forskere.

## Å kople

Koplingshandlingene var innrettet mot å muliggjøre adaptive rom ved å kople sammen aktører, ideer og ressurser til nettverk på kryss og tvers av universitetsskolene og lærerutdanningsmiljøene. Koplingshandlingene bestod i å planlegge og tilrettelegge koplingsarenaer, kartlegge kunnskapsressurser og prosjektforslag, støtte ideutvikling på skole med behov for dette og aktivt støtte sammenkopling av forskere og lærere der selvorganisering på den etablerte koplingsarenaen. Åpen dag ikke var tilstrekkelig. Tilrettelegging og etablering av koplingsarenaen var utfordrende og foregikk i et samarbeid mellom daglig leder, innovasjonsleder og ledere fra universitetsskolene. Dette var påkrevd fordi Åpen dag forutsatte sammenkopling av ulike selvstendige nettverk og krevde stor grad av institusjonell omstillingsevne og -vilje.

Hovedstrategien for kopling mellom lærere og forskere var selvorganisering gjennom etablering av en tilrettelagt koplingsarena. I tillegg bidro innovasjonsleder til aktiv kopling der hun brukte kunnskapskartlegging som koplingsverktøy både som utgangspunkt for å støtte ideutviklingsprosessen på en av skolene, og til direkte kopling mellom lærere og forskere der selvorganisering ikke hadde ført fram.

## Konklusjon

Vår studie har identifisert fire sett av kritiske ledelsehandlinger som bidrar til mer kunnskap om hvordan ledelse muliggjør samskaping i tverr-institusjonelle partnerskap: Å forankre, planlegge, informere og kople. Handlingene er sammenvevd i en dyna-

misk fremvoksende prosess. De er delvis uformelle og usynlige, men like fullt ledelsesverktøy som kan brukes for å fasilitere ulike former for samskaping. Ledeshandlingene bidrar til å ivareta likeverdighet i partnerskapet. Forankringshandlinger peker seg ut som den grunnleggende forutsetningen som muliggjør de øvrige ledeshandlingene og dermed samskaping i tverr-institusjonelle partnerskap.

## Referanser

- Adler, Peter, og Patricia A. Adler. 1987. *Membership Roles in Field Research*. Los Angeles: Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Agger, Annika, og Anne Torzen. 2015. Forskningsreview om samskabelse. University College Lillebælt, Utviklingscenter for Samskabelse.
- Amabile. 1996. *Creativity in context : update to The social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Bryk, Anthony S., Louis M. Gomez, og Alicia Grunow. 2011. *Getting Ideas into Action: Building Networked Improvement Communities in Education*. Dordrecht: Dordrecht: Springer Netherlands.
- Flyvbjerg, Bent. 2010. "Five Misunderstandings About Case-Study Research." *SAGE Qualitative Research Methods* 12 (2): 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363.
- Furlong, John. 2000. *Teacher education in transition : re-forming professionalism?, Developing teacher education*. Buckingham: Open University Press.
- Geertz, Clifford. 1973. *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Head, Brian W., og John Alford. 2015. "Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management." *Administration & Society* 47 (6): 711-739. doi: 10.1177/0095399713481601.
- Kay, S. 1994. "A Method for Investigating the Creative Thought Process." I *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity*, redigert av M.A. Runco, 116-129. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Lillejord, Sølvi, og Kristin Børte. 2016. "Partnership in teacher education - a research mapping." *European journal of teacher education* 39 (5): 550-563. doi: 10.1080/02619768.2016.1252911.

- Oddane, Torild. 2015. "Improvisasjon - en nøkkel til rytmisk smidig beredskap overfor det uforutsette." I *Pedagogikk for det uforutsette*, redigert av G-E Torgersen, 232-262. Bergen: Fagbokforlaget.
- Oddane, Torild. 2017. *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Paldam, Ella. 2020. "Samskabelse: En interdisciplinær begrebsdudydelse." *Dansk sociologi* 31 (2):33-51.
- Rennemo, Øystein. 2019. Å lede læring. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rittel, Horst, og Melvin Webber. 1973. "Dilemmas in a general theory of planning." *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity* 4 (2): 155-169. doi: 10.1007/BF01405730.
- Røiseland, Asbjørn, og Christian Lo. 2019. "Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?" *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* (1): 51-58. doi: 10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03.
- Stake, R.E. 2005. "Qualitative case studies." I *The Sage handbook of qualitative research*, redigert av N.K. Denzin og Y.S. Lincoln, 443-446. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Torfin, Jacob, Eva Sørensen, og Asbjørn Røiseland. 2019. "Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward." *Administration & society* 51 (5): 795-825. doi: 10.1177/0095399716680057.
- Uhl-Bien, Mary, og Michael Arena. 2018. "Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework." *The Leadership Quarterly* 29 (1): 89-104. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.009.
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, og Bill McKelvey. 2007. "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era." *The Leadership Quarterly* 18 (4): 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002.
- Ulrich, Jens. 2016. „Samskabelse - en typologi.“ I *CLOU Skriftsserie*.
- Voorberg, W. H., V. J. J. M. Bekkers, og L. G. Tummies. 2015. "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey." *Public management review* 17 (9): 1333-1357. doi: 10.1080/14719037.2014.930505.
- Yukl, Gary A. 2020. *Leadership in organizations*. 9th edition, Global edition. ed. Essex: Pearson.