

Mathias A. Gundersen

# Samskaping, ledelse og medarbeiderroller i fremtidens kommuner

*-En kvalitativ casestudie av rigging for samskaping i utviklingsprosjektet 'Balanse' 24, til Lillehammer kommune*

Masteroppgave i Statsvitenskap  
Veileder: Ann-Karin Tennås Holmen  
Juni 2023



Mathias A. Gundersen

# **Samskaping, ledelse og medarbeiderroller i fremtidens kommuner**

*-En kvalitativ casestudie av rigging for samskaping i  
utviklingsprosjektet 'Balanse' 24, til Lillehammer  
kommune*

Masteroppgave i Statsvitenskap  
Veileder: Ann-Karin Tennås Holmen  
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Det norske velferdssamfunnet er under press på grunn av nedgangen i antall arbeidsaktive innbyggere i forhold til antall eldre. Det har oppstått nye samfunnsflokker som nødvendiggjør at kommunene må finne nye løsninger og samarbeid for fremtidige utfordringer. En populær strategi blant kommunene fokuserer på å anvende forskjellige forståelser av samskaping til å utvikle, tilpasse og forberede kommunen for disse utfordringene.

Denne studien har hatt et fokus på styringsforståelser, samskapingsforståelser, offentlig ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon i Lillehammer kommune og Balanse' 24. Alle disse elementene trender i offentlig sektor, og målet med denne studien har vært å skape bedre forståelse for rollen offentlige ledere og medarbeidere spiller i rigging for samskaping med innbyggerne.

Med dette som utgangspunkt, valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ casestudie av Balanse' 24, hvor dataene stammer fra forskjellige styringsdokumenter, en rapport fra Helse- og Velferds avdelingen, og semistrukturerte intervjuer av en kommunepolitiker og fem ansatte i Lillehammer kommune. Analysen av dokumentene og intervjuene hadde som formål å redegjøre for Balanse' 24s strategier, ledelse, kompetanse og verktøy, slik at jeg kunne tolke forståelsene, målet og riggingen for samskaping i lys av tidligere litteratur.

Denne studiens funn tilsier at rigging for samskaping fremstilles og forankres i effektivitetsforståelse, men inneholder elementer fra empowermentforståelsen og den innovative bunnlinjen. Jeg tolker at dette påvirker Lillehammer kommunes styringsforståelse, ved at kommunens forståelse befinner seg i et krysspress mellom styringsparadigmene New Public Management og New Public Governance. Dette krysspresset er et resultat av kommunens rigging for samskaping, og bruken av begrepene aktivt medarbeiderskap og tillitsbasert ledelse. Medarbeiderskapet fremmer elementer fra Medarbeiderdrevet innovasjon i samskaping, ved at medarbeiderne skal føle på et aktivt eierskap ved å være entreprenører i tjenesteytingen, mens tillitsbasert ledelse fremmer denne entreprenørisk aktiviteten ved å fokusere mindre på detaljstyring, og mer på etableringen av et innovativt arbeidsmiljø.

Rigging for samskaping vil derfor påvirke kommunens styringssystem, ettersom at forskjellige forståelser av samskaping, innovativ ledelse og etableringen av et entreprenørisk miljø i linjearbeidet til medarbeiderne, vil fremme en styringsutvikling i kommunen.

## Abstract

The Norwegian welfare society is under pressure due to the decline in the number of working-age residents in relation to the number of elderly people. New social entanglements have arisen which make it necessary for the municipalities to find new solutions and collaboration for future challenges. A popular strategy among municipalities focuses on applying different understandings of co-creation to develop, adapt and prepare the municipality for these challenges.

This study has had a focus on understandings of governance, understandings of co-creation, public management, and employee-driven innovation in Lillehammer municipality and Balanse' 24. All these elements are trends in the public sector, and the aim of this study has been to create a better understanding of the role public managers and employees play in rigging for co-creation with the citizens.

With this as a starting point, I chose to carry out a qualitative case study of Balanse' 24, where the data originates from various management documents, a report from the Health and Welfare department, and semi-structured interviews with a municipal politician and five employees in Lillehammer municipality. The purpose of the analysis of the documents and interviews was to explain Balanse' 24's strategies, management, expertise, and tools, so that I could interpret the understandings, the goal, and the rigging for co-creation in light of previous literature.

This study's findings indicate that rigging for co-creation is produced and anchored in an understanding of efficiency but contains elements from the understanding of empowerment and the innovative bottom line. I interpret that this affects Lillehammer municipality's understanding of governance, in that the municipality's understanding is in a cross-pressure between the governance paradigms New Public Management and New Public Governance. This cross-pressure is a result of the municipality's rigging for co-creation, and the use of the terms active employeeship and trust-based management. The employeeship promotes elements of Employee-driven innovation in co-creation, in that the employees should feel an active ownership by being entrepreneurs in the provision of services, while trust-based management promotes this entrepreneurial activity by focusing less on detailed management, and more on the establishment of an innovative working environment.

Rigging for co-creation will therefore affect the municipality's management system, as different understandings of co-creation, innovative management, and the establishment of an entrepreneurial environment in the line work of employees will promote management development in the municipality.

## Forord

Denne masteroppgaven avslutter mine to år på masterstudiet i statsvitenskap ved NTNU, Trondheim, og mine fem år som student. Denne oppgaven, sammen med tidligere valgfag, har gitt meg muligheten til å oppdage en studieretning jeg ikke visste jeg hadde en interesse for før. Studiet har vært alt fra spennende, tidkrevende og ambisiøst, for ikke å glemme lærerikt. Det flotte studiemiljøet skyldtes både gode foreleserne og tilstedeværelsen av fantastiske aktive medstudenter.

Arbeidet med masteroppgaven og masterstudiet har vært en lærerik og krevende prosess. Jeg vil først og fremst takke KS for tildeling av et rikelig masterstipend for denne oppgaven. Stipendet har vært en enorm avlastning i en krevende studentøkonomi. Jeg vil også takke Lillehammer kommune og alle informantene som sa seg villige til intervju. Jeg setter veldig pris på interessen dere har vist masteroppgaven min, samtidig som informasjonen jeg har fått fra dere har gitt meg en bedre forståelse av virkeligheten til offentlig sektor.

Jeg vil også takke min fantastisk hjelpsomme veileder Ann-Karin Tennås Holmen. Dine tilbakemeldinger, innspill og forventninger har hjulpet med å nå den fjelltoppen som virket så langt unna i januar.

Avslutningsvis så ønsker jeg takke støttespillet til min familie. De har vært der gjennom godt og vondt, og motivert meg under hele prosessen. Når jeg leverer denne masteroppgaven, så føler jeg at kan endelig si at jeg er personlig og utdanningsmessig å jour!

# Innhold

Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Figurer .....	vi
Tabeller .....	vi
Modeller .....	vi
Vedlegg .....	vi
1 Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Utviklingsprosjektet Balanse' 24 i Lillehammer kommune .....	2
1.3 Problemstilling.....	2
1.4 Oppgavens struktur .....	3
2 Teori .....	4
2.1 Samskaping .....	4
2.1.1 Begrepsavklaring .....	5
2.1.2 Styringsparadigmer.....	6
2.1.3 Samskaping som et svar på ressursknapphet .....	8
2.1.4 Samskaping som demokratisk empowerment .....	9
2.1.5 Samskaping som den innovative bunnlinjen .....	10
2.2 Ledelse og medarbeiderdrevet samskaping .....	11
2.2.1 Medarbeidernes rolle i samskaping.....	11
2.2.2: Ledelse for samskaping .....	12
2.3 Analysemodell.....	14
3 Metode .....	16
3.1 Forskningsdesign: Casestudie .....	16
3.2 Casebeskrivelse av Balanse' 24 .....	17
3.3 Datainnsamling .....	18
3.3.1: Kvalitative intervjuer og utvalg: .....	18
3.3.2: Dokumenter: .....	20
3.4 Bearbeidingen av data.....	22
3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet .....	23
4: Empiriske data: .....	24
4.1: Strategier.....	24
4.1.1 Overordnede strategier for Balanse' 24 .....	24
4.1.2 Oppfatning av samskaping som strategi.....	25
4.2 Ledelse.....	27



4.3	Kompetanse .....	28
4.4	Verktøy .....	30
4.5.1	Prosjektmodellen .....	30
4.5.2	Samskapingsmodellen .....	31
4.5	Opplevde barrierer og drivere med samskaping .....	34
5	Diskusjon.....	36
5.1	Motivasjon for samskaping .....	36
5.1.1	Ulike forståelser av begrepet og strategien – utfordringer for et samlet krafttak .....	37
5.1.2	Samskaping for ressursknapphet .....	38
5.1.3	Samskaping for demokratisk legitimitet og empowerment.....	39
5.1.4	Samskaping for innovasjon .....	40
5.2:	Medarbeidere og samskaping: .....	41
5.2.1	Medarbeiderkapasitet for samskaping .....	42
5.2.2	Innovasjoner gjennom medarbeidere? Hva og Hvordan .....	42
5.3	Tillitsbasert ledelse og styring.....	43
6:	Avslutning: .....	45
6.1	Konklusjon.....	45
6.2:	Vegen mot samskapingskommunen: .....	45
6.3:	Implikasjoner: .....	46
6.4:	Videre forskning: .....	46
7.	Referanser: .....	48
Vedlegg 1:	.....	60
Vedlegg 2:	.....	61
Vedlegg 3:	.....	64

## Figurer

**Figur 1:** En arkeologisk forståelse av de tre styringslagene (Tortzen, 2019, s.47).

**Figur 2:** Analysemodell

## Tabeller

**Tabell 1:** Tabelloversikt over antall informanter, deres rolle, og intervjuenes varighet.

**Tabell 2:** Oversikt over dokumentutvalget, med type og tid.

## Modeller

**Modell 1:** Samskapingsmodellen (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021).

## Vedlegg

**Vedlegg 1-** Personvernsvurdering fra NSD

**Vedlegg 2-** Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

**Vedlegg 3-** Intervjuguide

# 1 Introduksjon

Forventningene rundt tjenesteytingen til norske kommuner øker, samtidig som de økonomiske rammene blir strammet inn. Dette har tydeliggjort behovet for å imøtekomme innbyggerne på en annen måte. Begrepet Kommune 3.0, smartkommune og samskapingkommune, brukes til å beskrive 'framtidens kommune' (KS, 2019). Det sentrale med Kommune 3.0 er at den introduserer en samarbeidsmetode, hvor kommunalt ansatte, politikere, innbyggere og næringslivet sammen skal skape løsninger for fremtidige utfordringer og behov. Denne samarbeidsmetoden refererer som samskaping.

Regjeringen kom for noen år siden med oppfordringer om at «*Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser*» og «*Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid*» (St. meld. 30 2019-2020). Disse oppfordringene aktualiserer en nødvendighet for å se på hvordan ledere rustes til kontinuerlig forbedring av tjenester og nye samarbeid.

## 1.1 Bakgrunn

Samskaping er blitt moteord blant ledere, politikere og ansatte i offentlig sektor. Særlig har den vunnet seg en plass hos kommunale ledere og medarbeidere ved at de ønsker å utvikle måter for å engasjere og samarbeide med sivilsamfunnet på (Tortzen, 2019). Aktualiteten ved samskaping bygger på ideen om å endre det grunnleggende forholdet og rollene mellom kommunalt ansatte og sivilsamfunnets produksjon av velferd (Sørensen & Torfing, 2015). Ambisjonen med samskaping er at offentlig velferdsyting og -utvikling skal forandres fra å være ensidig, til et samarbeid mellom innbyggere, frivillige organisasjoner/virksomheter osv. (Andersen & Reiermann, 2016). Samskaping og samarbeid på tvers av sektorer skal derfor, idealistisk sett, være veien til å utvikle og dessuten muligens 'redde' det vestlige velferdssystemet, ved til dels å komme med løsninger for komplekse problemer, og til dels muliggjøre mobiliseringen av ressurser for å skape velferd (Tortzen, 2019). Samskaping som et konsept bringer med seg potensial, samtidig som det bringer med seg visse forventninger. Endringer i offentlig sektors styring, roller og forhold aktualiserer nødvendigheten for forskning om fenomenet, samtidig som det skaper kompleksiteter for denne studien.

Offentlig sektors testing og anvendelse av samskaping, har åpnet for spennende innovasjoner, men det reiser også en rekke kritiske spørsmål for oss samfunnsvitere (Montin, 2006). For offentlige aktører, som ledere og medarbeidere, kan sabotere for samskaping, ved at de ikke lykkes med å føre en form for ledelse som støtter opp under samskaping, noe som igjen vil problematisere arbeidet til medarbeiderne ved at de opplever å få arbeidet sitt doblet, ettersom de også skal løse sine tradisjonelle oppgaver (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015; Vaaben & Plotnikof, 2016: I. Tortzen, 2019). Den innovative samskapesbølgen endrer nemlig rollen og arbeidsoppgavene til de offentlige medarbeiderne, ved at de blir generalisert som frontlinjemedarbeidere, som skal tilrettelegge, fasilitere og være i dialog med innbyggerne og andre eksterne aktører (Agger & Damgaard, 2018).

Samskaping har utviklet seg fra å være en løs ide til å bli en anvendbar strategi for flere kommuner. Denne utviklingen har skapt et forskningsbehov for å studere hvordan samskaping kan bidra i utviklingen av offentlig sektor, samt se på hvilke utfordringer samskaping har i praksis (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2020). Forskning har vist at kommunene kan oppleve samskaping som krevende, ved at det kreves mer av offentlige

ledere og medarbeidere (Bason, 2018; Lindegård, 2017; Agger & Damgaard, 2018; Tortzen, 2019). Spesielt så påpeker Tortzen (2019) på at siden kommunene befinner seg i et krysspress mellom ulike styringslogikker, så er det et behov å se på hvordan samskaping anvendes som en strategi, samt de ulike ledelsesformer og utviklingen av medarbeidernes rolle. Denne studien har plassert seg i dette ved å se på strategiene, styringene, rollene og verktøyene som anvendes ved rigging for samskaping.

## 1.2 Utviklingsprosjektet Balanse' 24 i Lillehammer kommune

For å undersøke hvordan en kommune rustet sine ansatte til å skulle samskape med innbyggerne, så vil denne studien anvende Lillehammer kommune og utviklingsprosjektet Balanse' 24 som casestudie. Lillehammer er en av tre mjøsbyer i Innlandet, der det per 1. januar 2019 bor 28 023 innbyggere (SSB, 2023). Lillehammer kommune har et totalareal på 477 km<sup>2</sup> og blir ofte referert til som vinterbyen som arrangerte OL i 1994. Lillehammer er en moderne by som har klart både å utvikle seg og bevare de opprinnelige byggene som befinner seg i byens gågate. Byen er også vertskommune for Statsforvalteren i Innlandet, deler av Innlandet fylkeskommune og sykehuset Innlandet - Lillehammer (Lillehammer kommune, 2022). Lillehammer kommune er relevant å anvende som case når jeg studerer samskaping fordi de har et fokus på å forberede seg for fremtidens utfordringer, samtidig som de vektlegger en kompetanseutvikling hos sine ansatte.

Lillehammer kommune har iverksatt et utviklingsprosjekt som fram mot 2024 skal lage et grunnlag for en mer balansert kommuneøkonomi for fremtidens kommune. Prosjektet går under navnet Balanse' 24 og involverer kommunale ansatte, politikere, tillitsvalgte og innbyggere (Lillehammer kommune, 2021). Disse aktørene skal sammen skape en langsiktig drift- og investeringsplan som skal sikre en balansert og bærekraftig kommuneøkonomi. Det ønskede resultatet med prosjektet er at det skal sikre gode velferdstjenester og skape handlingsrom for kommunen, samtidig skal det sikre at fremtidens innbyggere i Lillehammer skal ha de samme sosiale og økonomiske forutsetningene som de tidligere generasjonene. Jeg vil utdype casen mer i metodekapittelet.

## 1.3 Problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å se på hvordan Lillehammer kommune arbeider med samskaping, hvilke overordnede strategier de legger til grunn og hvilken rolle ledere og medarbeidere spiller i rigging for samskapingen med innbyggerne.

Med dette som utgangspunkt så har jeg formulert problemstillingen: **Til hvilken grad rigger Lillehammer kommune for samskaping med innbyggere?**

For å svare på denne problemstillingen, så har jeg laget fire forskningsspørsmål, med ulike perspektiver:

1. **(Strategi):** Hvilken forståelse og formål for samskaping har Lillehammer kommune?
2. **(Former for ledelse):** Hvilken form for ledelse benytter kommunen seg av?
3. **(Kompetanse):** Hvordan rustes medarbeiderne til samskaping?
4. **(Verktøy):** Hvilke hjelpemidler benytter kommunen seg av for å samskape med innbyggerne?

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i 6 hovedkapitler. Kapittel 1 presenterer masteroppgaven, dens aktualitet, problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittel 2 er en gjennomgang av sentrale teorier og litteratur som problemstillingen berører. Avslutningsvis så presenterer dette kapitlet en analysemodell, basert på fremlagt teori og litteratur. Kapittel 3 er en gjennomgang av metodevalg, forskningsdesign og refleksjoner bak valgene jeg har tatt. I kapittel 4 så presenterer jeg empiriske funn fra informantene i de semistrukturerte intervjuene og data fra dokumentene. Kapitlet er til dels delt inn i underkapitler som speiler forskningsspørsmålenes perspektiver. I kapittel 5 så analyserer jeg de innsamlede dataene, og diskuterer dem opp imot de introduserte teoriene og litteraturen fra kapittel 2. Her har jeg valgt å strukturere kapitlet etter underkapitlene fra kapittel 2, slik at den røde tråden kommer synligere frem. Kapittel 6 vil være en konklusjon av hovedfunnene i kapittel 5, samt en tydelig besvarelse av problemstillingen. Jeg vil også konkludere mine funn, og komme med anbefalinger for videre forskning.

## 2 Teori

Dette kapittelet er en gjennomgang av teori- og litteraturområder som er sentrale for å besvare problemstillingen. Kapittelet er delt opp i tre, hvor samskaping (2.1) er det teoretiske rammeverket jeg forsker innenfor, Ledelse og MDI (2.2) er med på å sette elementer fra medarbeiderne i fokus, og analysemodellen (2.3) bygger på fremlagt teori og litteratur for hvordan kommunens overordnede strategi og verktøy rigger for samskaping.

### 2.1 Samskaping

Ordet «samskaping» er et begrep som har markert seg i offentlig sektor de siste årene. Asbjørn Røiseland og Christian Lo (2019) skriver at hvis man gjør et google-søk på norske nettsider om «samskaping» og «samskapelse» fra 2014 så vil man knapt finne noe relevant om begrepet. Men hvis man gjør et søk i 2019 så vil man få et treff på mer enn 30.000 (Røiseland & Lo, 2019, s.52). Man kan derfor si at begrepet har blitt indoktrinert inn i språket som et slags nytt styringsprinsipp. For eksempel så har KS, departementene og Forskningsrådet jevnlig brukt begrepet (KS, 2018; Meld. St. 30 (2019–2020); Forskningsrådet, 2020). Endringen mellom 2014 og 2019 viser at samskaping er en delvis ny metode som kan bidra til å positivt løse noen av de mange utfordringene norsk offentlig sektor står ovenfor.

Det er ikke fastslått hvordan begrepet skal forstås, spesielt er det ikke tydelig hvordan forskere og praktikere skal forholde seg til «*flommen av moteord som skyller inn over offentlig sektor*» (Røiseland & Lo, 2019, s.51). De som forsker på eller jobber i offentlige virksomheter i dag, står overfor en bølge av nye ord, uttrykk og begreper. Spesielt har nye ord, som offentlig sektor ikke hadde noe forhold til før, slått røtter, slik at de brukes mye mer aktivt i forskjellige sammenhenger.

Samskaping har ofte en sentral rolle i politiske dokumenter angående fremtidens velferdstjenester, men begrepet brukes også i forskningslitteratur som anvender det teoretiske ved begrepet, og i empirisk forskning som ser på begrepet som et sosialt fenomen (Simonsson et al., 2023). Det grunnleggende med samskaping er at det inneholder en forståelse om at sosiale problemer er kontekstuelle og kompakte (Kobro et al., 2018; Breit et al., 2019), og at problemstillinger må defineres og skapes i felleskap med de problemet berører (Ellingsen et al., 2014; Askheim, 2017; Bjørkquist & Hansen, 2017; Kobro et al., 2018; Holen-Rabbersvik, 2018; Simonsson et al., 2023).

Forskningen på samskaping, identifiserer et problembilde av den norske velferdsytningen. Dette problembildet preges av endringer i demografi, økningen i sosial ulikhet og en økning i kompleksiteten rundt sosiale og helserelevante problemer. Gjennom disse utfordringene dukker det også opp tendenser til å miste tilliten til demokratiet, et press på legitimiteten til den norske velferdsstaten og et ønske om å kutte offentlige utgifter (Simonsson et al., 2023). Samskaping blir ofte referert til som et mulig svar på disse utfordringene, men det skal imidlertid sies at litteraturen rundt begrepet varierer ved at de forholder seg til «*målsettinger og prosesser på ulike nivåer og områder*» (Simonsson et al., 2023, s.4).

Den empiriske forskningen fokuserer hovedsakelig på samspillet som skjer mellom *medarbeiderne* (tjenesteutøvere) og *innbyggerne* (brukerne) på et individnivå og hva samskapingen produserer. Mens den teoretiske forskningen fokuserer hovedsakelig på diskursen rundt samstyringen mellom aktørene på et systemnivå og beskrivelser av

prosessene. Et interessant aspekt å trekke frem fra politiske dokumenter, som for eksempel stortingsmeldinger, er at de refererer til samskaping som en overordnet målsetting som skal utvikle seg fra å være på et samfunnsnivå, til å bli en del av tjenesteutviklingsprosessen som skjer på et organisasjonsnivå (Meld. St.30 (2019-2020, s.6, s.17 & s.73). Kort forklart så etterspør myndighetene et samarbeid mellom offentlig sektor, innbyggerne og andre potensielle aktører for å videreutvikle og styrke velferdsproduksjonen, samtidig som de ønsker en kunnskapsbasert praksis (NOU 2011: 11; Meld. St. 29 (2012-2013); Meld. St.19 (2018-2019); Meld. St.30 (2019-2020); Kobro et al, 2018; Heimburg & Hakkebo, 2017; Breit, et al., 2019)

Gjennom sin analyse av litteraturen om samskaping, har Simonsson, Moe & Marthinsen (2023) funnet en rekke gjennomgående prinsipper som eksisterer i forskningslitteraturen og i politiske dokumenter. De konkretiserer at samskaping beskrives som en «*felles innsats for å løse overordnede problemstillinger knyttet til velferdsstatens evne til å møte kompleksiteten i fremtidens utfordringer*» (Simonsson et al., 2023, s.5; Røiseland, 2023). Et slikt samarbeid mellom et mangfold av forskjellige aktører krever at de anser hverandre som likeverdige, hvor man likestiller partenes erfaringer og kunnskap (Thøgersen & Waldorff, 2022; Aastvedt & Higdem, 2022).

### 2.1.1 Begrepsavklaring

Samarbeid, samhandling og samskaping er alle begreper som har en form for forskjellige typer sosiale interaksjoner og prosesser, samt at de inneholder elementer av hverandre. Det kan derfor være behov for å gjøre noen begrepsavklaringer. Begrepsavklaringer er nyttig fordi det bidrar til økt forståelse for kjennetegn og forskjeller i aktørers roller og forholdene de går inn i. En måte å få begrepsforståelse på er ved å se på de engelske begrepene. Variasjonen mellom begrepene vil da bli tydeligere:

- Samarbeid: Collaboration eller Cooperation.
- Samhandling: Interaction.
- Samskaping: Co-creation eller Co-production.

Selv om disse begrepene har nokså lik essens, så skiller de seg ut ved at forpliktelsene og deltakelsen til aktørene varierer. For å tydeliggjøre dette så skal jeg gi en kort gjennomgang av definisjonene til samarbeid, samhandling og samskaping:

«*Begrepet samarbeid innebærer at aktører arbeider sammen for å løse en eller flere konkrete oppgaver, der for eksempel arbeidsoppgavene fordeles mellom aktørene, hvor hver aktør forplikter seg og gjør seg ansvarlig for sin del av arbeidsoppgaven for å nå et felles mål*» (Roschelle & Teasley, 1995).

En slik definisjon av samarbeid fremhever en metode for hvordan man fordeler ressurser for å nå mål. Samhandling derimot forstås ofte som en mer bred og abstrakt betegnelse, ved at den nyanserer mellom graden av forpliktelse og deltakelse:

«*Begrepet samhandling innebærer det rasjonelle og prosessuelle som skjer i dialogen mellom aktører som samarbeider underveis for å løse et gjensidig problem* (Strong et al, 2011; Helseinnovasjonssenteret, 2023).

Samarbeid er dermed mer konkret ved at to aktører arbeider sammen om å nå et felles mål, mens samhandling handler mer om relasjonen og engasjementet mellom aktører om å løse et felles problem. Samskaping derimot må forstås mer som en flytende betegnelse, ettersom det eksisterer i ulike diskurser som konkurrerer om fyller begrepet

med innhold. Siden begrepet kan fylles med forskjellig meningsinnhold, bør det derfor ses på som et relativt tomt begrep, som finner sin mening i diskursene den involveres i. Ved at diskurser legger fram samskaping som noe nytt, med en unik relevans for nåtidens utfordringer, så får begrepet en «*særlig politisk normativ og deterministisk brodd*» (Røiseland & Lo, 2019, s.53).

*«Begrepet samskaping innebærer at organisasjoner/aktører i offentlig sektor og sivilsamfunnet/privatlivet aktivt deltar i en verdiskapende prosesser, samarbeider likeverdig, og hvor hensikten er å definere problemer og utvikle og iverksette nye og bedre løsninger»* (Røiseland & Lo, 2019; Romsaas, 2018; Lillehammer kommune, 2023).

En slik definisjon av samskaping innebærer at kunder er aktive i verdiskapingsprosessen og skaper i felleskap med en tjenesteleverende aktør en sluttverdi som kundene konsumerer (Payne, Storbacka, Prow, 2008; Røiseland & Lo, 2019). Samskaping involverer forskjellige interesser gjennom hele utviklingsprosessen, dvs. at man skaper løsninger *med* brukerne og ikke bare *for*. Det samsvarer med den engelske versjonen «Co-creation» som innebærer mobiliseringen av erfaringer, ressurser og ideer fra offentlige og private aktører i utviklingen av løsninger for offentligheten (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019; Horne & Shirley, 2009). Dette samarbeidet har potensiale til å skape en endring i makt og styringsutviklingen, samt aktørens forhold og roller. Det er denne definisjonen denne studien forholder seg til (Tortzen, 2019).

### 2.1.2 Styringsparadigmer

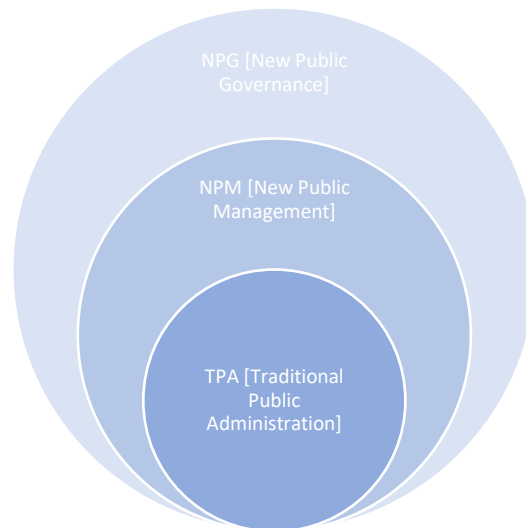
Offentlig sektor har de siste tiårene prøvd å implementere en rekke forskjellige styringsverktøy fra privatsektoren og tilpasset disse styringsverktøyene til sine rammevilkår (Pollitt, 2009; Lindland, 2019). for eksempel: Utviklingen av styringsparadigmene NPM brakte med seg styringsverktøy som kundefokus, intern og ekstern konkurranse, hvor kvalitetsledelse ble en del av offentlig sektor (Hood, 1991). Det bør også understrekes at målene og prioriteringene til offentlige sektor blir satt av den politiske ledelsen. På et kommunalt plan skjer dette gjennom både lokale og nasjonale vedtak og satsinger, samt ved pliktene kommunen har overfor sine innbyggere (Lindland, 2019, s.122).

Offentlig sektor i vestlige velferdssamfunn er preget av tre styringsparadigmer kalt: Traditional Public Administration (TPA), New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) (Desmarchelier et al., 2019). En viktig tanke å ha med seg når man referer til paradigmer er at de er idealistiske av natur, noe som vil si at man vil ikke kunne finne dem helhetlig i virkeligheten, men at de hjelper til å beskrive og fremheve forskjellene mellom ulike verdier, logikker og praksiser som påvirker styring av offentlig sektor (Andersen et al, 2020; Pollitt & Bouckaert, 2017).

De forskjellige paradigmene blir derfor også ulike etter hvilke rolle ledere og medarbeidere, politikere og innbyggere har, samt hva slags forhold som egner seg best mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet (Thomas, 2013). Styringsparadigmene spiller samtidig en viktig rolle i det som refereres som 'mentale modeller' for ledere og medarbeidere i offentlig sektor. Kort forklart så innebærer det at de brukes som et slags holdepunkt for hvilke roller de skal spille, og hvordan offentlige aktører skal gå frem (Tortzen, 2019, s.47). Basert på dette, vil det si at initieringen av samskaping skjer på kryss av forskjellige styringslogikker.



Styringsparadigmene NPM og TPA bygger på det grunnleggende utgangspunktet om at det eksisterer et tydelig hierarki og skille i sentrum av tjenesteytingen, mens NPG bygger på at det eksisterer samspill og likeverdighet i sentrum. Det er lett å komme til konklusjonen om at disse paradigmatene 'avløser' hverandre, i den forståelse at det kun finnes et paradigme om gangen. Det er ikke tilfelle her, fordi man må se på eksistensen til disse tre paradigmatene som et slags 'arkeologisk lag' hvor offentlig sektor danner seg hybridformer for styring (Pollitt & Bouckaert, 2017; Greve & Ejersbo, 2013; Löfgren, 2013; Andersen et al., 2020).



**Figur 1:** En arkeologisk forståelse av de tre styringslagene (Tortzen, 2019, s.47).

TPA var det dominerende styringsidealet i det forrige århundre, med et tydelig hierarki som styringsprinsipp. Kommunene hadde rollen som myndighet, hvor beslutninger ble gjort på det øverste nivå, implementert og utført av medarbeidere på det laveste nivå, og forholdt seg mye til idealene om legalitet og rasjonalitet (Pfiffner, 2004; Weber, 2012). Produksjonen av velferdstjenester skjedde innenfor rammene til de offentlige institusjonene. *Politikerne* spilte rollen som suverene beslutningstakere, som baserte sine beslutninger på faglige innspill fra forvalterne (Tortzen, 2019). Forvalterne spilte derfor rollen som fageksperter, hvor medarbeidernes fagprofesjonalitet spilte en sentral rolle i tjenesteproduksjonen og styringen (Osborne, 2006). *Medarbeiderne* jobbet ut ifra profesjonelle normer og standarder og opplevde å oppfylle sitt 'kall' (Weber, 2012; Tortzen, 2019). *Innbyggerne* derimot var mottakere av offentlige tjenester, som kunne påvirke denne utviklingen ved å stemme på politiske valg. *Kommunene* oppførte seg som en slags 'forvaltere' for de svakere gruppene i samfunnet (Pestoff, 2018). I dette styringsparadigmatet er det veldig liten interesse for å *samskape*, ettersom de fagprofesjonelle medarbeiderne ivaretar tjenesteproduksjonen, og innbyggerne er passive mottakere av disse tjenestene (Pestoff, 2018).

I NPM så skal kommunene være effektive tjenesteleverandører ved å bruke styringsprinsipper fra privat sektor. Ideen er å effektivisere styringen ved å gjøre den mer brukervennlig, muliggjøre for at private virksomheter kan konkurrere med det offentlige og profesjonalisere ledelsen (Tortzen, 2019). NPM har et særlig fokus på strategisk ledelse, hvor ledere skal være 'forandringsagenter' som lar seg inspirere av ledelsespraksis fra privatsektoren (Hood, 1991; Torfing, 2013). Det offentlige velferdssystemet har blitt nokså fragmentert av NPM, ikke bare ved å dele

tjenesteproduksjonen med private tjenesteytere, men også ved å splitte den offentlige velferdsproduksjonen (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017; Tortzen, 2019). *Politikerne* spiller en mer tilbakeholden rolle ved å være rammesettere for mål og retninger, mens den offentlige administrasjonen har som oppgave å opprettholde en effektiv produksjon av offentlige tjenester og passe på at de når de politiske målene (Osborne & Gaebler, 1993). I motsetning til TPA, så oppfattes *medarbeiderne* som egennyttige aktører, som må begrenses gjennom aktivitet eller kontroll (Lerborg, 2013). Ideen bak dette er at kvaliteten til offentlige tjenester ikke er avhengig av fagligheten til medarbeiderne, men heller at brukerne (innbyggerne) har muligheten til å velge mellom konkurrerende tjenester (Pestoff, 2018). *Innbyggerne* blir sett på som forbrukere av offentlige tjenester, og kan gjennom NPM velge den tjenesten som passer best. *Kommunene* opptre på lik linje med private virksomheter, og konkurrerer om offentlig finansiering med andre sivilsamfunnsorganisasjoner (Pestoff, 2018; Tortzen, 2019). I dette styringsparadigmet så anses *samskaping* som en mulighet for å sikre effektivitet og bedre kvalitet ved at man målretter offentlige tjenester etter brukernes behov.

Ideen med NPG er å inkludere andre samfunnsmessige aktørers bidrag inn i styringen (Hughes, 2010; Rhodes, 1996). Hovedrollen til *kommunene* i TPA er å være en arena for *samskapelse* (Tortzen, 2019). Styringsprinsippet her er nettverk, hvor det offentlige helst skal oppfattes som et åpent system, hvor det er mulig å samarbeide med eksterne aktører om å løse styringsoppgaver gjennom samstyring. Kompleksiteten, mangfoldigheten og fragmenteringen som preger offentlig velferdspolitik har gjort at samstyring både blir sett på som et resultat og et svar på disse utfordringene (Osborne, 2010; Wagenaar, 2007). Via NPG kan de relevante aktørene samarbeide om å identifisere utfordringer, før de kan utvikle strategier for å håndtere kompleksiteten rundt dem (Sørensen & Torfing, 2012). *Offentlige ledere* skal oppmuntre til innovasjon, samarbeid og nytenking ved å basere seg på tillit, og gjøre det mulig med nettverksamarbeid. Autoriteten til ledere i NPG avhenger veldig av deres evne til å overbevise og samle de forskjellige aktørene til en oppgave (Tortzen, 2019). *Politikerne* skal fortsette som rammesettere, men kan også inngå i en mer interaktiv rolle med de aktuelle aktørene for hvordan de utformer politikk, dvs. en slags løpende dialog med innbyggerne og andre aktuelle aktører. *Medarbeiderne* har som rolle å inngå i nettverksamarbeid med innbyggerne og andre aktuelle aktører, samt mekle og legge til rette for et samarbeid mellom partene for å løse den bestemte oppgaven (Torfing et al., 2012). *Innbyggerne* spiller en mer aktiv rolle som medprodusenter, ved at de er med på politiske beslutninger og offentlig tjenesteyting, noe som gir dem muligheten til å tydeliggjøre sine behov, og utøve innflytelse på hvordan offentlige tjenester prioriteres, designes og utformes (Pestoff, 2018). I dette styringsparadigme så forstås *samskaping* som en form for samstyring mellom det offentlige og sivilsamfunnet.

De ulike styringsparadigmene kan påvirke hvordan kommuner arbeider med samskaping. Verdiene, logikkene og praktiseringen fra de tre paradigmene vil kunne både skape barrierer og handlingsrom for kommunens arbeid og rigging for samskaping. Men hva motiverer kommuner til å rigge for samskaping? Jeg vil i neste kapittel introdusere effektivitetssamskapelse, empowermentforståelse og den innovative bunnlinjen for å etablere teoretiske grunnlag bak motivasjonen for å samskape med innbyggerne.

### 2.1.3 Samskaping som et svar på ressursknapphet

Effektivitetssamskapelse skjer når samskaping inkluderes i produksjonen av offentlige tjenester og fokuserer på at innbyggerne skal ha mulighet til å bidra som

medprodusenter av disse tjenestene. Motivasjonen til offentlig sektor for å samskape er hovedsakelig å øke effektiviteten til velferdsproduksjonen, men innovasjon kan også være et gyldig motiv (Tortzen, 2019). Samskaping blir ofte sett på som et svar på ressursknappheten i offentlig velferdsproduksjon, hvor fokuset er på effektiviseringen av denne produksjonen (Jakobsen & Andersen, 2013).

I effektivitetssamskapelse er hovedmålet med samskaping basert på økonomi, dvs. et fokus på kvalitetssikring, effektivisering og på å innovere/målrette det offentlige (Jakobsen & Andersen, 2013). Denne forståelsen bygger på konseptet om økonomisk rasjonalitet og har et funksjonalistisk perspektiv, hvor innbyggere anses som rasjonelle aktører som fokuserer på sitt eget beste (Tortzen, 2019, s.53).

I en slik samskapingsprosess så er det offentlige *medarbeidere* og *forvaltere* som bidrar (Bovaird, 2007). Her blir *innbyggere* sett på som forbrukere av offentlige tjenester, hvor fokuset er på hvordan de mest effektivt kan bidra til den offentlige velferdsproduksjonen. Men det er også viktig å ha et fokus på innbyggernes motivasjon til å samskape, ved å mobilisere ressurser til samskapingsprosessen (Jakobsen & Andersen, 2013; Eijk & Steen, 2014).

Styringsforståelsen om effektivitetssamskapelse preges av New Public Management (NPM). I lys av dette, bør det nevnes at samskaping ikke utfordrer forståelsen av disse rollene og maktfordelingen mellom innbyggerne og den politiske arenaen. Denne samskapingsforståelsen åpner opp et mulighetsvindu hvor innbyggerne kan ta en mer aktiv rolle i utviklingen og produksjonen av visse tjenester, og utfordrer derfor heller styringskonseptet om at det må eksistere en tydelig fordeling av ansvar. Det vil si at man ikke kan tydeliggjøre hvem som har ansvaret for tjenesteutviklingen, siden de blir levert av både offentlige sektor og sivilsamfunnet.

Forskningen på effektivitetssamskapelse har et særlig fokus på barrierer som begrensninger i innbyggernes evner, ressurser og vilje til å delta i samskapingsprosesser (Alford, 2002; Eijk & Steen, 2014; Voorberg et al., 2015). Her fokuserer forskningen på motivasjonen til innbyggerne for å delta på samskaping, og til dels på ressurskapasiteten deres. Spesielt så forskes det på hva man trenger for samskaping, hva som skal til for å motivere innbyggerne til å delta i samskaping, ved å se på faktorer som tid, handlekraft, forståelse, kompetanse osv. (Jakobsen & Andersen, 2013; Kristensen et al., 2013). Det finnes også forskning som fokuserer på hvilke konsekvenser økningen av samskaping i offentlig velferdsproduksjon kan få, samt faren for en økning i ulikhetene mellom de ressurssterke- og svake brukere av disse tjenestene (Jakobsen & Andersen, 2013; Kristensen et al., 2013).

#### **2.1.4 Samskaping som demokratisk empowerment**

Empowermentforståelsen et litt bredere syn på samskaping, enn effektivitetssamskapelse. Den ser på samskaping som et nettverksbasert samarbeid mellom forskjellige offentlige og private aktører, hvor det samarbeides om å produsere, utvikle og planlegge velferd (Tortzen, 2019). Noen forskere har referert til dette samarbeidet som et 'partnerskap' mellom staten og sivilsamfunnet (Meijer, 2011; Durose et al., 2013; Jetté & Vaillancourt, 2019). Empowermentforståelsen preges av NPG, hvor innbyggere og sivilsamfunnet anes som aktive aktører i utviklingen av velferdssamfunnet (Tortzen, 2019).

Forståelsen her vektlegger at samskaping har et demokratisk potensial i form av økt pluralisme og prioritering av legitimitet i produksjonen av offentlige velferdstjenester (Tortzen, 2019). Samskaping kan derfor skape en endring i rolle- og maktfordelingen mellom staten og sivilsamfunnet, og er en viktig del av motivasjonen til det offentlige for å overlate større grad av innflytelse hos sivilsamfunnet, slik at de kan føle på et slags eierskap (Tortzen, 2019). Samskaping omtales derfor ofte i diskusjoner om sosial innovasjon, ved at det er en 'game changer' (Bekkers et al, 2014; Voorberg et al., 2015), i den forstand at den skaper 'sosial kapital, nettverk og relasjoner' mellom aktørene (Voorberg et al., 2015). Samskaping gjør det også mulig å redefinere aktørrollene og maktfordelingen, og gjennom dette oppnå innovasjon av offentlige tjenester (Boyle & Harris, 2009). Det gjør at innbyggere, lokalsamfunn og andre aktører får en mer aktiv rolle som initiativtagere (Nederhand et al., 2016).

Forskningen av empowermentsamskapelse er særlig opptatt av barrierene hos offentlige administrasjoner. Her ser forskningen spesielt på barrierene som begrenser samarbeidet med innbyggere og sivilsamfunnet (Bovaird, 2007; Barker, 2010; Boyle et al., 2010; OECD, 2011; Bovaird & Löffler, 2012). Forskningen ser også på de organisatoriske og styringsmessige barrierene som finnes, mangelen av nødvendig kompetanse hos medarbeiderne til å sette i gang samskaping, og at offentlige aktører kan ha liten vilje til å risikere og overlate kontrollen av tjenesteproduksjonen (Pestoff, 2006).

I kontrast til forskningen på effektivitetssamskapelse, så har forskningen på empowermentsamskapelse en relativt bredere forståelse av hvem som kan delta, og hva samskapelse handler om (Tortzen, 2019). Den er også mer tilbøyelig til å se på demokratiske og rasjonelle aspekter, noe som gjør at den legger til rette for et skifte i styringsparadigme og i fordelingen av makt og roller i samfunnsstyringen.

### 2.1.5 Samskaping som den innovative bunntinjen

I forskningen så er ikke samskaping et bestemt fenomen. Dette er fordi den har blitt behandlet på basis av at det eksisterer en rekke forskjellige definisjoner og betydninger av begrepet. Når man skal se på et konkret område hvor offentlig sektor samarbeider med innbyggerne eller andre aktører om å utvikle tjeneste- eller velferdsproduksjonen, så kan dette gå under forskjellige betegnelser i forskningsfeltet (Agger & Tortzen, 2015). Disse betegnelseene kan for eksempler være: *Samarbeidsdrevet innovasjon* (Aagaard, Sørensen & Torfing, 2014), *Sosial innovasjon* (Kristensen & Voxted, 2011), *Samproduksjon* (Jakobsen & Andersen, 2013) og *Co-creation* (Bason, 2018).

Innovasjon blir ofte referert til som en bunntinje, gjerne i sammenheng med samskaping (Voorberg et al., 2015). Mye av tanken bak å la offentlige og private aktører samskape, handler nemlig om å innovere og kvalitetssikre offentlig tjenesteyting og framgangsmåter (Tortzen, 2019). Forskningslitteraturen framhever særlig *sosial innovasjon* som et resultat av samskaping (Bekkers et al., 2014). Sosiale innovasjoner kan ofte komme både i form av å være middel eller mål. Hvor forskningen påpeker at sosial innovasjon innebærer en endring i samarbeidsforhold og roller mellom offentlige og private aktører. Voorberg, Bekkers & Tummers (2015) definerer sosial innovasjon som:

*«The creation of long-lasting outcomes that aim to address societal needs by fundamentally changing the relationships, positions and rules between the involved stakeholders, through an open process of participation, exchange and collaboration with relevant stakeholders, including end-users, thereby crossing organizational boundaries and jurisdictions»* (Voorberg et al., s.1334).

Mens noe forskning argumenterer for at sosial innovasjon handler om en endring i roller og forhold, så finnes det også forskning som argumenterer for at det heller handler om et oppgjør, dvs. en endring fra å forholde seg til innbyggerne som passive brukere av velferdsstaten, til å se på dem som aktive innbyggere i et lokalsamfunn (Agger & Lund, 2017). Mulighetene rundt samskaping kan derfor føre til sosial innovasjon, ved at innbyggerne får styrket sin lokale deltakelse og ønsket om å gjøre noe for lokalsamfunnet (Osborne et al., 2016; Tortzen, 2019).

En del av de empiriske studiene som har sett på innovasjon som en bunnlinje, har ikke akkurat anvendt begreper som 'samarbeid' og 'samskaping» (Tortzen, 2019). Dette har ført til at det finnes mange forskjellige forskningsbidrag, hvor mange av de empiriske funnene har bidratt til å vise forskjellige typer for innovasjon som kommer av den offentlige sektorens samarbeid med eksterne aktører. I Voorberg, Bekkers & Tummers (2015) litteraturreview, identifiserer de at sosial innovasjon er en nødvendig komponent for empirisk forskning av samskaping, men at man kan ikke konkludere med at samskaping automatisk oppfyller innbyggernes behov, og det derfor ikke kan anses som en utløsende faktor for forandring.

I min gjennomgang av de forskjellige styringsparadigmene og samskapingsforståelsene så har ledere og medarbeidernes rolle i samskapingen vært sentrale. Jeg vil derfor i neste kapittel se på hvilke former for ledelse som skal til for å lykkes med medarbeiderdrevet samskaping.

## **2.2 Ledelse og medarbeiderdrevet samskaping**

Samskaping omtales av offentlige ledere og politikere som et forsøk på å utvikle en ny form for samarbeid og danne et nytt forhold mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet. Ambisjonen rundt dette er at offentlig sektor skal ta en ny rolle, hvor offentlige organisasjoner, ledere og medarbeidere går fra rollen som serviceytere, til å mobilisere og tilrettelegge for prosesser og samarbeid med eksterne parter (Tortzen, 2019, s.63). De tradisjonelle rollene utfordres av samskaping, ved at det tradisjonelle skillet mellom hvem som styrer og blir styrt går i oppløsning, det dannes nye kriterier for hvem som kan delta i prosessen og det oppstår et press mellom fordelingen av administrative og politiske styringsoppgaver (Agger & Tortzen, 2015, s.21).

Dette betyr at alle deltakerne kan bli utfordret på hvordan de forstår sin rolle og hvordan de skal håndtere dilemmaene som kommer av de nye forståelsene for disse rollene. Empiriske studier har identifisert at de tradisjonelle rollene som allerede eksisterer innad i et organisatorisk hierarki ofte vinner over de nye 'midlertidige' rollene (Edelenbos, 2005). I lys av dette, mener jeg at det kan være særlig interessant å se på både ledernes og medarbeidernes rolle, ettersom de spiller en viktig rolle i samskaping (Vamstad, 2012).

### **2.2.1 Medarbeidernes rolle i samskaping**

I en innovasjonsprosess utgjør en rekke forskjellige elementer konteksten. Disse elementene kommer i form av struktur, kultur, mål, ledelse, roller, arbeidsfordeling osv (Høyrup, 2020). Selv om det eksisterer formelle retningslinjer for hvordan arbeidet skal gjøres, så har medarbeidere også en subjektiv oppfatning om hvordan arbeidet burde gjøres (Brown & Duguid, 1991; Høyrup, 2020), dvs. at det eksisterer en viss grad av frihet i medarbeidernes arbeid. Med dette som et organisatorisk utgangspunkt, kan man

si at innovasjonsprosesser er et sosialt samspill hvor innovasjon ses på som en «*kollektiv presentasjon*» (Aasen & Amundsen, 2011; Høyrup, 2020, s.45).

Medarbeiderne, ofte referert til som fagprofesjonelle, er viktige fordi de skal tilrettelegge, støtte og til en viss grad dele makten sin med brukerne (innbyggerne) i samskaping. Empirisk forskning har identifisert visse utfordringer, ved at medarbeiderne i offentlig sektor kan ha vansker med å tilpasse seg disse nye rollene, ettersom samskaping utfordrer deres tradisjonelle forståelse av kultur og roller (Sehested & Leonardsen, 2011). En av grunnene til at man forsker på medarbeidernes rolle, er nettopp fordi de er sterkt preget og tilknyttet den klassiske rolleforestillingen, noe som ofte kan bli sett på som en 'barriere' for samskaping (Sehested & Leonardsen, 2011; Bovaird & Löffler, 2012; Vamstad, 2012; Agger & Tortzen, 2015).

I medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), er det *medarbeideren* som er kjernen i innovasjonsarbeidet. Dette er fordi de anses som eksperter som besitter kunnskap og erfaring (Amundsen et al., 2020) og kan forstås som en innovativ kapital eller ressurs (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). En kort og konkret forståelse av MDI, er at medarbeiderne har et 'skjult talent' for innovasjon (Cohen et al., 1972; Ford, 1992; Kesting & Ulhøi, 2010), hvor dette talentet kan gjenkjennes, synliggjøres og utnyttes til fordel for både organisasjonen og dens ansatte. Høyrup (2010) påpeker i sin definisjon at medarbeiderne kan utvikle sin rolle «*utover det som er deres arbeidsoppgaver, samt lede innovasjonsprosesser, der det ikke nødvendigvis er dem som initierer og driver frem prosessene*» (Lindland, 2019, s.120).

At medarbeiderdrevet innovasjon blir brukt som et verktøy for å fornye den kommunale sektoren gir egentlig ganske mye mening, med tanke på at det er medarbeiderne som skal utøve de kommunale tjenestene sammen med/for brukere, og det er de som skal møte og respondere på utfordringene i linjearbeidet (Billett, 2012; Ansell & Torfing, 2014; Lindland, 2019). Dette gjør at medarbeiderne utvikler instinkt og ideprosesser for hvordan de best mulig skal takle og løse disse problemene.

Det er flere faktorer som skal til for å kunne realisere medarbeiderdrevet innovasjon. Disse faktorene kommer i form av innsikt i organisasjonens mål og strategier, støtte fra ledelsen i form av tid, ressurser og samarbeid, et aktivt innovasjonsklima hvor man kan prøve og feile osv (Kesting & Ulhøi, 2010; Lindland, 2019). For å kunne lede medarbeiderdrevet innovasjon så må ledelsen «*sette medarbeidere i stand til å utøve operativ innovasjonsledelse, forstås som å kunne ta initiativ til, og realisere nye løsninger i egen arbeidssituasjon*» (Lindland, 2019, s.119). Det vil si at det ligger et ansvar hos ledere og mellomledere i at de skal muliggjøre for medarbeiderdrevet innovasjon, ved å fremme naturlig arbeidskultur, friere arbeidsmetoder, rom for ideskaping og endring i rolleutøvingen (Aasen et al., 2012; Lindland, 2019). Men hvor avhengig er man av ledelse for å lykkes med samskaping gjennom MDI?

## 2.2.2: Ledelse for samskaping

Ledelse av samskaping vil alltid preges av MDI, med tanke på at ledelse er en:

«*Process whereby one individual influences a group of individuals to achieve a common goal. To be an effective leader, the manager must influence his associates in a positive way to reach the goals of the organization*» (Northouse, 2001. I: Johnson, Wysocki & Kepner, 2002, s.1).

Med dette så sikter jeg til at ledere skal håndtere det styringsmessige krysspresset som kommer av utviklingen fra den tradisjonelle kommunen til samskappingskommunen, ved at de skal motarbeide dårlige oppfatninger og holdninger hos medarbeiderne (Djupvik & Figenschou, 2023). Et sentralt element i samskaping er at man ofte ser på sivilsamfunnet og innbyggernes som en ressurs, som kan mobiliseres og aktiveres for å forsikre at prosessen er demokratisk og effektiv (Sørensen & Triantafillou, 2016). Dette er et spesielt viktig element fordi offentlige aktører ikke lenger har monopol på styringen, og derfor er avhengige av å samarbeide med andre aktører (Marcussen & Torfing, 2006). Dette understreker nødvendigheten for at:

*«Public policymakers and managers must learn how to lead processes of change beyond their sphere of formal control ... and under the emerging model of networked governance, control has to be shared between many different organisations and actors – in the private, public, voluntary and informal community sectors»* (Hartley & Bennington, 2011, s.21).

Det vil derfor være aktuelt for offentlige ledere å ta i bruk en form for ledelse som fasiliterer for et samarbeid mellom forskjellige aktører som skal løse felles problemer (Ansell & Gash 2012; Van Wart, 2013). Et element som bør nevnes er at ledelse ikke kun er for de med formell autoritet, men heller at ledelse er en interaktiv, dynamisk og samarbeidende praksis (Nye, 2008; Hartley & Bennington, 2011; Tortzen, 2019, s.69). Praktisk sett så betyr dette at medarbeidere som ikke besitter en formell lederrolle, ofte får som oppgave å tre inn i rollen om prosessledere i samskapingen (Jongh et al., 2018). I forskningslitteraturen så kan denne formen for ledelse havne under betegnelsene 'integrert lederskap' (Crosby & Bryson, 2010), 'kollaborativ governance', 'kollaborativ ledelse' (Ansell & Gash, 2012) eller 'nettverksstyring' (Sørensen, 2013).

Rigging for samskaping og medarbeiderdrevet innovasjon er tett koblet til samspillet mellom medarbeiderne og ledelsen (Høytrup, 2020). Det betyr ikke nødvendigvis at innovative tiltak ikke kan stamme fra ledelsen, men heller at innovative ideer stammer fra medarbeiderne. Fokuset her blir derfor hvordan ledelsen reagerer og behandler disse ideene (Klitmøller, Lauring & Christensen, 2007; Høytrup & Møller, 2012; Bäckström & Bengtsson, 2019).

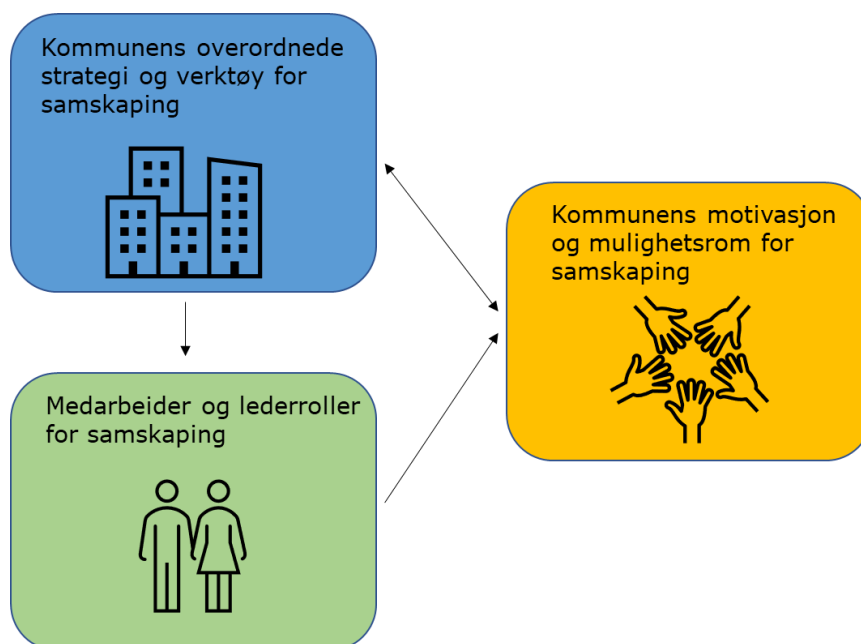
For å kunne anvende ideer, løsninger og kunnskap fra medarbeiderne, så er det nødvendig å ha et passende organisasjonsmiljø (Alpkan et al., 2010). Tidligere litteratur har allerede understreket nødvendigheten av at man må skape et internt miljø, som skal bidra med entreprenørskap og skape individuelle forpliktelser til bedriftsinnovasjon (Rothwell, 1975). For hvis en organisasjon skal kunne takle og utnytte endringer i markedsforholdet, så må det eksistere interne miljøer som støtter opp under entreprenørskap som kan oppdage og benytte seg av disse utfordringene og mulighetene (Slevin & Covin, 1990; Zahra, 1991; Barringer & Bluedorn, 1999; Jeong et al., 2006).

Når ledelsen støtter dannelsen og bevaringen av dette interne miljøet, så vil det resultere i at organisasjonen får et bærekraftig fortrinn gjennom innovasjonen av sine tjenester, produkter eller prosesser (Quinn, 1985; Brentani, 2001; Hornsby et al., 2009). Ifølge litteraturen så er innovative ytelser et ønsket resultat for ledelsen, når de støtter 'intreprenørielle aktiviteter' (Kuratko et al., 2005; Subramaniam & Youndt, 2005; Alpkan et al., 2010. s.739). Når litteraturen refererer til intraprenørskap, så siktes det til definisjonen om at Intreprenørskap er «*entrepreneurship within an existing organization*» (Antoncic & Hisrich, 2003, s.9).

Ledelsesformene til samskaping og MDI reflekterer mye av de samme verdiene. Begge ledelsesformene handler om å fasilitere for medarbeiderne, ved å understreke hvor viktig innovasjon og entreprenørskap er for utviklingen av virksomheten. Ledere er derfor ansvarlige for at medarbeiderne får nok støtte, tid og et godt arbeidsmiljø, samt insentiver, belønninger og åpenhet for å prøve og feile i linjearbeidet (Alpkan et al., 2010, s.734-737).

### 2.3 Analysemodell

For å svare på problemstillingen «**Til hvilken grad rigger Lillehammer kommune for samskaping med innbyggere??**», så har jeg laget en analysemodell som viser sammenheng mellom styringsforståelse, ansattroller og motivasjon rundt samskaping (Figur 2).



**Figur 2:** Analysemodell

Hensikten med modellen er å vise sammenhengen mellom kommunens overordnede strategi og verktøy, samt hvordan elementer fra disse to påvirker og blir påvirket av medarbeiderne, lederroller og kommunens motivasjon og mulighetsrom for samskaping. Diskusjonskapittelet vil fokusere på både organisasjonsnivået og personnivået.

Den blå boksen består av organisasjonens strategi, verktøy og rammeverk. Disse tre elementene legger grunnlaget for rollene til lederne og medarbeiderne, samt hvordan de motiveres. Den ytre motivasjonen hos de ansatte, sikter til ledelsesformer som støtter opp under medarbeidernes rolle, mens den indre motivasjon sikter til de individuelle holdningene til hver enkel leder og medarbeider. Når en leder eller medarbeider føler på innovativ frihet, samt en ledelses- og styringsform som spiller dem gode, så vil kommunen lykkes med å rigge for samskaping med innbyggerne. Innovasjonen vil da basere seg på innbyggerne, ledelsen og linjearbeidet til medarbeiderne, og skape det jeg refererer til som medarbeiderdrevet samskaping.

Grunnen til at det er en toveispil mellom den blå boksen og den gule, er fordi strategier, verktøy og organisatoriske rammeverk som fører til samskaping gjennom MDI, også vil

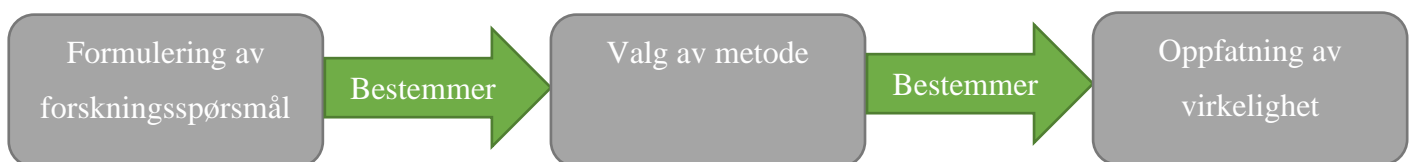


være påvirket av disse. Tanken bak er at organisasjoner som ønsker å utøve samskaping gjennom MDI, vil tilrettelegge for dette, ved at strategiene, verktøyene og rammeverket blir påvirket av riggingen og utøvelsen, som igjen påvirker lederne og medarbeidernes rolle.

### 3 Metode

Jeg skal i dette kapittelet introdusere masteroppgavens forskningsmetode og -design, begrunne valg av fremgangsmåte, knytte valg av metode opp til forskningsspørsmålene, vise metodens begrensninger og vurderinger jeg har gjort.

Når jeg refererer til forskningsmetode, så sikter jeg til måten eller metoden man bruker til å samle inn empiri. Jeg anser valget av metode som viktig, fordi det kan brukes som et hjelpemiddel til å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2015). Selv om det er lett å anse metode som en slags oppskriftsbok, så er det viktig å ha med seg hvordan man danner seg en oppfatning av virkeligheten. Jeg har valgt å forholde meg til at formuleringen av forskningsspørsmålene og valget av metode, bestemmer hva slags empiri jeg vil samle inn, noe som vil også påvirke min oppfatning av virkeligheten. Dette er i tråd med en sosialkonstruktivistisk oppfatning hvor det finnes forskjellige oppfatninger av et sosialt fenomen (Berger & Luckmann, 1966). Den epistemologiske utviklingen blir i en slik sammenheng en kontinuerlig fortolkningsprosess, hvor dataen jeg samler inn må settes inn et større rammeverk (Jacobsen, 2015; Silverman, 2019).



**Figur 1:** Illustrerer hvordan mitt valg av forskningsspørsmål bestemmer mitt valg av metode som bestemmer min oppfatning av virkelighet (Jacobsen, 2015, s.23).

#### 3.1 Forskningsdesign: Casestudie

Basert på masteroppgavens problemstilling: «**Til hvilken grad rigger Lillehammer kommune for samskaping med innbyggere?**» og de aktuelle forskningsspørsmålene, så har jeg valgt å avgrense masteroppgaven ved å ha en kvalitativ casestudie som forskningsdesign (Tjora, 2021, s.47). Problemstillingen viser til at jeg ønsker å undersøke hvordan det legges til rette for samskaping i en kommune. En casestudie egner seg godt som forskningsdesign, ved at studieobjektets tid og rom avgrenses, og fenomenet studeres ut ifra egen kontekst. Casestudier kan gjennomføres som enkeltcaser, eller som en sammenligning av caser. Ettersom jeg forholder meg til prosjekt Balanse' 24, så vil denne oppgaven undersøke en enkeltcase. En enkeltcase gir meg muligheten til å gå dypt inn i Lillehammer kommune som organisasjon, samt at den hjelper meg med å avgrense for casens tid og rom (Jacobsen, 2015). Studien blir avgrenset i rom, ved at jeg forholder meg innenfor det geografiske området til Lillehammer kommune. Slike avgrensninger hjelper meg å gi en god beskrivelse av min oppfattede virkelighet.

Denne casen er ikke på noen måte spesiell, mer fordi den er typisk. Med dette så sikter jeg til at målet om å ha en balansert og bærekraftig kommuneøkonomi er ikke unikt i seg selv, men heller det at de har valgt å bruke samskaping som en strategi for å nå dette målet, noe flere norske kommuner også kunne ha gjort, og kommer til å gjøre.

Et annet element med casestudier, er at de brukes som design når man er på utkikk etter noe nytt, eller ønsker å forstå noe 'uforståelig' bedre (Jacobsen, 2015). Siden jeg skal undersøke noe som er nokså nytt, så må jeg gjøre et valg mellom å bruke deduktiv, induktiv eller abduktiv metode. Deduktiv metode egner seg godt for studieområder som har blitt studert på en del tidligere, ofte ved at fremgangsmåten starter med empirien.

Induktiv metode er mer egnet for studieområder som ikke har blitt mye studert tidligere, ofte ved at fremgangsmåten starter med teorien (Johannessen et al., 2021). Abduktiv metode derimot egner seg godt når man ønsker å videreutvikle teori og gi forklaringer for data som kan bryte med de teoretiske forventningene (Johannessen et al., 2021; Johannessen, 2022). Jeg har valgt å bruke abduktiv metode, fordi selv om forskningen på samskaping har tatt seg opp de siste årene, så ønsker jeg å videreutvikle den teoretiske koblingen mellom riggingen for samskaping, styringsutvikling, ledelse og MDI.

### 3.2 Casebeskrivelse av Balanse' 24

Utviklingsprosjektet Balanse' 24 har som mål om å skape en bedre balansert og bærekraftig økonomi, på bakgrunn av utfordringene til fremtidens kommuner (Lillehammer kommune, 2021).

Når det refereres til utfordringer og problemer så siktes det til at det fødes færre barn i Norge enn før. Dette gjør at det blir en ujevn fordeling av antall eldre per arbeidsaktive innbyggere. Ressursene Norges kommuner har til rådighet vil heller ikke øke med eldrebølgen. I likhet med mange andre kommuner, så anser Lillehammer kommune at de om 20 år vil ha over dobbelt så mange innbyggere over 80 år enn i dag. Dette 'tvinger' frem nødvendigheten av å gjøre endringer i hvordan de kommunale tjenestene driftes. Etersom fremtidens kommuner ikke kan forvente å ha de nødvendige ressursene til å løse alle velferdsbehov innbyggerne måtte ha, så må kommunens ledere og medarbeidere, sammen med innbyggerne, mobilisere ressurser for å skape nye løsninger og måter å arbeide på.

De demografiske utfordringene er bare ett element dagens samfunn står overfor. Vi står også overfor såkalte «*wicked problems*», eller samfunnsfloker på norsk. Kort forklart så referer denne betegnelsen til «*en utfordring som ikke lar seg løse ved at man fortsetter med å gjøre mer av det man allerede gjør*» (Prop.146s (2012-2013). s.45).

Samfunnsfloker er ofte knyttet til hvordan kommunen leverer velferdstjenester, og etter som forvaltningspraksisen har utviklet seg bort fra å anse kommunen som en serviceleverandør for innbyggerne (brukerne), så har det blitt nødvendig for kommunene å finne nye løsninger og former for samarbeid de ikke har i dag. Lillehammer kommune har identifisert at «*innbyggerne må involveres mer aktivt enn tidligere som en ressurs og partner gjennom nye former for samhandling og samarbeid*» (Lillehammer kommune, 2016-2020. s.1). Denne nye formen for samhandling og samarbeid legger opp til at kommunen ønsker å samskape sammen med innbyggerne.

Prosjekt Balanse' 24 fremmer særlig samskaping, investering og mestring som nødvendige faktorer for å kunne gjøre endringer i kommunens tjenesteyting. Samskaping er også et sentralt begrep i konseptet *Kommune 3.0*. Begrepet *Kommune 3.0* brukes som sagt når man snakker om fremtidig kommunal tjenesteyting (KS, 2019). Her er det et fokus på at både kommunen og innbyggerne skal bestemme hva de kan få til i felleskap, at ressursene kan mobiliseres ved å bringe mennesker sammen slik at de kan støtte hverandre, og at ved å støtte en økning i frivillige bidrag så styrker og utvikler man lokalsamfunnet. I lys av dette, har Lillehammer kommune identifisert at en av deres viktigste oppgaver er å legge til rette for at innbyggere og næringslivet får muligheten til å realisere sine ambisjoner:

«*Den demografiske endringen, nødvendigheten av å utvikle Lillehammer til et mer bærekraftig samfunn, samt antatt knappere tilgang til ressurser for kommunen framover, gjør det tvingende nødvendig at vi i årene som kommer legger bedre til rette for*

*innbyggerinvolvering i beslutningsprosesser. Kommunesektoren er i endring. Å bidra til at innbyggerne våre og næringslivet kan ta større ansvar for å være mer aktive i utformingen av lillehammersamfunnet framover, er en nødvendig og grunnleggende strategi. Kommune 3.0, smartkommune og samskapingskommune er begreper som brukes for å beskrive en utvikling der innbyggermedvirkning står sentralt.»*. (Kommunedirektør Tord Buer Olsen, Lillehammer kommune, 2023).

Balanse' 24 skal derfor sikre at beslutningene og vedtakene som gjøres i kommunens økonomiplan, muliggjør for at fremtidens forvaltere i Lillehammer kommune kan realisere innbyggernes behov.

### **3.3 Datainnsamling**

Når man skal gjøre vitenskapelige vurderinger av et sosialt fenomen, så må man samle inn aktuelle dokumenter, eller data som gjenspeiler den virkeligheten man undersøker (Johannessen et al., 2021). Uansett hvilken form for fremgangsmåte man velger, så må jeg gjøre en vurdering om hvem og hva som skal delta eller brukes i undersøkelsen. Elementer som jeg har vurdert i innsamlingen av data var utvalgsstørrelsen, altså hvor mange informanter som skulle delta, utvalget av informanter og dokumenter og hvordan de ble rekruttert til undersøkelsen.

#### **3.3.1: Kvalitative intervjuer og utvalg:**

Jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ intervjuform, kalt semistrukturert intervju. Kvalitative intervjuer er den mest brukte formen for datainnsamling, når det kommer til kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2021). Dette er fordi metoden er såpass fleksibel, at den kan anvendes på så å si alt, og gir detaljerte og solide beskrivelser av det man undersøker. Ettersom jeg har en casestudie av Balanse' 24, så kom det naturlig frem at jeg ønsket å få innsikt i utviklingsprosjektet Balanse' 24 og hvordan den anvender samskaping, ved å sikre at jeg fikk innsyn i de sentrale aktørenes egne oppfatninger og erfaringer.

Jeg anså å gjennomføre intervjuer som aktuelt, fordi jeg ønsket å få konkrete beskrivelser av intervjuobjektens holdninger, erfaringer, oppfatninger og refleksjoner om fenomenet. Semistrukturerte intervjuer legger også til rette for at det er jeg som har kontroll og styrer samtalen, men på en slik måte at jeg kan respondere på hvordan intervjuobjektene svarer på spørsmålene. Semistrukturerte intervjuer følger, og tar i utgangspunkt i, en overordnet intervjuguide for å sikre at spørsmålene man stiller er relevant (se vedlegg 3). Det er også rom for å variere spørsmålene og rekkefølgen til en viss grad, samt at det kan bli aktuelt å stille tilleggsspørsmål, slik at man får et tilstrekkelig nok utdypet svar (Willig, 2013, s.30).

En av fordelene ved å benytte seg av en semistrukturert intervjuguide, er at dataene man samler inn er mer sammenlignbare med hverandre, og at man tydeligere kan se hva intervjuobjektene legger i konteksten til det de blir spurt om, dvs. deres konstruktivistiske tilnærming til fenomenet (Silverman, 2019). Som sagt så skal intervjuguiden fungere som en slags mal for temaene, rekkefølgen eller hva man skal stille spørsmål om. Men det er også viktig at forskeren balanserer intervjudialogen, ved å ta en mer aktiv lytterrolle, slik at intervjuobjektet kan reflektere fritt, samt at man sier ifra hvis intervjuet sporer for mye av. Generelt sett, så ønsker jeg å skape en slags

balanse mellom standarden man følger i intervjuguiden, og nødvendigheten for fleksibilitet i intervjuprosessen.

Ved rekruttering av informantene så gjorde jeg en strategisk utvelgelse.

Når man skal rekruttere informanter til kvalitative undersøkelser, så bygger man på «systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant» (Johannessen et al., 2021, s.58). Strategisk utvelgelse tilsier at forskeren må reflektere over hvilke målgrupper som skal delta i undersøkelsen for å sikre at man får samlet inn den nødvendige dataen. Utvalget av informanter hviler ikke på faktorer som *representativitet*, men heller *hensiktsmessighet* (Johannessen et al., 2021, s.59). I utvalgsprosessen så var det spesielt to faktorer som jeg måtte ta hensyn til, nemlig tid og gjennomførbarhet. Dette gjorde det nødvendig å bruke et mindre utvalg for primærdataen. Siden jeg ønsket å få så sentrale og aktuelle aktører som mulig, benyttet jeg meg av det som refereres til som *snøballmetoden*. I denne metoden rekrutterer man informanter ved at man forhører seg med personer som kan mye om temaet, og som har hatt en aktiv rolle til casen (Johannessen et al., 2021, s.64). Disse personene kan også henvise forskeren til andre aktuelle personer, og skaper da en slags snøball av aktuelle informanter som forstørret utvalget. Etersom jeg ønsket å inkludere de forskjellige aktørene som har deltatt i Balanse' 24, så brukte jeg også et kvoteutvalg, for å sikre et mer helhetlig bilde. Utvalget jeg satt igjen med ga meg et helhetlig syn på samskaping i utviklingsprosjektet Balanse' 24, samt at den sikret at jeg ville få fram aktørenes forskjellige synspunkter og erfaringer.

Når jeg forhørte meg med sentrale personer i Lillehammer kommune om aktuelle kandidater for intervju, så understreket jeg ønsket mitt om å få 1-2 personer fra de forskjellige aktørrollene: *Kommunepolitiker, Leder og Medarbeider*. Hovedgrunnen til at jeg ikke ønsket et større utvalg enn 6 personer, var fordi masteroppgaven er begrenset i tid og plass, og at jeg ønsket at intervjurunden ikke ble for stor til at jeg kunne gjennomføre en grundig og detaljert analyse av dataen.

Mitt utvalg består av 6 personer, med ulike roller og tilknytting til utviklingsprosjektet. De ulike aktørrollene består av en kommunepolitiker, og flere ledere og medarbeidere. Spesielt så har det vært et fokus på lederne og medarbeidernes rolle innad i organisasjonen og i utviklingsprosjektet. Dette fokuset er basert på teoriens antakelse om rollefordeling, ansvar, styringsformer, holdninger osv.

Antall:	Rolle:	Varighet;
Informant 1	Kommunepolitiker	43 minutter
Informant 2	Medarbeider	47 minutter
Informant 3	Medarbeider/leder	53 minutter
Informant 4	Leder	44 minutter
Informant 5	Leder	53 minutter
Informant 6	Leder	43 minutter

**Tabell 1:** Tabelloversikt over antall informanter, deres rolle, og intervjuenes varighet.

Som nevnt tidligere, så fikk jeg mye hjelp fra en sentral person i Lillehammer kommune til å knytte kontakt med villige og aktuelle personer. Jeg har derfor ikke benyttet meg av en tilfeldig metode, men en strategisk en. Min kontaktperson forhørte seg med involverte aktører i Balanse' 24, og ga meg en liste over de som sa seg villig til å bli intervjuet. Videre sendte jeg ut en e-post som introduserte hva masteroppgaven gikk ut på, forklarte at jeg hadde fått godkjenning fra NSD til å behandle personopplysninger (se vedlegg 1) og personvern, samt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring (se vedlegg 2). Jeg sendte e-posten til alle 6 som hadde meldt seg, hvor jeg intervjuet alle fysisk.

### Intervjuene ble rammet inn av en intervjuguide (se vedlegg 3)

Jeg utarbeidet intervjuguiden på bakgrunn av masteroppgavens problemstilling og gjennom en teoretisk tilnærming til temaene. Intervjuguiden hadde 4 hovedkapitler: *Overordnet strategi, Interne strategier og tiltak, Barrierer og drivere for samskaping og Innbyggerinvolvering*. Disse temaene ble valgt på bakgrunn av å få svar på de forskjellige forskningsspørsmålene, som strategier, ledelse, kompetanse og verktøy.

Spørsmålene i intervjuguiden bestod av en blanding av reflekterende, definerende og beskrivende spørsmål. I de mer 'åpne' spørsmålene så ønsket jeg at informantene skulle ha muligheten til å svare fritt, altså muligheten til å reflektere. Åpne spørsmål hjalp også med å skille mellom hva de forskjellige informantene mente var viktigst, ved at de ikke ble direkte guidet om akkurat hva jeg ville ha svar på. I de mer definerende spørsmålene, så ønsket jeg at informantene skulle bruke deres fagkompetanse til å definere forskjellige begreper. Mens i de beskrivende spørsmålene, så var jeg ute etter sikre nødvendig informasjon, som for eksempel: *Hvilken stilling har du?; Hvilke strategier bruker dere?; Hvordan har dere involvert innbyggerne? Osv.* Formålet med intervjurunden var å sikre at det var en gjensidig forståelse for temaene jeg intervjuet om, samt at informantene skulle få muligheten til å ha en åpen og reflektiv dialog med meg rundt utviklingsprosjektet Balanse' 24 og samskapingbegrepet.

Intervjuene ble gjennomført fysisk, hvor alle informantene disponerte egne kontorer, møterom og aktivitetsareal som intervju plass. Hvert intervju startet med praktisk informasjon om intervjuet og en samtykkeerklæring (se vedlegg 2) om å delta i intervjuet. Når det dukket opp spørsmål om samtykkeerklæringen, så tok vi den tiden det trengte for å forklare og snakke om hva det innebar. Intervjuene varte i gjennomsnitt 53 minutter, hvor jeg benyttet meg av en lånt lydopptaker fra Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. Jeg valgte å ikke benytte meg av notering under intervjuene, ettersom det kan oppfattes som forstyrrende for informantene. Hovedsakelig så fulgte jeg intervjuguiden, men jeg stilte også en del oppfølgingsspørsmål når jeg ønsket at informantene skulle utdype. Intervjuene står som primærdata i denne studien, men jeg har også benyttet meg av dokumenter fra Lillehammer kommune som sekundærdata.

### **3.3.2: Dokumenter:**

Dokumenter har vært en viktig datakilde for å få oversikt over strategiske prioriteringer til Lillehammer kommune. Mens intervjuer kan gi en konstruktivistisk oppfatning av virkeligheten, så kan dokumenter gi en objektiv, ved at de viser til hva som faktisk har

skjedd, eller skal skje (Jacobsen, 2015). I dette tilfelle, så dreier det seg om strategier om hva som må gjøres, hvordan det skal gjøres og hva som er gjort.

Jeg har analysert tre dokumenter, hvor to av dem er anskaffet gjennom informanter, mens dokumentet for kommunens strategi for innovasjon 2016-2020 var tilgjengelig på kommunens nettside.

Dokument og tid	Type	Innhold
Lillehammer kommunes strategi for innovasjon 2016-2020	Styringsdokument	langsiktig plan for hvordan de skal nå satte mål, ved å trekke opp visse elementer ved organisasjonen som må innoveres eller utvikles, for å imøtekomme visse utfordringer. Innovasjonsstrategien for 2016-2020, understreker hvorfor kommunen må innoveres, og fremmer begreper som samarbeid, samskaping og innovasjon som nødvendige grep.
Lillehammers prosjektmetode- Revidert februar 2022	Styringsdokument	Styringsdokument som illustrerer hvordan kommunen skal gjennomføre prosjektene sine, ved at den har etablerte ledelsesformer, prinsipper, temaer, faser, sjekklister osv. Prosjektmetoden har ikke som hensikt å direkte styre kommunens prosjekter, men heller veilede ledere og medarbeidere i prosjektdrifting
Arbeidsgruppe Helse & Velferds Mestringsmodell – Lillehammer kommune – juni 2021	Første-rapport	Rapporten hadde som mål om å etablere grunnleggende felles forståelser, holdninger og mål for hva fokuset på samskaping, mestring og investering innebar for ledelsen, medarbeiderne og innbyggerne.

**Tabell 2:** Oversikt over dokumentutvalget, med type og tid.

En tanke man må alltid ha med seg når man analyserer dokumenter, er til hvilken grad de kan brukes som kilder. Ikke alle dokumentene har vært gjennom en politisk vedtaksprosess, og det er per dags dato bare innovasjonsstrategien som er tilgjengelig

som et offentlig dokument. Men alle dokumentene er utarbeidet av Lillehammer kommune, og gir meg et godt nok grunnlag til å analysere virkelighetsbildet til kommunen og Balanse' 24. Det vil også si at det ligger en god del refleksjon bak dokumentene, noe som både kan være positivt ved at de er mer gjennomtenkt, men også negativt ved at virkelighetsbildet er mer 'skapt' enn 'virkelig' (Jacobsen, 2015).

### 3.4 Bearbeidningen av data

Måten man analyserer data på, vil ha en direkte påvirkning på troverdigheten til de empiriske funnene og konklusjonene. I dette underkapittelet så vil jeg redegjøre for hvordan jeg har gått fram for å analysere dataene.

Dokumentanalysen ble brukt til å bygge opp under intervjuene. Basert på bakgrunnsinformasjonen, bruke jeg innovasjonsstrategien til å forberede intervjuene, mens prosjektmetoden og rapporten fra Helse og Velferd ble brukt til å fylle teoretiske tomrom. Det attraktive ved å benytte seg av dokumentanalyse, er at man får sett om dokumentene gjenspeiler det samme som intervjuene, noe som gjør at man får dannet et mer reelt virkelighetsbilde av Lillehammer kommune og Balanse' 24.

Som sagt så benyttet jeg meg av lydopptak i intervjurunden, noe som gjorde det nødvendig å transkribere lyd til ord. Det finnes mange fordeler med transkribering, for eksempel så får man bedre kjennskap til materialet man skal analysere (Jacobsen, 2015). Transkriberingen av intervjuene besto av ca. 48 000 ord, og endte opp med å ligge på 100 sider. Ettersom at alle intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte, så ble det mulig i første omgang å organisere dataene i lignende rekkefølge, basert på spørsmålene i intervjuguiden, dvs. at jeg i første omgang forholdt meg til en mer åpen form for koding, slik at utgangspunktet til dataene lå mer tematisk til (Jacobsen, 2015). Neste steg i analysen var å knytte de empiriske funnene opp til det teoretiske rammeverket og perspektivene, for å se om det fantes sammenhenger mellom de forskjellige intervjuene. Jeg valgte å dele informantene opp i ulike navnekoder, basert på deres stilling og rolle, slik at jeg enklere kunne plukke ut de forskjellige beskrivelsene, og sitere dem.

I første omgang, fulgte jeg samme fremgangsmetode som transkriberingen av intervjuene, dvs. at jeg gikk systematisk gjennom dokumentene for å identifisere temaer, begreper og likheter. I selve dokumentanalysen så brukte jeg de samme kodene som tidligere, slik at jeg enklere kunne sammenligne på tvers av dataene.

Analyseprosessen innebærer at jeg samhandler med de teoretiske perspektivene og det empiriske materialet. Som jeg har nevnt tidligere, så finnes det ingen objektiv virkelighet i samfunnsvitenskapen. Det vil si at dataen jeg har analysert, ikke er, og aldri vil være, upåvirket av min oppfatning av fenomenet (Silverman, 2019). Denne oppfatningen, eller antakelsen, har hjulpet meg med å samle inn og organisere det empiriske materialet, men jeg vil understreke at det er analysen som har bidratt mest til utviklingen av min forståelse for meningsinnholdet. En refleksjon jeg har hatt i bearbeidningen av dataene, er at jeg har vært alene som skribent. Ja, jeg har fått enormt med hjelp av veilederen min, men jeg har vært alene i selve tolkingen, noe som kan ha ført til at det empiriske grunnlaget baserer seg mye på min oppfatning. Dette er selvfølgelig et vanskelig element å unngå som enkeltstudent, men jeg ønsker å vise til at jeg har reflektert over dette, og prøvd å tolke dataen på en slik måte, at andre forstår hvordan jeg trakk visse konklusjoner.



### 3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Jeg ønsker at denne oppgaven skal fremstå så troverdig som mulig. For å gjøre dette så har jeg tatt i utgangspunkt i kvalitetskriteriene *reliabilitet* (ofte) referert til som *pålitelighet*, *validitet* (ofte) referert til som *gyldighet* og *generaliserbarhet* (ofte) referert til som *overførbarhet* (Tjora, 2021).

-Når jeg refererer til reliabilitet, eller pålitelighet, så sikter jeg til at metoden jeg anvender, skal kunne brukes av andre forskere til å komme frem til et lignende resultat. Det er alltid ønskelig at forskningsmetoden har så lite 'støy' som mulig, ved at man forebygger at resultatene blir påvirket av elementer, som for eksempel forskerens lidenskap eller engasjement. I kvalitative studier har man aldri et fullstendig nøytralt resultat, men som sagt så bør man prøve å forebygge ved å være åpen om arbeidet man har gjort. Jeg må ærlig innrømme at jeg har en stor interesse og engasjement overfor Lillehammer kommune, og spesielt Balanse' 24. Dette er fordi jeg er født og oppvokst i Lillehammer, noe som gjør at jeg har visse kjennskaper til kommunen og dens ansatte, samt den politiske diskursen rundt utviklingen av Lillehammer kommune. Derfor kan jeg ikke si at jeg ikke har en form for nærhet til casen, og om dette kan ha påvirket intervjuene. For å styrke påliteligheten til intervjuene, så har jeg valgt å sitere direkte fra lydopptakene. Tanken bak dette er å synliggjøre informantens tanker, uten 'støy' fra meg (Jacobsen, 2015; Tjora, 2021).

-Med validitet, eller gyldighet, så sikter jeg til om resultatene til dette forskningsprosjektet, faktisk besvarer de forskningsspørsmålene jeg har stilt, dvs. at det eksisterer en sammenheng mellom dataene og fenomenet (Tjora, 2021). Masteroppgavens gyldighet, sikter også til om informantene har gitt meg en reell beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Masteroppgaven avgrenses ved at jeg ser på samskapingen i Balanse' 24, og på de forskjellige aktørrollene som politikere, ledere og medarbeidere. Ved å være kritisk til utvalget av informanter, så har jeg sikret at det er et samspill mellom forskningsspørsmålene og informantene. Et element jeg ønsker å understreke er at informantene har hatt ulik kjennskap og erfaringer til samskapingen, noe som kan ha gjort at visse aktørroller har hatt mer fylldige svar enn andre. Men det betyr på ingen måte at alle informantene ikke har tilbudt en mengde relevant data for masteroppgaven. For å sikre at resultatene er en reell gjenspeiling av virkeligheten, så har jeg valgt å se på resultatene i lys av tidligere forskning (Jacobsen, 2015). Dette gjør at denne studien tar utgangspunkt i tidligere forskning om samskaping, hvor teoretiske elementer som rolleforståelse, styringsparadigmer og holdninger samspiller med resultatene.

-Generaliserbarheten, eller overførbarheten, sikter til om de empiriske eller teoretiske funnene er gyldige nok til å kunne anvendes i andre situasjoner eller forskningsprosjekter. Målet med denne masteroppgaven er hovedsakelig å bidra med empirisk kunnskap om riggingen, styring og strategier for samskaping, samt en tydeliggjøring av ansattroller innen offentlig sektor. At jeg har valgt en spesifikk case gjennom Balanse' 24 gjør det likevel mulig å generalisere, fordi hvis en bedre kommuneøkonomi, tydeligere ansattroller, strategier og verktøy er kriterier for å lykkes med samskaping, så er det ingen ting som tilsier at andre kommuner ikke kan lykkes ved å gjøre det samme. Innsikten jeg har fått i praktiseringen av samskaping er uansett relevant, ved at man kan ta lærdommer av Lillehammer kommunes samskappings- og innovasjonsprosess ut ifra kontekst og relevans.

## 4: Empiriske data:

I dette kapitlet presenterer jeg de empiriske dataene jeg samlet inn i casestudien. Jeg vil presentere dataene i henhold til forskningsspørsmålene og intervjuguiden. Jeg kommer også til å sitere fra intervjuene, for å tydeliggjøre hvordan intervjuobjektene omtaler, forstår og beskriver de ulike temaene. I første del av empirikapitlet vil jeg redegjøre for strategiene i Balanse' 24. deretter vil jeg gå inn på temaene om ledelse, kompetanse og verktøy.

### 4.1: Strategier

Strategier kan gi en forståelse av hvordan offentlige organisasjoner ønsker å påvirke adferd og måloppnåelse i organisasjonen. Når jeg refererer til strategi, så mener jeg hvordan strategi blir brukt som et styringsverktøy til å rigge for samskaping med innbyggerne.

#### 4.1.1 Overordnede strategier for Balanse' 24

Den generelle forståelsen av den overordnede strategien ligger i navnet til prosjektet. Balanse' 24 går ut på at Lillehammer kommune skal ha en bærekraftig og balansert kommuneøkonomi innen starten av- og ut året 2024. Navnet er både en målsetting og en strategi. Det er en målsetting om å få balanse i drift, investeringer, økonomi, ressurser, personal, tjenesteutøvelse, altså å få en balanse for disse elementene innen 2024.

*«Vi må vi må bruke tid på å finne en bred tilnærming for å kjøre driften vår i balanse, samtidig som du ikke komprimerer kvaliteten på tjenestene. Og det innebærer i stor grad en kunnskapsendring. Det er svaret. Altså det første er at vi gir lederne våre kunnskap og det andre er en kulturendring det med at kunnskap gir ofte kultur»* (Informant 4).

Den overordnede strategien handler også om å sette prosjekt Balanse' 24 på dagsordenen. Prosjektet ser etter innovasjonsområder som kan hjelpe til å finne strategier for å oppnå de ønskede resultatene, ved å fokusere på elementer som ledelse og holdninger, samt å identifisere og tydeliggjøre innbyggernes behov. Det handler også om:

*«Personell, altså hvordan man utnytter det beste i organisasjonen»* (Informant 2).

Når det ble stilt spørsmål om hvordan prosjektet var organisert, kom det fram et generelt svar om at det måtte settes i tidsperspektiv. Balanse' 24 var som en organisasjon i første fase, og gikk over til å bli en annen type organisasjon når det gikk over denne «linjen». Den første fasen ble referert til som planleggingsstadiet, hvor de skulle vurdere hvilke prosjekter i kommunen som var lønnsomme å fortsette med, ta hensyn til arbeidsgruppene forprosjekter og:

*«Når man da har kommet til beslutningen at ja, dette er prosjektet som vi mener er riktig å gå videre med, så går man inn i neste fase. I fase to, når man har laget selve prosjektene og prosjektplanene, som skal gå inn i den ordinære driften, da er man en linjeorganisasjon»* (Informant 6).

Når jeg spurte intervjuobjektene om den overordnede strategien sikret for fremtidens kommune, fikk jeg en del forskjellige svar. Generelt så var det enighet i at man aldri vil kunne gi noen garanti for å sikre dette. Det var en tydelig enighet om at planverket om

en balansert kommuneøkonomi, var et viktig bidrag når man skulle sikre for fremtidens kommune. Det ble også nevnt at Balanse' 24 hjelper til med å øke bevisstheten innad organisasjonen og man understreket elementer om hvordan de ansatte jobber og at man tydeliggjør innbyggernes behov:

*«Du kan ikke jobbe med disse elementene hver for seg, uansett noen gang. Du må tenke både på de gode utviklingene, endringene innenfor fag osv. Innovasjon, handler jo om å endre måter å jobbe på og endre måter å løse tjenestene på»* (Informant 3).

Det overordnede styringsprinsippet til Balanse 24', er det at det er et økonomiprojekt. En stor del av utgangspunktet til prosjektet er at det skal bidra til samskaping. Flere av intervjuobjektene understreket at kommunen er avhengig av å få på plass nye gode løsninger, hvor:

*«Innovasjon avhenger jo litt om at der er radikale endringer, eller inkrementelle endringer ... Det har jo vært poenget med å bryte noe på båstenkning, altså at samskaping bryter med siloene, og det har jo vært en del av i arbeidsgruppene»* (Informant 5).

Det var en generell enighet i at den overordnede strategien gjorde det mulig for et samarbeid mellom kommune og innbygger, særlig på tjenesteområder som jobber tett på produksjonen og utviklingen av kommunens tjenester:

*«Er jo litt tilbake til den bevisstheten da. En hel rekke med ledersamlinger, knyttet til nettopp det med viktigheten av samskaping i framtidens kommune, med dette kommunene 3.0 begrepet som du helt sikkert kjenner til. Så det er jo bevisstheten og det at vi har skolert lederne i»* (Informant 6).

Det ble spesielt understreket at innen områdene helse, skole og barnehage, så var det nødvendig å fortsette å involvere innbyggerne slik at involveringen ikke bare sikrer at planene som blir lagt er gode, men at det også sikrer for innbyggernes behov og motarbeider silotenking.

*«Så det er jo helt sånn at vi skal sette oss ned og samhandle med disse menneskene fordi de får tjenester på tvers av organisasjonen, og det er nødvendig med en gjennomgang av status, støttefunksjoner, fordi det var tydelig funn på at man jobber for parallelt, og det er alt for stor grad av silo tenking ... også på samskaping internt som ikke bare handler om tjenesteutvikling, men også om å støtte støttefunksjoner»* (Informant 5).

Når jeg spurte om de anså organiseringen av prosjektet, gjennom bruken av delprosjekter og arbeidsgrupper, som effektive, så fikk jeg som svar at intervjuobjektene anså dem som å ha vært veldig effektive, fordi det som ble gjort innenfor en sektor, hadde betydning for en annen sektor.

*«Innenfor oppvekst, utdanning og kultur og helse og velferd, med hensyn til hvordan de følger opp rus og psykiatri, der er på en måte de som blir involvert i de tjenestene, de er både i begge sektorene.»* (Informant 2).

#### **4.1.2 Oppfatning av samskaping som strategi**

Jeg spurte om intervjuobjektene oppfatning av begrepet samskaping. Her var det mange som spurte om jeg mente samskaping internt, eller om jeg mente samskaping med innbyggerne. Jeg understreket at jeg mente det sistnevnte, men at de gjerne måtte

nevne noe om det første også. Den generelle oppfatningen var at samskaping handlet om at aktører med forskjellige bakgrunner satte seg sammen for å komme på gode ideer, og bestemte sammen hvilke man faktisk skulle implementere eller teste ut. Det ble spesielt understreket at det ikke var samhandling de mente, men heller det konseptet om å «skape noe sammen». Mange likte dette konseptet fordi det forutsatte at samskapingen skjedde på tvers av fagområder, og gjorde det nødvendig å tenke utenfor boksen, hvor jeg spesielt likte metaforen om at det «tvinger folk fra å tenke og arbeide i båser» (Informant 3).

Mange av intervjuobjektene skjønnte nødvendigheten av å inkludere innbyggerne i tjenesteytingen, ettersom de internt anså dem som brukere av disse tjenestene. Spesielt så ble det understreket at samskaping hjalp med å finne på nye løsninger som ikke nødvendigvis var åpenbare, slik at man slapp silotenking. Det var ingen tvil på at intervjuobjektene så verdien av å kunne levere gode tjenester gjennom samskaping med de som mottar og berøres av tjenestene:

*«Ta for eksempel innenfor helse og velferd, og kan ta helt konkret, for eksempel mot helsehuset. Hvis vi ikke hadde hatt en dialog og en utvikling av tjenestene i samarbeid med pasienter og pårørende, så vil det blitt veldig vanskelig. Vi er helt avhengige av, eksempelvis da tilbakemelding i fra pasienter og pårørende med hensyn til hvordan man gir tjenester. Og hvis ikke den dialogen er på plass, så får vi ikke tilpasset tjenester til det behovet som ligger der, og det er alltid sånn at når du da skal gi tjenester, så er man jo i en dialog med innbyggerne»* (Informant 4).

Denne dialogen som flere refererte til, ville også kunne gi tjenesteutviklerne en bedre forståelse for hvordan behovene endret seg, fordi:

*«et behov som var i 1950, er ikke det samme i 2023, og derfor så er det helt nødvendig at du har denne utviklingen som også da er samskaping, hvor du da tilpasser og utvikler tjenestene dine i da samråd med brukerne av tjenesten»* (Informant 4).

Som en oppfølging til dette så spurte jeg om hvor samskaping var hentet fra. Hvor noen svarte at det kom nokså parallelt med tillitsbasert ledelse og styring, med at det hovedsakelig var hentet inn i overgangen mellom kommune 1.0, 2.0 og 3.0:

*«Veldig mange av kommunene i Norge, inkludert Lillehammer, tror de er rundt kommune 2.0. Men faktum er jo at veldig mange er mellom 1.0 og 2.0, ikke sant? Også skal vi ha en sånn giant leap over til kommunene 3.0, og der er samskapingen del av det begrepsapparatet, så det er helt naturlig å dra det inn i Balanse' 24 ja»* (Informant 6).

Inntrykket jeg fikk var at samskaping var nødvendig, ikke bare for innbyggernes del, men også for organisasjonen, ved at samskaping skjedde på tvers av sektorene. I likhet med andre organisasjoner, så har Lillehammer kommune utfordringer med at sektorene jobber ut ifra hva som er best for deres enhet, og ikke klarer løfte blikket for å se potensialet eller nødvendigheten av å skape noe sammen med en annen sektor. Et eksempel som et av intervjuobjektene brukte var:

*«Hvis ikke barnehage jobber sammen med eiendom, for at vi da skal få gode barnehager, men på riktig nivå for å si det sånn, riktig struktur på barnehagene våre, så blir det helt umulig. Det gjøres i samarbeid mellom enhetene. Det er da begrepet samskaping kommer inn, hvor du da på en måte sammen med en annen del av organisasjonen, skaper et produkt, kall det gjerne det, for da så kunne gi best mulig tjenester til innbyggerne»* (Informant 4).

Formelt sett så har det vært kommunestyret som har hatt ansvaret for innbyggerinvolvering. Det er fordi de har ansvaret for å fatte beslutninger og gi resten av organisasjonen føringer, og til tider strategier, for hvordan ting skal gjøres. Mens inspirasjonen for å involvere innbyggerne fokuserte veldig på at det var nødvendig å få tilbakemeldinger om innbyggernes behov, slik at kommunen kunne tilpasse tjenestene sine etter tjenestebehovet. Både ledere, medarbeidere og politikere er opptatt av at innbyggerne skal få så gode tjenester som mulig, med et spesielt fokus på verdigrunnet til god tjenesteyting. På en måte vil man kunne si at den største inspirasjonen for å involvere innbyggerne, var at de skulle bli informerte og fornøyde med at de fikk tjenester på riktig nivå. Utfordringen rundt nåtidens og fremtidens kommuner, er at de må prioritere hvordan de best skal bruke de tilgjengelige ressursene for å gi gode tjenester.

*«Man klarer ikke å få gitt Rolls Royce klasse over hele linja, du må faktisk prioritere slik at du får gitt gode tjenester til alle innbyggere, og ikke bare de utvalgte enkeltgruppene»* (Informant 5).

En annen form for inspirasjon var at man ønsket å benytte seg av innbyggerne som en ressurs. Spesielt så ble det understreket av politikeren, at fremtidens utfordringer lå ikke bare i økningen av antall eldre, men også på mangelen av arbeidskraft. For politikeren var inspirasjonen basert på nødvendigheten om å skape en dialog mellom kommunen og innbyggerne. For ved å ha en slik dialog, så bygger og opprettholder man et forhold basert på tillit.

## 4.2 Ledelse

Lillehammer kommune har aktivt referert til to begreper om hva slags form for ledelse og medarbeiderrolle de ansatte skal ha. Den første betegnelsen heter tillitsbasert ledelse. Når jeg spurte om intervjuobjektene oppfatning av dette begrepet, så fikk jeg som svar at tillitsbasert ledelse er en form for ledelse hvor man aldri delegerer fra seg ansvar, hvor ledere gir og det forventes at ledere tar ansvar i forhold til sin egen arbeidssituasjon, egen arbeidsplass og i forhold til den enheten som man er satt til å lede. Den generelle oppfatningen var at tillitsbasert ledelse ikke detaljstyrer hvordan man skal løse oppgaven sin. Det betyr ikke at man ikke skulle rapportere, eller ha en form for dialog med sin leder, men det betyr at man skal få spillerom og mulighet for å utøve oppgaven sin uten at noen detaljstyrer hvordan den bør løses.

*«Det er egentlig det tillitsbasert ledelse går på, at da får du egentlig et oppdrag. Hvor du da skal jobbe fram mot et resultat, og så skal du som leder finne ut hvordan du best skal oppnå det resultatet»* (Informant 2).

Det ble også understreket at man skulle tro på de fagprofesjonelle og gi dem rom nok til å tørre å anvende kunnskapen de sitter på, samt hvor viktig det var at ledere fokuserte på kompetanseutvikling, motivasjon og å være et talerør for medarbeiderne. Noen gikk til og med så langt som å si at denne formen for ledelse var det eneste alternativet.

Den andre betegnelsen heter aktivt medarbeiderskap. Når jeg spurte intervjuobjektene om dette begrepet, så mente noen at aktivt medarbeiderskap handlet om litt av det

samme som tillitsbasert ledelse, ved at man hadde visse rettigheter og plikter som en medarbeider i en organisasjon.

*«Du har rettigheter i form av at du skal bli tatt godt vare på, du skal få muligheten til å utøve jobben din. Du skal selvfølgelig da ha rettigheter med hensyn til arbeidsmiljøet og den delen der, og så har du plikt til å delta til å være med og oppnå de forventede mål eller de forventede resultater. Du har plikt til å delta, for eksempel til å skaffe deg kompetanse, lese deg opp på ting innen det faglige og delta slik at gruppen som helhet fungerer godt» (Informant 3).*

Andre oppfattet at begrepet handlet om at medarbeiderne bidro til utviklingen av egen arbeidsplass og egne oppgaver, at ledere aktiviserer medarbeiderne ved å utnytte deres kompetanse i forhold til deres evne til å lede seg selv, og at man ikke kunne sette for stramme rammer.

*«Rammene kan skape veldig stor grad av usikkerhet, så det aktive medarbeiderskapet må både være kompetansepåfyll, det må være forståelse av viktigheten av selvledelse og trygging. Og så fordrer det også faktisk et aktivt valg fra oss medarbeidere om å stå i det, og går fra den veldig gamle, tradisjonelle holdningen at jeg gjør det jeg blir bedt om» (Informant 2).*

Det betyr at medarbeiderne må gis mulighet til å ha og få den friheten til å kunne påvirke arbeidsplassen sin. Det tilsier at medarbeiderne skal ønske å være i samarbeid med sine kollegaer og ledelsen, og gjennom dette oppå en slags lojalitet og eierskap til organisasjonen og arbeidet.

Som en oppfølging til disse to begrepene, spurte jeg intervjuobjektene om hvilke forventninger de hadde til sine ledere og medarbeidere. Svarene gikk fra at de skulle ha en positiv tilnærming til deltakelsen i prosjektene, at beslutninger som ble vedtatt underveis ble iverksatt, være med på å justere prosjektets kurs, respektere tidsfaktorer, bruke rapporteringsverktøy, ivareta holdninger som ikke saboterer for andre eller prosjektet, engasjere seg, prøve å utvikle seg osv. Her kom det også frem at det hadde blitt gjort en del innsats i å overbevise lederne og medarbeiderne om hvorfor de skulle delta i prosjektet, og at holdningen til prosjektet har endret seg over tid hos flere.

### **4.3 Kompetanse**

Kompetanse gir en forståelse av hva man kan forvente av kommunen og deres ansatte. Men kanskje viktigst så viser det hva de forskjellige aktørene har bidratt med i riggingen for samskaping med innbyggerne.

Jeg spurte intervjuobjektene om hva de forskjellige aktørene hadde bidratt med. Flere av intervjuobjektene henviste til hvor viktig kompetansen, erfaringen og engasjementet til Arbeidsgruppene, Styringsgruppene og Referansegruppene var for prosjektet:

*«vi hadde jo ikke klart å gjennomføre disse prosjektene hvis vi ikke hadde hatt arbeidsgrupper, styringsgrupper, referansegrupper, som har bidratt med tips, råd, skriving og ikke minst gjennomføringsevnen, på dette» (Informant 6).*

Mens andre siktet til den omorganiseringen som hadde blitt gjort og skapt på tvers. Hvis man skal si litt mer konkret hva de forskjellige rollene har bidratt med så var den generelle oppfatningen at:

**-Tillitsvalgte** har bidratt med lojalitet ovenfor oppgaven etter et tydelig behov, spilt en informativ rolle og skapte refleksjon ved at de aktivt deltok i diskusjoner de så seg både enig og uenige i. Selv om de tillitsvalgte kanskje kan være en hodepine for administrasjonen, så ble det ansett som nødvendig for å kunne nå det langsiktige målet.

**-Lederne** har bidratt med ledelse av fremdrift, kunnskap om egen organisasjon, faglig innspill og vist et tydelig ønske om å komme seg videre med prosjektet. Det ble også nevnt at det hadde vært noe motstand i bruken av rapporteringsverktøy, noe som gjorde det nødvendig å bruke tid og tålmodighet for å ha utholdenhet rundt det som var viktig. Det virker som at justeringer eller endringer i status quo var en utfordring i utøving av ledelse, men at det løste seg ettersom aktørenes ønsker møttes på et eller annet tidspunkt.

**-Fagprofesjonelle** har bidratt med fagkunnskap, innovasjon og innblikk i hva som trengs for vegen videre, hvor det sistnevnte er sentralt å ha med seg når man skal utvikle eller fortsette innovasjonsprosesser. Noen anså rollen til de fagprofesjonelle som et privilegium, mens andre så på det som krevende, ved at man var konstant på frontlinjen av tjenesteyting. Det interessante med det sistnevnte er jo det at det reflekterer dynamikken i kommunal tjenesteyting, eller det krysspresset som medarbeidere kan befinne seg i hvis ledelsen ikke gir dem nok spillerom til å utøve 'frontlinjerollen' sin godt nok.

**-Politikerne** har bidratt med forankring av det de ulike aktørene har bidratt med i prosjektene. Ansvaret for å legitimere de forskjellige prosjektene har tvunget dem til å ta i utgangspunkt i en rekke mindre behagelige valg og situasjoner. Men generelt så har politikerne anerkjent den jobben som har blitt gjort rundt Balanse' 24.

**-Innbyggerne** har bidratt på en rekke forskjellige måter. De har deltatt i referansegrupper, kommet med innspill på høringssaker, tydeliggjort sine behov gjennom en dialog med de fagprofesjonelle som leverer offentlige tjenester til dem osv.

Helhetlig, ikke bare i dette kapittelet, understrekes det at kommunen har enormt mye å hente fra styrken til sine medarbeidere, hvor da medarbeiderskapet skal være formen medarbeidere tar når de skal delta i samskaping med innbyggerne.

*«Fra beslutninger til implementeringen, der tror jeg vi kan trygt si at vi har noe å hente ifra medarbeiderne ja» (Informant 5).*

Kultur er noe Lillehammer kommune er svært opptatt av som organisasjon. Hvordan ansatte ved kommunen møter innbyggerne er svært viktig, for at man skal unngå 'kommunal arroganse'. Kommunens omdømme er avhengig av at de ansatte har gode holdninger og er imøtekommende til innspill fra innbyggerne. Tanken bak å bruke begreper som tillitsbasert ledelse og aktivt medarbeiderskap, er at man skal sikre at de ansatte får tid, spillerom og eierskap i prosjektene de skal utvikle sammen med andre aktører.

Avslutningsvis så spurte jeg om hvordan ledere og medarbeidere rustes til å drive med innbyggerinvolvering. Her kom det frem at det hadde vært et stort fokus på kunnskap, kompetanse, evne og å bygge riktige holdninger. Det var et fokus på å bevisstgjøre de ansatte om at dette var på dagsordenen. Lillehammer kommune som en organisasjon

deltar mye på konferanser og seminarer, noe som gjør at de fagprofesjonelle lederne og medarbeiderne er aktivt ute, både digitalt og fysisk.

## 4.4 Verktøy

Verktøy gir en forståelse av hvordan offentlige organisasjoner skaper midler, satsinger og retningslinjer for organisasjonen. Verktøy kan ha forskjellige hensikter, men generelt så har de som mål å ha en virkning på de ansattes og kommunens virksomhet.

### 4.5.1 Prosjektmodellen

Lillehammer kommunes prosjektmetode, altså hvordan de skal styre og lede prosjekter, baserer seg hovedsakelig på PRINCE2 begrepene, med unntak av at de har endret navnet på noen av begrepene, og baserer seg mye på Prosjektveiviseren (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022, s.7). Kort forklart så er PRINCE2 en prosess basert metode for å drive effektiv prosjektstyring i både privat og offentlig sektor. PRINCE2 står for «*Projects IN Controlled Environments*» (PRINCE2, 2023).

Prosjektmetoden til Lillehammer kommune er delt opp i to deler. På grunn av tid til og omfang av denne studien, så vil jeg fokusere på den første delen av prosjektmetoden, som inneholder en introduksjon av prosjektmetoden og dens prinsipper,

Prosjektmetoden definerer prosjekter som: «*En midlertidig organisasjon etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere en avtalt prosjektbegrunnelse*» (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022, s.7). Videre så går den inn på at oppgaver som organiseres som prosjekter ofte kjennetegnes ved at de har bestemte mål, avtalt ramme for omfang, tid og kostnad og er avhengig av tilgang til fagkunnskap på tvers av linjeorganisasjonen (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022).

Den understreker også at ikke alle oppgaver bør organiseres som et prosjekt. Mindre eller avgrensede oppgaver bør helst organiseres, og til dels styres, som «linjeoppgaver». Før man iverksetter et prosjekt, bør man gjøre en vurdering av oppgavens kompleksitet og størrelse, for å se hvilke former for styring, kontroll og forutsigbarhet som er nødvendig i organiseringen av prosjektet.

Når det besluttes at man skal starte et prosjekt, så understrekes det at det vil være nødvendig, og et behov for, at noen leder og styrer aktivitetene til prosjektet.

Prosjektmetoden beskriver prosjektledelse som:

«*Planlegging, delegering, overvåkning og styring av alle aspekter av prosjektet. Dette inkluderer å motivere alle involverte til å bidra til å oppnå prosjektets mål innenfor de forventede ytelsesmålene knyttet til tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinst og usikkerhet*» (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022, s.7).

Prosjektmetodens prinsipper er som sagt basert på PRINCE2, med unntak av at Lillehammer kommune har gjort visse tilpasninger av disse prinsippene. Det understreker at PRINCE2 er en god form for prosjektledelsesmetode, ved at den er fleksibel overfor prosjektets størrelse, form, organisering, kultur osv. Prinsippene beskrives som: «*universelle, selvvaliderende og bemyndigende*» (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022, s.8). Lillehammer kommunes prosjektmetode har 7 prinsipper:



1. *Kontinuerlig forretningsmessig forankring*: Prosjektet skal ha en forretningsmessig tilknytning opp mot prosjektbegrunnelsen, dvs. at prosjektet alltid skal kunne begrunnes ved at det fyller et behov, eller avsluttes når dette behovet opphører.
2. *Lære av erfaringer*: Prosjektets skal ta lærdom fra egne erfaringer, eller fra liknende prosjekter. Det skal også fokusere på erfaringene man skaffer seg underveis. Det vil si at oppstarten av prosjekter skal bestå av kunnskapen fra tidligere prosjekter.
3. *Definerte roller og ansvar*: Prosjektene skal ha tydelig definerte roller, hvor det understrekes at det må eksistere tre «hoved interessenter» i prosjektets styringsgruppe og prosjektteamet:
  - 1. *Virksomheten i kommunen* har som ansvar for «prosjektbegrunnelsen», og hva prosjektet skal bruke ressurser på. Her understrekes det at gevinstene til et prosjekt kan komme innbyggerne og næringslivet til gode, samtidig som at kommunen i seg selv ikke nødvendigvis må få så mye ut av tiltaket.
  - 2. *Braker* har som ansvar å både vedlikeholde og drifte prosjektets produkter, samt de som har behov for produktene. De har også ansvar om «å realisere gevinster» når prosjektet avsluttes. De som har dette ansvarsområde «representerer linjens mottaksorganisasjon for å ta imot prosjektleveranser» (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022, s.8).
  - 3. *Leverandøren* har ansvaret for at det prosjektene leverer, fyller de etablerte kvalitetskravene.
4. *Styre i faser*: Prosjektmetodens beslutningspunkter er koblet opp til ledelsesfasenes oppstart og avslutning: Konseptfase -> Planleggingsfase -> Gjennomføringsfase -> Avslutningsfase -> Realiseringsfase.
5. *Avviksledelse*: Prosjektets skal styres av variabler som: «tid, kost, kvalitet, omfang, usikkerhet og gevinst» (Lillehammer kommunes prosjektmetode, 2022, s.8). Prosjektets har forskjellige ledelsesnivåer, som har ansvar å sette toleransegrenser for variablene, og varsle neste ledelsesnivå dersom prosjektet avviker fra satte toleransegrenser.
6. *Fokus på prosjektets produkter*: Målet med prosjektet er at produktet/ene skal imøtekomme de definerte behovene. Det understrekes at fokuset ligger på produktet og kvalitetskravene, slik at prosjektet ikke mister mening.
7. *Tilpasset prosjektomgivelsene*: De enkelte virksomhetsområdene, må tilpasse prosjektene til sine «omgivelser, størrelse, kompleksitet, betydning og usikkerhet». Det understrekes at tilpassing er sentralt for å lykkes med prosjektmetoden. I lys av dette så oppfordrer Lillehammer kommune til at de forskjellige sektorene og tjenesteområdene utarbeider egne prosjekthåndbøker for å tilpasse prosjektmetoden til deres virksomhet.

#### 4.5.2 Samskapingsmodellen

I sammenheng med intervjurunden, så fikk jeg også tilgang til en rapport fra sektor helse og velferd, som foreslår et mulig svar for å best imøtekomme de mest nærstående økonomiske og demokratiske forandringene. Her foreslås det å utvikle og innføre en

slags mestringsmodell, som de senere i rapporten omdøper til en samskapingsmodell. Denne modellen skulle legge til rette for etableringen av en «*felles forståelse, et felles sett av holdninger, og felles mål for hva samskaping, mestrings- og investeringstankegangen innebærer for ansatte, ledelse og kommunens innbyggere*» (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021, s.1).

Samskapingsmodellen er Helse og velferd sitt svar på de omfattende utfordringene deres sektor vil ha i fremtiden. Disse utfordringene er nasjonale og påvirker tjenesteytingen til alle kommuner. Den kommende eldrebølgen vil ha færre arbeidsaktive bidragsyttere, noe som gjør at kommunen ikke kan «*fortsette som før*» (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021). Det har derfor vært nødvendig å gjøre store endringer innenfor helse- og velferdssektoren, men også innen andre sektorer i kommunen.

«*Kommunen har de siste årene fungert som en såkalt tjenesteleverandør. Det er hverken mulig eller ønskelig å fortsette i dette sporet. I fremtidens kommune-Norge er det ikke nok ressurser til å respondere på ethvert behov innbyggeren med å måtte ha med å tildele en tjeneste. Og fremtiden er allerede her*» (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021, s.2).

Rapporten understreker nødvendigheten av at kommunen aktivt skulle hjelpe innbyggerne med å «*finne dens egne ressurser*», for så legge til rette for hvordan disse ressursene best kan brukes:

«*En slik samskaping mellom likeverdige parter kan skje på mange nivåer samtidig, og bør alltid være symmetrisk – ikke ovenfra og ned*» (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021, s.2).

Konkret så tilsier dette at gevinstrealiseringen til denne samskapingsmodellen, kan skje på forskjellige nivåer. Innbyggere som anses som resurssterke kan få raskere hjelp ved at de kan gjøre en del egeninnsats, i stedet for å vente på hjelp. Idealistisk sett kan dette gi dem en form for mestringsfølelse og selvtillit til å ordne ting selv. Derimot skal de innbyggerne som er syke eller trenger ekstra hjelp fra kommunen fortsatt kunne få den hjelpen de måtte trenge. Rapporten forklarer modellen som at:

«*flere parter bidrar aktivt for finne løsninger og vekst, både internt i kommunen og i møte med aktivt deltagende deltagende innbyggere*» (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021, s.3).

Ser man på essensen til denne samskapingsmodellen, så går den ut på at kommunen lytter til innbyggerne og tilrettelegger et spillerom ut ifra deres behov.



**Modell:** Samskapingmodellen (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021).

Avslutningsvis nevner denne rapporten at samskapingmodellen refererer til to hovednivåer av samskaping. Man har den tradisjonelle oppfatningen av de ulike gradene av samarbeid offentlig sektor og innbyggerne kan ha. Modellen understreker også at det må eksistere åpne kanaler for samskaping og samarbeid på tvers av avdelinger, tillitsordninger og sektorer, slik at man best kan utnytte den tilgjengelige kompetansen og ressursene for sluttproduktet til innbyggerne (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021).

Når det kommer til hva slags type involvering som har blitt gjort, så har det politiske lederskapet med ordfører hatt faste møter med innbyggerne på Lillehammer bibliotek, det har vært åpne møter, workshops, kafedialoger, digitale plattformer osv. Det ble også nevnt en del planer om nye former og verktøy for innbyggerinvolvering. Det ble nevnt at nettforumer var en veldig god ide, som skulle ses nærmere på, men spesielt var det et ønske om å få på plass teknologi som gjorde det mulig for innbyggerne å aktivisere seg i en slags «ide sluse». Dette har vært på plass internt i kommunen, men det var et ønske om å få på plass dette for innbyggerne også, slik at de også kunne sende inn anonyme forslag og ideer som nådde kommunedirektørens ledergruppe. Med dette sikter jeg ikke til at ideer og forslag som kommer via andre kommunikasjons linjer ikke når kommunedirektørens ledergruppe, men heller at dette kan være en direkte linje mellom administrasjonen og innbyggerne.

«Kanskje kan man få en sånn ide sluse hvor vi får forslag fra innbyggerne på hvordan vi kan skape bedre tjenester» (Informant 2).

For å sikre en god dialog ble det benyttet en rekke forskjellige systemer for å fange opp tilbakemeldingene fra innbyggerne. Gjennom spørreundersøkelsen fanget man opp oppfatninger av tjenesteleveransene og via kommunens nettside og teknologi, fanget de opp en rekke tilbakemeldinger, spørsmål og henvendelser. Det ble understreket at det var nødvendig «å ha gode systemer for å fange opp de henvendelsene og klare å sortere og på en måte fange opp strømninger og budskap til henvendelsene, den er kjempeviktig» (Informant 4)

## 4.5 Opplevde barrierer og drivere med samskaping

I første fase til Balanse' 24, så møtte man ulike former for motstand. En av de første barrierene var å få til en felles forståelse av hvordan kommuneøkonomien var før, dvs. at det var en rekke ulike oppfatninger om hvor god kommuneøkonomien var. Dette var en barriere fordi det ikke var åpenbart for alle hvorfor man skulle gjøre endringer i tjenesteytingen:

*«Så det å jobbe for at man skulle få ledere, alle ledere i Lillehammer kommune og ansatte til å forstå behovet for å sette i gang dette programmet, det var en barriere» (Informant 5).*

I prosjektets tidlige fase, var det også en del utfordringer når det kom til holdninger. For løse dette så ble det holdt fellesmøter og informasjonsmøter både under oppstart og underveis. Disse fellesmøtene hadde som mål om å orientere og tydeliggjøre arbeidsoppgavene. Det ble også brukt workshops for å engasjere både ledere og ansatte. Dette faller tilbake på det å få til en felles forståelse for situasjonen, altså tydeliggjøre alvorlighetsgraden og nødvendigheten for å gjøre endringer. Flere understreket at for å gjøre endringer i arbeidskulturen, så trenger man gode ledere som kan motivere medarbeiderne til å ta ansvar. Målet med dette var å skape en slags «felleskapsansvar» for situasjonen kommunen var i.

*«det er viktig da at man da gjennom god informasjon, sørger for at man får den felles forståelsen av virkeligheten. Det er det det går på» (Informant 3).*

Det ble også nevnt at situasjonen kommunen befant seg i, krevde at de drev veldig mye med «brannsløkking», slik at de ikke helt fikk tilstrekkelig nok med tid og ro til å drive mye med samskaping eller utvikling. Dette kan initielt ha påvirket medarbeidernes ønske om å faktisk gjennomføre prosjektene eller viljen til å prioritere dem. Men igjen, man får ikke muligheten til å samskape, hvis sektoren sliter økonomisk.

Når det kom til drivere for samskaping, så var det ikke å få en bedre kommuneøkonomi som var målet, men heller at kommunen fikk muligheten til å utvikle tjenestene, ved at utviklingen ble tilpasset i forhold til innbyggernes behov. Meningen med prosjektet var at Lillehammer kommune skulle få en bedre kommuneøkonomi, slik at kommunen sto sterkere i tjenesteproduksjonen.

*«vi innfører balanse i 24, egentlig for at vi skal bruke mindre penger. Da er det mange som kan tenke seg at hvorfor i all verden skal jeg være med på dette? Det betyr jo at da får jeg mindre ramme på mitt område. «Det har jeg ikke noe lyst til». Men målet er, at vi skal få en styrket kommuneøkonomi, slik at det vi sitter igjen med, og det vi på en måte da får som en balansert kommuneøkonomi, skal da når det er gått igjennom og tatt bort det som har sløsing og ineffektiv drift, så skal vi ha da økonomisk styrke til å kunne gi bedre tjenester, og det vil komme både innbyggere og ansatte til gode» (Informant 3).*

I litt kontrast til barrierene, var det også flere som svarte at det engasjementet mange av lederne, medarbeidere eller innbyggerne viste, var en form for driver. Det ble understreket at man trengte «de rette folka som liker å drive sånne prosesser» for å få til slike prosjekter, noe som t at faktorer som tillit er viktig. For å ha denne tilliten på tvers av sektorene, ble det opprettholdt en dialog om at prosjektene faktisk ga gode resultater. I møte med hverandre, så delte lederne hva som hadde blitt oppnådd, hva de ikke skulle fortsette med og hva som burde vektlegges. Det var ikke slik at hver enkelt leder

bestemte dette, men at disse beslutningene baserte seg på bidrag fra mellomledere, medarbeidere og toppledere. Gjennom dette har det eksistert tillit på tvers av sektorene og hierarkiet.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet analyserer og diskuteres funn fra dataene opp mot teori og tidligere litteratur. Jeg har delt opp kapitlet inn i tre hoveddeler hvor jeg først diskuterer Lillehammer kommune sin rigging opp mot motivasjon, for så se på de ulike forståelsene, medarbeiderskapt samskaping og styringsutvikling i kommunen.

### 5.1 Motivasjon for samskaping

Stadig endring i omgivelsene rundt det norske velferdssamfunnet, gjør at Lillehammer kommune står ovenfor nye utfordringer. At fremtidige kommuner ikke vil få den støtten de trenger, har krevd en endring i hvordan de leverer tjenester til innbyggerne. Som en løsning på den kommende eldrebølgen og reduksjonen i antall arbeidsaktive innbyggere, så har Lillehammer kommune, gjennom Balanse' 24, søkt etter nye løsninger for å kunne fortsette å levere kvalitetssikre tjenester. Valgene de endte opp med, fokuserer på balansering, bærekraft og samskaping, ved å samarbeide på tvers av sektorer og med sivilsamfunnet.

Jeg tolker at motivasjonen bak å anvende samskaping i Balanse' 24 kan fortolkes som en blanding av verdibaserte og samfunnsmessige grunnlag, dvs. økonomiske, ressursbaserte og demokratiske grunner. Motivasjonen baserer seg nok også på det at samskaping har fått mye fokus av nasjonale institusjoner som KS (Kobro, 2018), internasjonale aktører som OECD (OECD, 2015), og litteratur som refererer til samskaping som et håndteringsmiddel for de kommende utfordringene tilknyttet eldrebølgen (Røvik, 2007). Synergien, eller dynamikken, mellom disse grunnlagene kan bidra til en økning av innovasjon, behovsforståelse og kvalitet på de offentlige tjenestene. I lys av teoretiske argumenter, så tolker jeg at hovedfunnene peker på forskjellige aspekter av det Tortzen (2019) kaller effektivitetssamskapelse, demokratisk empowerment og den innovative bunnlinjen.

Måten Lillehammer kommune har valgt å fremstille samskaping i Balanse' 24 kan virke som en naturlig strategi, ved at denne type satsing er en del av en større trend. Måten Lillehammer kommune har valgt å anvende og implementere samskaping, reflekterer at de har et fremtidsrettet utviklingsfokus, ved at de følger lignende motivasjonsnormer i både norsk, dansk og svensk offentlig sektor (Rønning, 2021). Allikevel så var det flere av informantene som mente at motivasjonen bak samskaping ikke skyldtes en innovasjonstrend, men heller at det var en naturlig utvikling av kommunal drifting. Dette er et interessant argument, fordi det ikke virker som at Lillehammer kommune følger noen form for oppskrift for samskaping, men heller at de gjør det til noe eget. Organisasjoner har en tendens til å etterligne andre organisasjoners praksis (DiMaggio & Powell, 1983), men det er tydelig at Lillehammer kommune har tatt i betraktning risikoen for ressursløsing som dette kan medføre, og heller valgt å tilpasse det til egne utfordringer. Dette kommer ikke som en overraskelse, med tanke på at det ikke eksisterer en fastsatt forståelse av samskaping. Spørsmålet er hvordan Lillehammer kommune og de ansatte egentlig har forstått samskaping?

### 5.1.1 Ulike forståelser av begrepet og strategien – utfordringer for et samlet krafttak

Lillehammer kommune sin økonomiske situasjon antyder at målene til balanseringsstrategien og samskappingsstrategien er å identifisere målbare verdier kommunen kan benytte seg av for å forebygge og forberede seg på fremtidens utfordringer.

Selv om Lillehammer kommune og Balanse' 24 begrunner valgene sine i økonomi, så fantes det ulike forståelser av balansestrategien og samskappingsstrategien. I intervjuene så trekkes det særlig frem at forståelsene for samskaping skyldtes ulikhet i erfaring og samarbeidsrelasjoner. Dette er et naturlig resultat av at de forskjellige arbeidsgruppene har anvendt samskaping forskjellig, ettersom de har hatt ulik kontakt med innbyggerne og andre sektorer. Men det kan også være på grunn av forskjellige ledelsesformer. At det finnes ulike forståelser av samskappingsstrategien kan tyde på at det enten har vært overstyring eller understyring. Det er tydelig at den administrative ledelsen har ønsket å styre samskapingen i stor grad. For kontroll er en viktig faktor for å lykkes med samskaping. Men det er også nødvendig med en viss grad selvstyring. Uten selvstyring, så risikerer man å fragmentere forståelsene og målene med strategien (Sørensen & Torfing, 2015; Tortzen, 2019; Torfing et al., 2020).

På en måte så kan man si at de ulike forståelsene skyldtes et styringsmessig krysspress som også kommer av styringsparadigmene NPM og NPG. Arbeidsgruppene kan ha forskjellige oppfatninger av ansattroller, samt hva slags forhold som egner seg best mellom deres sektor og innbyggerne (Thomas, 2013). Arbeidsgruppene sine ulike situasjoner, vil føre til ulike forståelser hos de ansatte, noe som vil påvirke hvordan de anvender samskaping og forholder seg til samskappingsstrategien og den overordnede balanseringsstrategien. At det finnes forskjellige forståelser, er egentlig både positivt og negativt. Det positive ved det, er at det tyder på en endring fra å forholde seg til innbyggerne som passive brukere av velferdsstaten til å bli aktive bidragsyttere, noe som er sentralt for å lykkes med samskaping (Agger & Lund, 2017). Mens det negative med ulike forståelser er at Balanse' 24 ikke får det samlede krafttaket som samskaping med innbyggerne kan gi. Dette er ikke kritikk av Balanse' 24, ettersom det er et økonomi- og balanseringsprosjekt, fremfor et samskappingsprosjekt. Det er heller en refleksjon over mulige forbedringspotensialer i bruken og forståelsen av samskaping på et kommunalt, og ikke bare sektorbasert nivå.

Ut ifra et helhetlig perspektiv så befinner Lillehammer kommune sin forståelse av samskaping seg i et krysspress mellom NPM og NPG. Dette er fordi balanseringsstrategien har et fokus på kvalitetssikring, effektivisering og målretting (Jakobsen & Andersen, 2013), og at det er et fokus på hva innbyggerne som brukere kan bidra med, altså et fokus på sosial innovasjon (Bekkers, et al, 2014; Voorberg et al., 2015). Det virker som at samskapingen i Balanse' 24 er et forsøk på fremme elementer fra NPG's nettverksstyring inn i en offentlig organisasjon med en NPM styringsforståelse. Dette er et interessant funn, med tanke på at det muliggjør å se på denne casen som en del av Lillehammer kommunes styringsutvikling (Pollitt & Bouckaert, 2017; Tortzen, 2019; Andersen et al., 2020).

Min oppfatning er at både ledelsen og medarbeiderne har en fremtidsrettet forståelse av Balanse' 24 og samskaping. Men siden Balanse' 24 har forholdt seg mer til hands-off ledelse når det kommer til samskaping, så har arbeidsgruppene lykkes bedre i å inkludere relevante parter og skapt arenaer for nettverkssamarbeid, enn å ha en mer

direkte dialog med innbyggerne gjennom hands-on ledelse (Sørensen & Torfing, 2009; Tortzen, 2019). For effektivt å kunne styre nettverk, noe som også er sentralt i samskaping, så må man anvende begge former for metastyring, noe jeg tror Lillehammer kommune ønsker å gjøre ettersom de også er opptatt av at samskapingen skal være demokratisk, effektiv og legitim (Torfing & Sørensen, 2012), samtidig som de ønsker å finne nye ressurser via innbyggerne (Tortzen, 2019).

### 5.1.2 Samskaping for ressursknapphet

Når man ser på samskaping som en mulig løsning for ressursknapphet, så vektlegger Lillehammer kommune produksjon og levering av offentlige tjenester. Både i intervjuene og dokumentene, så har kommunen som mål om å være en effektiv tjenesteleverandør, samtidig som de ønsker å endre denne rollen. Ideen bak å effektivisere styringen og produksjonen, handler om å gjøre tjenestene mer brukervennlige og konkurransedyktige, ved å profesjonalisere den administrative ledelsen gjennom strategisk ledelse, dvs. at ledere i Lillehammer kommune skal være forandringsagenter (Hood, 1991; Torfing, 2013; Tortzen, 2019). Denne forandringen sikter til en endring fra det som kalles servicekommunen, hvor kommunen «*bærer deg gjennom livet*» (KS, 2019), til samskappingskommunen, hvor man lager løsninger sammen (KS, 2019).

Samskappingsprosessen til Balanse' 24 har hovedsakelig bestått av offentlige aktører som politikere, ledere og medarbeidere (Bovaird, 2007), hvor Lillehammer kommune har brukt, og foreslått samskaping som en mulig løsning for ressursknappheten ved å forholde seg til innbyggerne som en potensiell ressurs. Innbyggerinvolveringen har fokusert på hvordan innbyggerne mest effektivt kan bidra til velferdsproduksjonen. I intervjuene kom det tydelig frem at kommunen hadde, og planlegger å mobilisere, ressurser til videre innbyggerinvolvering gjennom etableringen av nye kommunikasjonskanaler. Grunnen til dette er nok at kommunen ønsker å benytte seg av den tilgjengelige ressursskapiteten til innbyggerne, ved at innbyggerne får muligheten til å ta en mer aktiv rolle i utviklingen og produksjonen av tjenestene. Dette har krevd at Lillehammer kommune har måtte vært klar over barrierene til effektivitetssamskaping, ved å ta i betraktning at innbyggerne har ulike evner, ressurser og vilje til å delta i samskaping (Alford, 2002; Eijk & Steen, 2014; Voorberg et al., 2015).

Dokumentet fra Helse og Velferd (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021) tar i betraktning akkurat dette, ved at de ønsker å motarbeide faren for en økning i ulikhetene mellom de ressurssterke og de svake brukerne (Jakobsen & Andersen, 2013; Kristensen et al., 2013). Ved å benytte seg av den foreslåtte samskappingsmodellen (Modell 1), så åpner de opp for at innbyggerne kan delta mer aktivt i utformingen og produksjonen av tjenester, samtidig som at kommunen kan anvende de ressurssterke innbyggerne som verktøy, til å sikre at de svakeste brukerne får de nødvendige tjenestene de trenger. Dette gjør at effektivitetssamskaping kan være et nyttig verktøy for å oppnå gevinstrealisering i ressursknappe omgivelser.

Det forventes at beslutningene som tas av kommunen prioriterer felleskapets interesser. Når kommunen bruker samskaping for å kunne benytte seg av ressursskapiteten til innbyggerne, så er det viktig at tjenesteytingen tilrettelegges ut ifra deres behov. I likhet med andre kommuner, så har Lillehammer konkludert med at de verken kan eller ikke ønsker å fortsette som en tradisjonell tjenesteleverandør. Ved å benytte seg av samskaping i Balanse' 24, så legger de opp til et mål om å hjelpe med å finne innbyggernes egne ressurser, og legge til rette for bruken av disse ressursene. Jeg tolker



det som at denne målsettingen er et ønske om å inngå i et såkalt partnerskap mellom kommunen og sivilsamfunnet (Meijer, 2011; Durose et al., 2013; Jetté & Vaillancourt, 2019). Ved at bruken av samskaping forankres i verdien til sivilsamfunnet, så er det ikke bare verdien av innbyggernes ressurser som Lillehammer kommune anser som nyttig, men også innbyggernes legitimerende kraft.

### 5.1.3 Samskaping for demokratisk legitimitet og empowerment

Når jeg refererer til at samskaping kan styrke og fremme demokratisk legitimitet, så sikter jeg til empowermentforståelse. Som sagt så bærer Balanse' 24 preg av å ligge mer innenfor effektivitetsforståelsen, men gjennom intervjuene så kommer det også frem en forankring i etableringen av sosial kapital, nye nettverk og relasjoner mellom kommunen og innbyggerne (Bekkers et al., 2014; Voorberg et al., 2015).

Økningen i samarbeidet og bidragene fra innbyggerne og sivilsamfunnet i Balanse' 24 er med på å fremme de positive effektene med samskaping. Med dette så sikter jeg til at Lillehammer kommune vektlegger visse elementer fra empowermentforståelse til å styrke deres demokratiske legitimitet. Dette gjør de ved å ansvarliggjøre innbyggerne i tjenesteutviklingen, og bruker sivilsamfunnets politiske legitimitet til å tilpasse tjenestene etter innbyggernes behov. At innbyggerne får en mer aktiv rolle i Lillehammer kommunes tjenesteyting er også positivt ved at de kan stå som egne initiativtagere (Nederhand et al., 2014), samtidig som det legger et press på at politikerne også må ta en mer aktiv rolle i kommunens drifting og prosjekter (Tortzen, 2019).

Bruken av samskaping vil skape interne og eksterne endringer i makt- og rollefordelingen mellom offentlige ansatte, politikere og sivilsamfunnet. En slik endring skaper ofte organisatoriske og styringsmessige barrierer hos offentlige ledere og medarbeidere. Dataen viser at dette var en av utfordringene i oppstartsfasen til Balanse' 24, ved at det var mye skepsis i holdningene og motivasjonen til de ansatte. Dette kommer ikke som et sjokk, med tanke på at medarbeiderne skal risikere å dele kontrollen av tjenesteproduksjonen med ikke-offentlige aktører, og at lederne må lykkes i å bruke en ledelsesform som tilrettelegger for samskaping (Pestoff, 2006; Bovaird, 2007; Barker, 2010).

*«På et systemnivå finnes det gode arenaer som kan benyttes til å legitimere, men på et individnivå er man avhengig av at våres ansatte løfter blikket og er regelmessig aktiv i møte med kommunen, i stedet for å være enda en tilskuer til ett av mange høringsforslag»* (informant 4).

For å gjøre endringer i de ansattes holdninger, så ble det vektlagt at både balanseringsstrategien og samskappingsstrategien var nødvendige grep kommunen måtte gjøre for å kunne fortsette å drifte. Spesielt så ble det påpekt at samskaping var noe kommunen måtte rette seg etter, med tanke på utviklingen fra kommune 1.0 til 3.0 (KS, 2019). Historien til Balanse' 24 handler ikke bare om økonomisk balansering, men innebærer også en satsing på inkludering og samarbeid. Jeg tolker at endringen i de ansattes holdninger skjedde på en basis av et ønske og en nødvendighet, om at sivilsamfunnet må forberedes til å stå sterkt sammen med kommunen for å kunne takle de fremtidige utfordringene. Bruken av samskaping i Balanse' 24 og fremtidige prosjekter trenger ikke bare føre til en bedring av ressursutnyttelsen, men kan også gi en bedring av kommunens omdømme, ved at de styrer og utvikler tjenestene sine i samspill med- og ikke bare etter innbyggernes behov (Pestoff, 2018).

Et annet interessant aspekt ved at samskaping har en legitimerende kraft, er at Lillehammer kommune utsettes for både et eksternt og et internt press. Dette presset kan komme formelt som forskrifter fra myndighetene (Meld. St. 30 (2019-2020)), uformelt gjennom endringer i samfunnsmessige normer og verdier (DiMaggio & Powell, 1983), eller det innovative arbeidet til medarbeiderne (Holmen et al., 2019). Det sist nevnte er interessant, med tanke på samskapingen som skjer i linjearbeidet kan føre til innovasjon i organisasjonen.

#### 5.1.4 Samskaping for innovasjon

I lys av de øvrige kapitlene om samskaping, så tolker jeg at Balanse' 24 ikke har hatt samskaping som et mål i seg selv, men heller som et innovativt middel til å adressere fremtidige samfunnsmessige behov. Men selv om det ikke var hovedmålet, så tilsier dataene fra informantene og dokumentene at Lillehammer kommune ønsker å gjøre en endring i samarbeidsforholdet mellom dem og innbyggerne (Bekkers et al., 2014). Siden kommunen allerede, til en viss grad, har krysset og ønsker å krysse flere organisjonelle grenser, så ser det ut som at samskaping forankres som en bunninnovasjon som skal fremme sosial innovasjon i fremtidige prosjekter (Voorberg et al., 2015). Det er kanskje ikke en ren indikasjon i dataene om at samskaping fører til tradisjonell innovasjon. Men jeg tolker det som at bruken naturlig vil skape sosial innovasjon (Kobro et al., 2018).

Med sosial innovasjon, så sikter jeg til oppgjøret fra å forholde seg til innbyggerne som passive brukere av kommunens velferdstjenester, til å se på dem som aktive bidragsyttere i et aktivt lokalsamfunn (Agger & Lund, 2017). Når jeg argumenterer for aktiv lokal deltakelse, så sikter jeg til at de sosiale innovative aspektene rundt samskaping ikke bare hjelper kommunen med å finne ressurser i knappe omgivelser og legitimerer valgene de gjør, men også at den bevisstgjør lokalsamfunnet overfor kommunens utfordringer og muliggjør for at innbyggerne kan bidra med løsninger for disse utfordringene (Osborne et al., 2016; Tortzen, 2019)

I likhet med flere av de tidligere empiriske studiene av samskaping, så har denne casestudie også en egen type innovasjon med tanke på måten Lillehammer kommune har samarbeidet og anvendt samskaping (Tortzen, 2019). Det er tydelig at sosial innovasjon er en viktig komponent i kommunens bruk av samskaping, men jeg vil ikke gå så langt som til å se på det som en utløsende faktor for hvordan kommunen velger å oppfylle innbyggernes behov. Dette er fordi kommunen fortsatt besitter den tradisjonelle offentlige rollen, men tydeligvis har en ambisjon om at organisasjonen og medarbeiderne skal gå fra å være serviceyttere, til å bli fasilitatorer for nye prosesser og samarbeid (Tortzen, 2019).

Slik jeg ser det, så tyder det på at bruken av samskaping i Balanse' 24 gjøres som en slags vurdering, for å se hvilke innovative muligheter nye samarbeidsformer kan gi. Lillehammer kommune viser til at de må finne nye satsningsområder, understreker verdien samskaping kan ha for å nå deres organisatoriske mål, og retter innovasjonsskapelsen i kommunen opp mot nye sosiale samarbeidsplattformer (Totcheva et al., 2019). Det sosiale aspektet ved samskaping, fremhever også hvilken rolle ledere og medarbeidere har i medskapingen av innovasjon.

Selv om det er mye som peker på hva som er kommunens motivasjonen for samskaping, så vil jeg ikke gå så langt som å si at det finnes et entydig svar. Dataene understreker et

ønske og en nødvendighet av å balansere kommuneøkonomien ved å presisere tjenestene sine. Med presisering så sikter jeg til en økning i kvaliteten på tjenestene for å bedre livskvaliteten til innbyggerne ved å ha et større fokus på mindre sløsing av midler gjennom effektivisering og tydeligere målretting av tjenestene. Jeg tolker det slik at motivasjonen, og til en viss grad formålet, med å samskape i Balanse' 24, ligger mest innenfor effektivitetssamskapelse, men prosjektet disponerer også demokratiske og bunninnovative elementer. Dette er fordi kommunen vektlegger at samskaping kan hjelpe til å styrke de demokratiske verdiene, ved å ansvarliggjøre og tilpasse tjenestene sine etter innbyggernes behov. Samtidig fremstiller de samskaping som et effektiviseringsverktøy de er 'nødt' til å implementere, på grunn av minskningen av ressurser og en økning i forventninger til tjenestenivået.

## 5.2: Medarbeidere og samskaping:

Det er som regel medarbeidernes handlinger som starter verdisamskapingsprosesser innad organisasjoner (Waseem et al., 2021). Det virker som at Lillehammer kommune legger til grunn at det er de ansatte i organisasjonen som står for om virksomheten lykkes med sine prosjekter eller ikke. For samskapingsprosesser er ikke nødvendigvis et vanskelig konsept å implementere, men det avhenger av at organisasjonen har ledere og medarbeidere med evner og ønsker om å jobbe for felleskapets beste. Medarbeiderne er derfor en viktig faktor for kommunens vekst og innovasjon, med tanke på at det er de som skal fasilitere og tilrettelegge for samskaping og samarbeid med innbyggerne.

I innovasjonsprosessen til Balanse' 24 så har medarbeiderne til en viss grad forlatt deres trygge omgivelser, ved at de har tatt på seg rollen som tilretteleggere for innbyggernes behov (Normann, 2001). Jeg forstår det som at motivasjonen for å gjøre dette hviler på oppfatningen om at deres bidrag i prosessen vil hjelpe med å utvikle og anvende medarbeidernes ressurser bedre. Jeg får inntrykket av at dette er noe Lillehammer kommune har oppfordret til, med tanke på deres fokus på utviklingen av det aktive medarbeiderskapet. Vi kan fortolke det som et forsøk på å kultivere nye verdier blant medarbeiderne, ved å styrke medarbeidernes naturlige evne og posisjon til å samskape med innbyggerne, slik at de får et bedre forhold til kommunen og dens ansatte

*«Aktivt medarbeiderskap betyr at når du er medarbeider i Lillehammer kommune eller en annen organisasjon, så har du både rettigheter og plikter. Du har rettigheter i form av at du skal bli tatt godt vare på, du skal få muligheten til å utøve jobben din, også har du plikt til å delta til å være med og oppnå de forventede mål eller de forventede resultater»* (Informant 5).

Forbedringen og samskapingen av tjenestene til Lillehammer kommune viser seg å ha hvilt på medarbeidernes holdninger til å betjene innbyggerne som kunder, ved at linjearbeidet har fokusert på en forbedring og effektivisering av forholdet mellom lederne, medarbeiderne og innbyggerne. Dette kan hjelpe med å kutte ned på den oppfattede avstanden mellom kommunen, offentlige ansatte og sivilsamfunnet. Dette er et interessant funn, siden det baserer seg på tanken om at et nærmere forhold mellom linjemedarbeiderne og innbyggerne, gjør at de også blir nærmere kommunen (Liu & Mattila, 2015. I: Luu, Rowley & Dinh, 2018). At innbyggerne får tettere forhold til kommunen, kan anses som en nødvendig utvikling, ved at de ikke bare forblir tjenestemottakere, men også medskapere og medlemmer av organisasjonen (Mills & Morris, 1986).

Jeg forstår det som at det er linjemedarbeiderne som er den innovative kjernen i samskapingen, med tanke på at de er direkte representanter for kommunen, og har mulighetene til å hjelpe innbyggerne til å innse at de besitter innovative verdier kommunen kan benytte. Medarbeiderne i Lillehammer kommune har fått muligheten til å påvirke arbeidsplassen sin, ved at de har gitt ledelsen innblikk i hva det er nødvendig å endre ved tjenesteytingen. Samtidig har det aktive medarbeiderskapet gitt medarbeiderne kompetanse for å samskape, samt at de har fått muligheten til å lede seg selv. Men hva slags kapasitet har medarbeiderne i Lillehammer kommune for samskaping?

### **5.2.1 Medarbeiderkapasitet for samskaping**

Nedgangen av tilgjengelige midler i Lillehammer kommune nødvendiggjør kutt i budsjetter, noe som igjen skaper et press og et fokus på å redusere kostnadene, samt maksimere effektiviteten blant de ansatte. Når jeg refererer til kapasitet, så sikter jeg ikke bare til aspekter som tid, energi eller motivasjon, men også medarbeidernes innovative kapital, kompetanse og handlingsrom (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984).

Det er tydelig at Lillehammer kommune ønsker å skape et passende organisasjonsmiljø for å imøtekomme fremtidens utfordringer. Jeg forstår dette som et ønske om å skape et internt entreprenørisk miljø (Alpkan et al., 2010). Kommunen understreker dette ved at de arbeider med å etablere et mer aktivt medarbeiderskap, som vektlegger en økning av individuelle forpliktelser hos de ansatte til å fokusere på bedriftsinnovasjon (Rothwell, 1975). Dette avhenger selvsagt av ledelsesformer som støtter opp under entreprenørskap, samtidig som at medarbeiderne har kapasitet nok til å oppdage, benytte og løse utfordringene og mulighetene som kommer med linjearbeidet (Slevin & Covin, 1990; Zahra, 1991; Barringer & Bluedorn, 1999; Jeong et al., 2006).

Ved at kommunen ønsker entreprenøriell aktivitet innad organisasjonen, så er det viktig å utvikle en innovativ arbeidskultur (Alpkan, 2010). Dette har Lillehammer kommune startet med, ved at de har benyttet seg av fellesmøter for å orientere og tydeliggjøre arbeidsoppgavene, samtidig som de har brukt workshops for å engasjere både lederne og medarbeiderne.

Engasjementet hos de offentlige ansatte har vært drivende i Balanse' 24, men en barriere for medarbeidernes kapasitet for samskaping, ble referert av informantene som 'brannsløkking'. Som sagt så er Balanse' 24 et økonomiprojekt som skal balansere kommuneøkonomien, og med et slikt utgangspunkt er det vanskelig å ha tilstrekkelig kapasitet til også å samskape og utvikle kommunen. Men det skal sies at selv om hovedmålet er en bedre kommuneøkonomi, så virker det også som at medarbeiderne har hatt kapasitet nok til å føre innovasjon.

### **5.2.2 Innovasjoner gjennom medarbeidere? Hva og Hvordan**

Et annet aspekt ved aktivt medarbeiderskapet i Lillehammer kommune, er at medarbeiderne også skal ha en aktiv rolle i utviklingen av nye ideer og løsninger for organisasjonen (Nærings- og Handelsdepartementet, 2011). Innovasjon har mulighet til å blomstre blant medarbeiderne, og for å lykkes med dette så har kommunen valgt å fokusere på at medarbeiderne skal ha eierskap til arbeidet sitt, ha muligheten til å jobbe i lag og komme med forslag til ledelsen. Etter å ha intervjuet ansatte i kommunen, så sitter jeg igjen med inntrykket av at ledelsen har skjønnet at de trenger å involvere og

engasjere medarbeiderne sine mer, med tanke på at innovasjon skjer gjennom medarbeiderne (KS, 2020). Ideen her blir altså å engasjere sentrale beslutningstakere i innovasjonsprosessen (Bowen et al., 2013. I: Mogstad et al., 2018, s.5), ved å skape en følelse av eierskap hos medarbeiderne (Mager et al., 2016. I: Mogstad et al., 2018, s.8).

Konseptet om eierskap blant medarbeiderne i Lillehammer kommune ser ut til å fokusere på investeringen medarbeiderne gjør i form av tid, ideer og ferdigheter. Slik jeg ser det så handler dette om å skape en følelse hos medarbeiderne om at deres bidrag er en faktor for kommunens måloppnåelser (Rochberg-Halton, 1984). Eierskapsfølelse bidrar også til at medarbeiderne ansvarliggjør seg selv overfor tjenesteytingen til kommunen. Det positive med et slikt eierskap, er at medarbeiderne kan si seg mer villige til å bli med på forandring, mens det negative er at den personlige kontrollen medarbeiderne ønsker kan kollidere med fordelingen av makt og roller (Mogstad et al., 2018).

*«Ja, forventninger til lederne og medarbeiderne er at de sørger for å bidra aktivt i prosjektene. De skal ha en positiv holdning og eierskap til dette, fordi at dette er utrolig viktig for at vi skal da bli en enda bedre kommune, enn det vi er i dag. Våre ansatte skal bidra til at vi sørger for at kommunene er i stand til å levere tjenester til innbyggerne våre, i henhold til både det som er forventet, det som er regulert og det som de har krav på» (Informant 4)*

Jeg tolker dette som en måte for å forberede og bygge kompetanse hos de ansatte, slik at de etter hvert skal kunne engasjere seg i fremtidige samskapende omgivelser. Tillit, frihet og kontroll er viktige elementer for at ansatte skal kunne lykkes i å delta i samskaping, men de er også elementer som trives under samskaping (Mogstad et al., 2018, s.9). Ved at medarbeiderne befinner seg i linjearbeidet til kommunen, så får de en toveis rolle, ved at de både kan fremme og ta til seg innovasjon. Grunnen til at de kan gjøre dette skyldes ikke bare posisjonen de er i, men også deres opparbeidede subjektive oppfatning om hvordan arbeidet burde gjøres (Brown & Duguid, 1991; Høystrup, 2020).

Samskaping krever aktiv involvering for å oppnå innovativ gevinst, og det virker som at Lillehammer kommune har basert seg en del på den nordiske modellen, eller det som kalles medarbeiderdrevet innovasjon (Alpkan et al., 2010). Etableringen av et aktivt medarbeiderskap kan egentlig anses som et verktøy for å øke den innovative slusen. Med dette så sikter jeg til at kommunen anser medarbeiderne som bærekraftige entreprenører og portvakter i innovasjonsprosessen. Balanse' 24 understreker dette ved at den ser på hvor, hvem og hva som skal innoveres (Høystrup, 2020), samtidig som den lager nye rammeverk, roller og verktøy kommunen kan anvende i fremtidige prosjekter og drift.

Medarbeiderskapet ser ut til å inneholde insentiver for at medarbeiderne skal anvende og forplikte sin innovative kompetanse oppimot utviklingen av kommunen og dens prosjekter. Men hvilke forventninger har kommunen til side ledere, når de refererer til et tilsvarende begrep kalt tillitsbasert ledelse?

### 5.3 Tillitsbasert ledelse og styring

Måten informantene fra Lillehammer kommune har forholdt seg til begrepet tillitsbasert ledelse, samsvarer en del med det litteraturen kaller «den nye nordiske styringsmodellen» (Johnsen et al., 2022, s.3). Det vil si at styrings- og ledelsesformen kommunen ønsker å bruke, er tilpasset den nordiske modellen (Knutson, 2017). Det virker som at formålet med tillitsbasert ledelse i Lillehammer kommune handler om å

anvende tilliten man finner i trepartssamarbeid på makro-nivå (samfunnsnivå) inn på et mikro-nivå (organisasjonsnivå). Med trepartssamarbeid så sikter jeg selvfølgelig til tilliten som opparbeides mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og staten (Wood, 2016).

Hovedsakelig så virker det som at det eksisterer en forståelse av begrepet. Her handler begrepet om at man ikke skal bli detaljstyrt i oppgaveløsningen, men få tilstrekkelig med spillerom til å utøve oppgaven sin, dvs. en byråkratisk reduksjon (Johnsen et al., 2022). Selv om det ikke ble sagt implisitt, så tolker jeg det også som at det eksisterer en subjektiv forståelse som fokuserer på forbedringen av samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte. For det virker som at tilliten som eksisterer mellom lederne og medarbeiderne kan ha en direkte effekt på arbeidsgruppene og Balanse' 24s resultater. Jeg tolker det derfor slik at tillitsbasert ledelse, i likhet med medarbeiderskapet, har som mål om å støtte opp under et arbeidsmiljø hvor ledere og medarbeidere spiller hverandre gode i innovasjonsprosessen.

Tillitsbasert ledelse og styring kan anvendes ulikt, basert på hvilken sektor den brukes i. Det virker som at begrepet har blitt tilpasset samskapingsfokuset i Balanse' 24, ved å fokusere på tilliten mellom lederne, medarbeiderne, innbyggerne og kommunen. Jeg nevnte tidligere at det kan skapes en nærhetsfølelse til kommunen hos medarbeiderne og innbyggere. Det virker som at tillitsbasert ledelse og styring er en medskaper til dette, ved at det fokuserer på å flate ut det oppfattede hierarkiet.

Ledelsesformer kan som regel tilpasses nokså raskt, mens styringsformer tar tid. Det gir derfor mening at Lillehammer kommune velger å bruke tillitsbasert ledelse nå som de balanserer kommuneøkonomien, og til dels samskaper med innbyggerne, fordi ledelse handler om å påvirke aktuelle grupper (medarbeidere) eller aktører (innbyggere) til å nå et bestemt mål, ved at lederne gir fra seg makt, og gir tillit til at medarbeiderne tar ansvaret (Northouse, 2001. I: Johnson et al., 2002). Det kan derfor sies at tillitsbasert ledelse og styring påvirker i første omgang ledelse, før den påvirker styringssystemene (Johnsen et al., 2022, s.20). Dette funnet støttes også fra funnene om at kommunen ønsker og må gå fra å være en tjenesteleverandør (NPM) til potensielt å bli en samskapingskommune (NPG).

Om Lillehammer kommune kommer til å fortsette med å bruke begrepene aktivt medarbeiderskap og tillitsbasert ledelse avhenger nok av to faktorer. Den første handler selvfølgelig om at de fortsetter å ha en balanseringsstrategi for økonomien sin, mens den andre tror jeg avhenger av at de lykkes med å etablere et entreprenørisk arbeidsmiljø innad kommunen og sektorene. For selv om Balanse' 24 har vært et økonomiprojekt, så har det vist flere elementer og aspekter av en organisasjon og arbeidsplass i utvikling. Jeg tror dette skyldes de sosiale aspektene ved samskaping, med tanke på hvordan begrepet fremhever hvilken rolle kommunen, lederne, medarbeiderne og innbyggerne kan ha, samt en forståelse av at styringsformen NPM ikke nødvendigvis er egnet som konkurransedyktig nok for fremtidens utfordringer.

## 6: Avslutning:

I denne studien så har jeg gjennomført en kvalitativ casestudie av utviklingsprosjektet Balanse' 24 til Lillehammer kommune. Målet med dette forskningsdesignet var å svare på «**Til hvilken grad rigger Lillehammer kommune for samskaping med innbyggere?**». Jeg vil avslutte denne studien med å samle mine funn i en konklusjon, for så kort diskutere teoretiske og empiriske implikasjoner, samt anbefalinger til videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

Balanse' 24 har hovedsakelig fokusert på å få balansert kommuneøkonomien, ved å redusere kommunens ressursbruk. Jeg tolker at dette har hatt en effekt på kommunens motivasjon for å samskape, ettersom Balanse' 24 har både et verdibasert og et samfunnsmessig grunnlag. Vi kan tolke at dynamikken mellom disse to grunnlagene bidrar til en økning av innovasjon, behovsforståelse og kvalitet på tjenesteytingen.

Rigging for samskaping i Lillehammer kommune fremstilles og forankres i det Tortzen (2019) kaller effektivitetsforståelse, ettersom strategien fokuserer på kvalitetssikring, effektivisering og målretting. Men jeg tolket også at det fantes demokratiske og bunninnovative elementer i prosjektet, ved at det også fokuserte på sosial innovasjon gjennom en tydeliggjøring av innbyggernes behov. Dette kommer tydelig frem i forståelsen til de kommunale ansatte, i styringsdokumentene til kommunen, og tydeliggjør at Lillehammer kommune befinner seg i et styringsmessig krysspress mellom New Public Management og New Public Governance.

Det er tydelig at kommunen ser potensialet med samskaping som et innovativt verktøy, med tanke på at det fremmer utviklingen av organisasjonen, ansattroller og styring. Men kanskje det viktigste elementet ved samskaping, er potensialet begrepet har til å fremme entreprenørskap i arbeidsmiljøet til lederne og medarbeidere, samt hjelpe kommunen med gevinstrealisering, legitimering og løsninger for fremtidige utfordringer.

Basert på mine funn, så ser jeg at både lederne og medarbeiderne opplever et friere arbeidsmiljø ved rigging for samskaping gjennom tillitsbasert ledelse og aktivt medarbeiderskap. Jeg tolket det aktive medarbeiderskapet som et innovativt verktøy, ettersom det oppfordrer til entreprenørskap og gir medarbeiderne en følelse av eierskap til kommunens tjenester, mens tillitsbasert ledelse støtter opp under dette ved å detaljstyre mindre, og etablere gode arbeidsmiljøer.

Jeg tolker også at Lillehammer kommune ønsker å gå fra å være en tjenesteleverandør fordi tillitsbasert ledelse også handler om en styringsendring. Dette er fordi samskaping krever at medarbeiderne tar og får ansvaret for tjenesteytingen, noe tillitsbasert ledelse fokuserer på ved å påvirke medarbeiderne og innbyggerne til å nå et bestemt mål, noe som også skaper en naturlig effekt på styringssystemene (Johnsen et al, 2022).

### 6.2: Veggen mot samskapingskommunen:

Jeg tolker det som at et gjengående element i denne studien er betydningen lederne har for å fasilitere at medarbeiderne kan fremme samskaping med innbyggerne på et kommunalt plan. Med dette så sikter jeg til at lederne har hatt fokus på å etablere intern motivasjon og samarbeid på tvers av kommunens sektorer, og for å skape engasjement i linjearbeidet.

Tid, spillerom og tilgjengelig verktøy er alle viktige elementer for at offentlige ansatte skal kunne delta og tilrettelegge for samskaping med innbyggerne, og det virker som at Lillehammer kommune har forstått dette ved at de ønsker at de ansatte skal samspille målene til Balanse' 24 med behovene og verdiene til innbyggerne. Dette kommer tydelig frem i modellen (modell 1) fra dokumentet til Helse og Velferd, ved at de ønsker å etablere en «*felles forståelse, et felles sett av holdninger, og et felles mål for hva samskaping, mestrings- og investeringstankegangen innebærer for ansatte, ledelse og kommunens innbyggere*» (Arbeidsgruppe- første rapport, 2021, s.1).

Bruken av samskaping i Balanse' 24 kan også bli sett på som naturlig og aktuell utvikling, med tanke på at begrepet kan brukes både som innovativ ressursutnyttelse og være sosialt legitimerende. Både balanseringsstrategien og samskapingsstrategien føres som en utviklingsprosess, ikke bare fordi Balanse' 24 inkluderer hele kommunen, men også fordi den bygger videre på kommunens styringsforståelse. Selv om nåtidens versjon av Lillehammer kommune driftes som en tjenesteleverandør, så tilsvarer mine funn et ønske og en nødvendighet om å endre denne rollen. Naturlig nok så skjer dette på grunn av manglende midler til å imøtekomme fremtidige problemer, men Balanse' 24 handler ikke bare om å skape en balansert og bærekraftig kommuneøkonomi, men også om en diskurs om hvilken styringsforståelse som egner seg best for fremtidens kommune, altså New Public Management eller New Public Governance.

Avslutningsvis så tolker jeg det som at medarbeiderne og lederne i Lillehammer kommune opplever at de får utviklet sin kompetanse, ved at kommunen anvender riktige strategier og verktøy til å rigge dem for samskaping med innbyggerne.

### **6.3: Implikasjoner:**

Forskningslitteraturen om innovasjon og samskaping bygger på at offentlige organisasjoner kan benytte seg av nye samarbeidsformer for å bedre og orientere tjenestene sine etter brukernes behov. Måten Lillehammer kommune har rigget for samskaping med innbyggerne, ser ut til å være med vekt på å skape engasjement blant lederne, medarbeiderne og innbyggerne. De forskjellige arbeidsgruppene/sektorene har fått mer ansvar for hvordan de ansatte velger å inkludere innbyggerne, noe som tyder på at det er et fokus på utviklingen av et nytt velferdssystem. I denne studien så kommer det frem at det finnes organisatoriske kriterier som Lillehammer kommune ønsker å oppnå for å lykkes med samskaping. Dette kommer frem i måten samskaping anvendes i Balanse' 24, ved at prosjektet ønsker å realisere tjenesteytingen etter innbyggernes behov (Lillehammer kommune, 2021).

Implikasjonene av dette har en generell betydning for kommuner. Hvis kommuner skal lykkes med å rigge for samskaping med innbyggerne i fremtidige prosjekter og drift, så er de avhengige av å spille lederne og medarbeiderne sine gode, ved å gi dem arbeidsmiljø der kan anvende sine innovative evner til å skape intern motivasjon og eierskap i tjenesteytingen. Dette er fordi arbeidsomgivelsene vil bli røffere, og for å lykkes med praktiseringen av innbyggerinvolvering, så er kommunene avhengig av at de ansatte og innbyggerne har lik legitimitet og forutsetninger til å delta i samskapingen.

### **6.4: Videre forskning:**

Denne studien bidrar til å skape en bedre forståelse av kommunens tilrettelegging for å anvende samskaping som et middel for å løse sammensatte samfunnsutfordringer med



innbyggerne. Lillehammer kommune er på ingen måte i en unik økonomisk posisjon, og måten de bruker samskaping som et innovativt verktøy til å bedre ressursutnyttelsen går under allerede etablert litteratur (Tortzen, 2019). Siden jeg har valgt å fokusere på dynamikken som ligger mellom det strategiske målet og realiseringen av prosjektets mål, så ligger mine funn mer innenfor teoretiske rammer fremfor empiriske. Det kan derfor være interessant og aktuelt for videre forskning å følge et kommunalt samskapingsprosjekt, ved å se på hvordan kommunen i praksis rigger for samskaping med innbyggerne. Grunnen til at jeg ikke har gjort dette, er fordi denne studien har vært nokså begrenset i tid og plass, og derfor hviler hovedsakelig på antagelser om utviklingen av styrings- og samskapingsforståelser, og ansattroller i Lillehammer kommune.

I lys av dette, så tror jeg det kan være aktuelt for videre forskning å se på hvordan kommuner innhenter ressurser og legitimitet fra innbyggerne i samskapingsprosjekter, betydning dette fokuset har på forholdet og arbeidsmiljøet mellom de offentlige ansatte og innbyggerne, og hvordan praktiseringen endrer og utvikler kommunens styringsforståelse.

## 7.Referanser:

- Agger, A., & Damgaard, B. (2018). Interactive policy processes: A challenge for street-level bureaucrats. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 22(3), 89-108.  
[https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63262479/3890\\_10963\\_1\\_PB.pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63262479/3890_10963_1_PB.pdf)
- Agger, A., & Lund, D. H. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector—new perspectives on the role of citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-38. <https://ojs.ub.gu.se/index.php/sjpa/article/view/3398/3183>
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). Forskningsreview om samskabelse. Roskilde: Roskilde Universitetscenter. <https://centerforborgerdialog.dk/wp-content/uploads/2017/10/forskningsreview-om-co-production.pdf>
- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. *Public administration review*, 62(3), 337-346.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6210.00183>
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732-755.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741011043902/full/html>
- Amble, N. Amundsen, O. Rismark, M. (2020). Medarbejderdrevet innovasjon. Gyldendal Norsk forlag
- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2020). Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens. Djøf Forlag.
- Andersen, T. K., & Reiermann, J. (2016). Sammen skal vi gentænke velfærden. Mandag Morgen.
- Anne Romsaas. (2018). Samskaping i norske kommuner. KS.  
<https://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/aktualitet/2018/anne-romsaas-partnerforum-15.03.18.pdf>
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership1. *The Innovation Journal*, 17(1), 2.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=775d24e565fce4b0739433e587d28b926d56502>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2014). Collaboration and design: New tools for public innovation. In *Public innovation through collaboration and design* (pp. 1-18). Routledge.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000310461187/full/pdf?title=clarifying-the-intrapreneurship-concept>
- Arbeidsgruppe, Helse og Velferd. (2021. juni). Arbeidsgruppe Mestringsmodell Lillehammer: Første rapport juni 2021. Lillehammer Kommune.
- Asbjørn Røiseland, Christian Lo. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* (Vol.35, utg.1).  
<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Askheim, O. P. (2017). Brukermedvirkningsdiskurser i den norske velferdspolitikken. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 20(2), 134-149.  
<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/issn.2464-3076-2017-02-03>
- Barker, A. (2010). Co-production of local public services. Co-production a series of commissioned reports, 1-8.

- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management journal*, 20(5), 421-444. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5%3C421::AID-SMJ30%3E3.0.CO;2-O](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5%3C421::AID-SMJ30%3E3.0.CO;2-O)
- Bason, C. (2018). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Policy press. [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=0v9oDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=%E2%80%A2%09Bason,+C.+\(2018\).+Leading+public+sector+innovation:+Co-creating+for+a+better+society.+Policy+press&ots=ryIT\\_xIO7Z&sig=0ITZ4dCZ-W9qbevMSZDpkm8fAgQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Bason%2C%20C.%20\(2018\).%20Leading%20public%20sector%20innovation%3A%20Co-creating%20for%20a%20better%20society.%20Policy%20press&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=0v9oDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=%E2%80%A2%09Bason,+C.+(2018).+Leading+public+sector+innovation:+Co-creating+for+a+better+society.+Policy+press&ots=ryIT_xIO7Z&sig=0ITZ4dCZ-W9qbevMSZDpkm8fAgQ&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Bason%2C%20C.%20(2018).%20Leading%20public%20sector%20innovation%3A%20Co-creating%20for%20a%20better%20society.%20Policy%20press&f=false)
- Bekkers, V. Tummers, L & Voorberg, W.H. (2014). From public innovation to social innovation in the public sector. A literature review of relevant drivers and barriers. (Paper presented at the EGPA 2013 Conference, Edinburgh, September). Rotterdam: Erasmus University. [https://www.researchgate.net/publication/315455642\\_Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_A\\_Systematic\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/315455642_Innovation_in_the_Public_Sector_A_Systematic_Review_and_Future_Research_Agenda)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The social constructions of reality. Garden City, NY: Double Day and Company. <http://perflensburg.se/Berger%20social-construction-of-reality.pdf>
- Billett, S. (2012). Explaining innovation at work: A socio-personal account. Employee-driven innovation: A new approach, 92-107. [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137014764\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137014764_5)
- Bjørkquist, C., & Hansen, G. V. (2017). Samproduksjon med pårørende til personer med ROP-lidelser. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 3(3), 194-203. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/issn.2387-5984-2017-03-05>
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public administration review*, 67(5), 846-860. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 23, 1119-1138. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Bowen, S., McSeveny, K., Lockley, E., Wolstenholme, D., Cobb, M., & Dearden, A. (2013). How was it for you? Experiences of participatory design in the UK health service. *CoDesign*, 9(4), 230-246. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15710882.2013.846384>
- Boyle, D., & Harris, M. (2009). The challenge of co-production. London: new economics foundation, 56, 18. [http://www.camdencen.org.uk/Resources/Public%20services/The\\_Challenge\\_of\\_Co-production.pdf](http://www.camdencen.org.uk/Resources/Public%20services/The_Challenge_of_Co-production.pdf)
- Boyle, D., Slay, J., & Stephens, L. (2010). Public services inside out. Putting co-production into practice. London: NESTA. [https://media.nesta.org.uk/documents/public\\_services\\_inside\\_out.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/public_services_inside_out.pdf)
- Breit, E., Fossetøl, K., & Pedersen, E. (2019). Kunnskapsbasert praksis innenfor en samstyringsmodell: En analyse av satsingen «Praksis-og kunnskapsutvikling i NAV-kontor». *Tidsskrift for velferdsforskning*, 22(3), 184-197. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2464-3076-2019-03-01>

- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.40>
- Bäckström, I., & Bengtsson, L. (2019). A mapping study of employee innovation: proposing a research agenda. *European Journal of Innovation Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-05-2018-0101/full/html>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25. <https://www.jstor.org/stable/2392088>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The leadership quarterly*, 21(2), 211-230. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000226>
- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(3), 169-187. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.1830169>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2019). Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. *Revue Européenne d'Économie et Management des Services*, 2019(8), 91-120. <https://classiques-garnier.com/european-review-of-service-economics-and-management-2019-2-revue-europeenne-d-economie-et-management-des-services-n-8-varia-innovation-in-public-services-in-the-light-of-public-administration-paradigms-and-service-innovation-perspectives.html?displaymode=full>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160. <https://www.jstor.org/stable/2095101>
- Djupvik, H. S & Figenschou, E. A. (Sist lest: 4. mai, 2023). Arbeidslivindeksene ALx: 250.000 ansatte får ikke brukt sin kompetanse. Kantar. <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/arbeidslivindeksene-alx-250-000-ansatte-far-ikke-brukt-sin-kompetanse/>
- Durose, C., Justice, J., & Skelcher, C. (2013). Beyond the State: Mobilising and Co-Producing with Communities-Insights for Policy and Practice. University of Birmingham. Accessed August, 11, 2020.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. *Governance*, 18(1), 111-134. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0491.2004.00268.x>
- Ellingsen, P., Ranglund, O. J., & Aasbrenn, K. (2014). Skreddersøm og samhandling. *Stat & Styring*, 24(4), 61-62. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN0809-750X-2014-04-24>
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of management*, 18(2), 267-294. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639201800204?journalCode=joma>
- Forskningsrådet. (2020). INNOFFARENA-Innovasjonsarena for stat og kommune: Den samskapende kommune. <https://prosjektbanken.forskningsradet.no/project/FORISS/309403?Kilde=FORISS>

- [&distribution=Ar&chart=bar&calcType=funding&Sprak=no&sortBy=date&sortOrder=desc&resultCount=30&offset=0&Prosjektleder=Michael+Giesen](#)
- Greve, C., & Ejersbo, N. (2013). Udviklingen i styringen af den offentlige sektor. Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen. Copenhagen Business School & Syddansk Universitet.  
[https://produktivitetskommissionen.dk/media/18594/baggrundsrapport\\_udviklingen-i-styringen-af-den-offentlige-sektor.pdf](https://produktivitetskommissionen.dk/media/18594/baggrundsrapport_udviklingen-i-styringen-af-den-offentlige-sektor.pdf)
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: the transformation of managers and associates: HR020/HR020, 7/2002. Edis, 2002(2). <https://journals.flvc.org/edis/article/download/108144/103434>
- Hartley, J., & Benington, J. (2011). Recent trends in leadership: thinking and action in the public and voluntary sectors.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52338543/5\\_Leadership\\_Recent\\_Trend\\_in\\_Public\\_Sector-libre.pdf?1490683144=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCommission+on+Leadership+and+Management.pdf&Expires=1681489858&Signature=O1twsqQU4DSovjr82KXjiKfmV~AiYujS9qmrNAEUB8iOMiz-Bo6PzqHh32jyslv8rubkrZPV9XZpSbksC8zaMUBStAbZgNTeAfcEAFWelijPN3-G2VQbr~qCnLRfXZERK6Tay8tLCoKhmN3MAIqBYNGI1M7CieRb48BO~5iIV8O2GDavL1ZyuSh-0bB~8gkjeH7ghMvIAsG7DVzK6KsTrI7fecSqIO-BoUn~06FP87hvrV4pr9OjEG7smA00upTkDAMmMX0EVSuhDRT75k7JcBeiBXzHWn5Nyl7h~avz9UezLaW5w~e9sUw3m6gXmfzVkD5x5csyjGkc-Nq5CH9Rw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52338543/5_Leadership_Recent_Trend_in_Public_Sector-libre.pdf?1490683144=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCommission+on+Leadership+and+Management.pdf&Expires=1681489858&Signature=O1twsqQU4DSovjr82KXjiKfmV~AiYujS9qmrNAEUB8iOMiz-Bo6PzqHh32jyslv8rubkrZPV9XZpSbksC8zaMUBStAbZgNTeAfcEAFWelijPN3-G2VQbr~qCnLRfXZERK6Tay8tLCoKhmN3MAIqBYNGI1M7CieRb48BO~5iIV8O2GDavL1ZyuSh-0bB~8gkjeH7ghMvIAsG7DVzK6KsTrI7fecSqIO-BoUn~06FP87hvrV4pr9OjEG7smA00upTkDAMmMX0EVSuhDRT75k7JcBeiBXzHWn5Nyl7h~avz9UezLaW5w~e9sUw3m6gXmfzVkD5x5csyjGkc-Nq5CH9Rw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Helseinnovasjonssenteret. (2023). Samhandling: Bare sammen kan vi utvikle fremtidens helsetjeneste.  
<https://www.helseinnovasjonssenteret.no/satsingsomrader/samhandling>
- Holen-Rabbersvik, E., Eikebrokk, T. R., Fensli, R. W., Thygesen, E., & Slettebo, A. (2018). Critical issues for employees in inter-municipal health care services: a multiple case study. *Bmc Health Services Research*, 18, 1-13.  
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-018-3586-8>
- Holmen, A. K. T., Bjørquist, C., & Higdem, U. (2019). Innovasjon i norsk offentlig sektor-dilemmaer og utfordringer. *Samfunnslederskab i Skandinavien*, 34(4), 271-275.  
<https://rauli.cbs.dk/index.php/SiS/article/view/5875>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Horne, M., & Shirley, T. (2009). Co-production in public services: a new partnership with citizens. London: Cabinet Office, 1-72.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of business venturing*, 24(3), 236-247.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902608000293>
- Hughes, O. (2010). Does governance exist?. In *The new public governance?* (pp. 103-120). Routledge.
- Høystrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1024258910364102>
- Høystrup, S. (2020). Medarbejderdrevet innovation: Medarbejdernes og ledelsens roller i innovationsprocesserne. I: Amble, N. Amundsen, O. & Rismark, M (red). *Medarbejderdrevet innovasjon*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Høyrup, S., & Møller, K. (2012). Employee-driven innovation: A new approach. Springer. [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=ic9gAQAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=h%C3%B8yrup+2012+employee-driven+innovation&ots=6i12GYIMmV&sig=bzAGzoA6gropFDjSxLDkTz0IFSw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=h%C3%B8yrup%202012%20employee-driven%20innovation&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=ic9gAQAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=h%C3%B8yrup+2012+employee-driven+innovation&ots=6i12GYIMmV&sig=bzAGzoA6gropFDjSxLDkTz0IFSw&redir_esc=y#v=onepage&q=h%C3%B8yrup%202012%20employee-driven%20innovation&f=false)
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 3). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, M., & Andersen, S. C. (2013). Coproduction and equity in public service delivery. *Public Administration Review*, 73(5), 704-713. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12094>
- James P. Pfiffner. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency. I: Benz, A., Siedentopf, H., & Sommermann, K. P. Institutionenbildung in Regierung and Verwaltung: Festschrift für Klaus. Berlin: Duncker & Humblot. [http://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book\\_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf](http://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf)
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850106000113>
- Jetté, C., & Vaillancourt, Y. (2011). Social economy and home care services in Quebec: Co-production or co-construction?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 48-69. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-010-9134-8>
- Johannessen, A. Tufte, P. A. Christoffersen, L. (2021). Introduksjon til: Samfunnsvitenskapelig metode (6.utg). Abstrakt forlag.
- Johannessen, L. E. (2022). Utenfor akademien: mot en utvidet forståelse av «abduktiv analyse» og teoriutvikling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, (2), 1-16. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/nost.6.2.4>
- Johnsen, Å., Svare, H., & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett?. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 99(1). <https://journals.oslomet.no/index.php/nat/article/view/4876/4301>
- Jongh, M. D., Albæk, K., & Nybo, P. F. (2018). At Miste Fodfæstet for En Stund-Om Proceslederens Dilemma I: Fogsgaard, M & Jongh, M. (2018). Samskabelse. *Ledelse Og Samskabelse I Den Offentlige Sektor*, 362-385.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741011014463/full/html?fullSc=1&mbSc=1>
- Klitmøller, A., Lauring, J., & Christensen, P. R. (2007). Medarbejderdreven innovation i den offentlige sektor. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 71(4), 207-216. <https://rauli.cbs.dk/index.php/loger/article/view/1690/1719>
- Knutsen, O. (2017). The Nordic models in political science: challenged, but still viable? (p. 296). Fagbokforlaget.
- Kobro, L. U. (2018). La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon. KS. [https://www.ks.no/contentassets/1185e99e08a441d8a1f4d4856ada6032/handbo\\_ka.pdf](https://www.ks.no/contentassets/1185e99e08a441d8a1f4d4856ada6032/handbo_ka.pdf)
- Kobro, L. U., Lundgaard Andersen, L., Hygum Espersen, H., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H. (2018). Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for

- samskapende sosial innovasjon i norske kommuner.  
<https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2482842>
- KS. (2018). Samskapende sosial innovasjon.  
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/samskapende-sosial-innovasjon/>
- Kristensen, C. J., & Voxted, S. (2011). Innovation og entreprenørskab. Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, N., Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2013). Aktiv brugerinddragelse: Hvor langt kan vi gå?. Nyhedsmagasinet Danske Kommuner, 44(25), 26-27.
- KS. (2020. 23. April). Innovasjonsbarometeret 2020: Ledere og medarbeidere fremdeles viktigst.  
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/ledere-og-medarbeidere-fremdeles-viktigst/>
- KS-FoU. (2019). Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid: Kartlegging av prioriterte politikkområder i et utvalg kommuner og fylkeskommuner. Kommunesektorens organisasjon.  
<https://www.ks.no/contentassets/9b46a6940db54fae865da7dcd06fb7ec/rapport-fou-prosjekt-184011.pdf>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. Entrepreneurship theory and practice, 29(6), 699-716. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Lerborg, L. (2013). Styringsparadigmer i den offentlige sektor. Djøf Forlag.
- Lillehammer Kommune (2021. Juni). Arbeidsgruppe Mestringsmodell Lillehammer: Første rapport.
- Lillehammer Kommune. (2016-2020). Lillehammer Kommunes Strategi for Innovasjon 2016-2020.  
<https://www.lillehammer.kommune.no/getfile.php/3487986.1850.qrbesscpx/Innovasjonsstrategi%202016-2020.pdf>
- Lillehammer kommune. (2021. 22. februar). Ansvar og roller i Balanse 24.  
<https://www.lillehammer.kommune.no/organisering.551142.no.html>
- Lillehammer Kommune. (2022. 07. februar). Om Lillehammer.  
<https://www.lillehammer.kommune.no/om-kommunen.174094.no.html>
- Lillehammer Kommune. (2023. 01. Februar). Verdier, samskaping og bærekraft.  
<https://pub.framsikt.net/2022/lillehammer/bm-2022-vedtatt/#/generic/summary/96055a1c-a32a-4aba-8fb3-e5be0ecfa6b7-cn?scrollTo=t-8>
- Lillehammer prosjektmetode. (2022. 14. februar). Lillehammers Kommune.
- Lindegård, C. L (2017, 4. april). Nyt studie: Kommuner holder på magten, når de samskaber. Civilsamfund. <https://www.altinget.dk/civilsamfund/artikel/nyt-studie-kommuner-holder-paa-magten-naar-de-samskaber>
- Lindland, K. M. (2019). Realisert ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon i en kommunal kontekst. I: Holmen, A. K. T, Ringholm, T. Innovasjon møter kommune. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Liu, S. Q., & Mattila, A. S. (2015). "I want to help" versus "I am just mad" how affective commitment influences customer feedback decisions. *Cornell hospitality quarterly*, 56(2), 213-222.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1938965515570939>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, K. C. (2018). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of*

- Business & Industrial Marketing*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IBIM-04-2017-0091/full/html>
- Löfgren, K. (2013). Politik og administration: et fag i krydsild. (s. 9-18). Hans Reitzels Forlag. <http://samples.pubhub.dk/9788741259246.pdf>
- Mager, B., Nisbett, A., Siodmok, A., Katz, A., Mauldin, C., O'Sullivan, D., & Evenson, S. (2016). Service design impact report: public sector. Service Design Network: Hundt Druck GmbH, Germany. [https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report\\_public-sector.pdf](https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf)
- Marcussen, M., & Torfing, J. (Eds.). (2006). Democratic network governance in Europe. Springer.
- Meijer, A. J. (2011). Networked coproduction of public services in virtual communities: From a government-centric to a community approach to public service support. *Public Administration Review*, 71(4), 598-607.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2011.02391.x>
- Meld. St. 19 (2018-2019). Folkehelsameldinga: Gode liv i eit trygt samfunn. Helse og Omsorgsdepartement.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/84138eb559e94660bb84158f2e62a77d/nn-no/pdfs/stm201820190019000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 29 (2012-2013). Morgendagens omsorg. Helse og Omsorgsdepartement.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 30 (2019-2020). En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse. Kommunal og Distrikts departementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=10>
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of management review*, 11(4), 726-735.  
<https://www.jstor.org/stable/258392?sid=primo&origin=crossref>
- Mogstad, A., Høiseth, M., & Pettersen, I. N. (2018). Co-creation in Public Service Innovation: A review of how to encourage employee engagement in co-creation. DS 91: Proceedings of NordDesign 2018, Linköping, Sweden, 14th-17th August 2018. <https://www.designsociety.org/publication/40907/Co-creation+in+Public+Service+Innovation%3A+A+review+of+how+to+encourage+employee+engagement+in+co-creation>
- Montin, S. (2006). Kapitel 6. Från servicedemokrati mot ett medskaparsamhälle?. I: Jonsson, L. (2006). *Kommunledning och samhällsutveckling*. Studentlitteratur.  
<https://www.svenskastadskarnor.se/content/uploads/2019/01/Medskaparsamh%C3%A4lle.pdf>
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-organization and the role of government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy? *Public Management Review*, 18(7), 1063-1084.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2015.1066417>
- Normann, R. (2001). Service management: strategy and leadership in service business. John Wiley & Sons.
- NOU 2011:11 (2011). Innovasjon i omsorg. Helse og omsorgsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>



- Nye Jr, J. (2008). The powers to lead. Oxford University Press.  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HNXQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=%E2%80%A2%09Nye+Jr,+J.++\(2008\).+The+powers+to+lead.+Oxford+Unive+rsity+Press.&ots=u8wbW0BE-4&sig=JZAf13rtb\\_bvMJy5kbEtzAWmwfM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Nye%20Jr%2C%20J.%20\(2008\).%20The%20powers%20to%20lead.%20Oxford%20University%20Press.&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HNXQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=%E2%80%A2%09Nye+Jr,+J.++(2008).+The+powers+to+lead.+Oxford+Unive+rsity+Press.&ots=u8wbW0BE-4&sig=JZAf13rtb_bvMJy5kbEtzAWmwfM&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Nye%20Jr%2C%20J.%20(2008).%20The%20powers%20to%20lead.%20Oxford%20University%20Press.&f=false)
- Nærings- og Handelsdepartementet. (2011. 14. Desember). Håndbok i Medarbeiderdrevet Innovasjon: Råd og veiledning for deg som er leder, medarbeider eller tillitsvalgt.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>
- Northouse, P. G. (2001). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- OECD Publishing. (2011). OECD Public Governance Reviews Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society. OECD publishing.  
[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/together-for-better-public-services-partnering-with-citizens-and-civil-society\\_9789264118843-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/together-for-better-public-services-partnering-with-citizens-and-civil-society_9789264118843-en)
- OECD. Publishing. (2015). The innovation imperative in the public sector: Setting an agenda for action. OECD Publishing. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-innovation-imperative-in-the-public-sector\\_9789264236561-en#page4](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_9789264236561-en#page4)
- Osborne, D & Gaebler, T. (1993). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Plume
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Stokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public management review*, 18(5), 639-653.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Osborne, S.P. (2010). The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge.  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod\\_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADtulo%2000582.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADtulo%2000582.pdf)
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36, 83-96.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services: Childcare in eight European countries. *Public management review*, 8(4), 503-519.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719030601022882>
- Pestoff, V. (2018). Co-production at the crossroads of public administration regimes. I: Brandsen, T. Steen, T & Verschuere, B. Co-production and co-creation (pp. 27-36). Routledge.  
[https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/25001/9781138700116\\_text.pdf?seque#page=41](https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/25001/9781138700116_text.pdf?seque#page=41)
- Pollitt, C. (2009). Pathologies of the neo-liberal state: from bureaucracy to fragmentocracy? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 25(2), 160-182.  
<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-2936-2009-02-04>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity. Oxford university press.  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE1NDY3MjJfX>

- [0FO0?sid=67617090-a3d3-472d-a6a4-9a091ef94506@redis&vid=0&format=EB&rid=1](https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2)
- PRINCE2. (2023). What is PRINCE2? <https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2>
- Prop. 146s (2012-2013). Kommuneproposisjonen 2014. Kommunal- og regionaldepartementet. [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-146-s-2012-2013/id726677/sec4?q=samfunnsflope&match\\_0](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-146-s-2012-2013/id726677/sec4?q=samfunnsflope&match_0)
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos (pp. 73-84). Watertown, Massachusetts: *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1985/05/managing-innovation-controlled-chaos>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x?journalCode=psxa>
- Rochberg-Halton, E. (1984). Object relations, role models, and cultivation of the self. *Environment and Behavior*, 16(3), 335-368. <https://www.proquest.com/docview/1292741379?pq-origsite=primo&parentSessionId=xQOj4yPIYp60X7YAs7TaYIotHV6%2BtrKf6dQtoukeHlc%3D&imgSeq=1>
- Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In *Computer supported collaborative learning* (pp. 69-97). Springer Berlin Heidelberg. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-85098-1\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-85098-1_5)
- Rothwell, R. (1975). Intracorporate entrepreneurs. *Management Decision*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb001070/full/html>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), 556-570.
- Røiseland, A. (2023). For all seasons? Exploring the policy-context for co-creation. *Public Money & Management*, 1-9. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2023.2206046>
- Rønning, R. (2021). Samskaping: Brukeren i sentrum–men hvor mye?. In *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover* (pp. 68-87). Universitetsforlaget. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/9788215046235-2021-05>
- Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Universitetsforlaget
- Sehested, K., & Leonardsen, L. (2011). Fagprofessionelles rolle i samarbejdsdrevet innovation. I: Sørensen, E & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, 215-235. <http://samples.pubhub.dk/9788757494891.pdf>
- Silverman, D. (2019). *Interpreting qualitative data*. SAGE, 1-568
- Simonsson, S. F., Moe, A., & Marthinsen, E. (2023). Samskaping av velferdstjenester–en hegemonisk idé med tvetydig praksis. *Tidsskrift for velferdsforskning*, (1), 1-14. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/tfv.26.1.2>
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43. <https://www.proquest.com/openview/bcf22ce6303e0c7fd8bd7fcdf60ece08/1?cbl=26142&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=qE1dnTkdt0KH8AjHx3wnZLZQysKDIDuqKkzE9R%2FQ8%3D>
- Statistisk Sentral Byrå. (2023. 21. februar). 06913: Befolkning og endringer, etter region, statistikkvariabel og år. SSB. <https://www.ssb.no/statbank/table/06913/tableViewLayout1/?loadedQueryId=10032575&timeType=item>

- Strong, T., Sutherland, O., & Ness, O. (2011). Considerations for a discourse of collaboration in counseling. *Asia Pacific Journal of Counselling and Psychotherapy*, 2(1), 25-40.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21507686.2010.546865>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.  
<https://www.jstor.org/stable/20159670>
- Sørensen, E. (2013). Netværksstyring og metastyring. I: A. Agger & K. Lofgren. (2013). Politik og administrasjon. København: Hans Reitzels Forlag. 115-132.  
<http://samples.pubhub.dk/9788741259246.pdf>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative innovation in the public sector. *The Innovation Journal*, 17(1), 1-14.  
<https://www.proquest.com/docview/1362242870?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2015). Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance. *New frontiers in social innovation research*, 145-169.  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/27885/1/1002117.pdf#page=171>
- Sørensen, E., & Triantafyllou, P. (2016). The politics of self-governance. Routledge.  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=zzOrCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&q=%E2%80%A2%09S%C3%B8rensen,+E.,+%26+Triantafyllou,+P.+\(2016\).+The+politics+of+self-governance.+Routledge.&ots=Gg7qngopVf&sig=kAU9igEIh\\_W10W00q5UjjBLmaqC&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09S%C3%B8rensen%2C%20E.%2C%20%26%20Triantafyllou%2C%20P.%20\(2016\).%20The%20politics%20of%20self-governance.%20Routledge.&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=zzOrCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&q=%E2%80%A2%09S%C3%B8rensen,+E.,+%26+Triantafyllou,+P.+(2016).+The+politics+of+self-governance.+Routledge.&ots=Gg7qngopVf&sig=kAU9igEIh_W10W00q5UjjBLmaqC&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09S%C3%B8rensen%2C%20E.%2C%20%26%20Triantafyllou%2C%20P.%20(2016).%20The%20politics%20of%20self-governance.%20Routledge.&f=false)
- Thomas, J. C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12109>
- Thøgersen, D., & Waldorff, S. B. (2022). Innovate or die? Interpretations of the imperative to innovate in the frontline of the public sector. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 1(1), 1-19.  
<https://www.idunn.no/doi/10.18261/njips.1.1.1>
- Tjora, A. H., & Tjora, A. H. (2021). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Torfing, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: Før, nu og i fremtiden. *Politik og administration*, 195-213.  
<https://dpsa.dk/papers/Jacob%20Torfing,%20Offentlig%20ledelse%20i%20et%20styringsperspektiv RED.pdf>
- Torfing, J., Peters, G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). New roles and role dilemmas in interactive governance. *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*; Torfing, J., Peters, G., Pierre, J., Sørensen, E., Eds.  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=mgLIheNnyX8C&oi=fnd&pg=PP1&q=%E2%80%A2%09Torfing,+J.,+Peters,+G.,+Pierre,+J.,+%26+S%C3%B8rensen,+E.+\(2012\).+New+roles+and+role+dilemmas+in+interactive+governance.+Interactive+Governance:+Advancing+the+Paradigm%3B+Torfing,+J.,+Peters,+G.,](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=mgLIheNnyX8C&oi=fnd&pg=PP1&q=%E2%80%A2%09Torfing,+J.,+Peters,+G.,+Pierre,+J.,+%26+S%C3%B8rensen,+E.+(2012).+New+roles+and+role+dilemmas+in+interactive+governance.+Interactive+Governance:+Advancing+the+Paradigm%3B+Torfing,+J.,+Peters,+G.,)

- [+Pierre,+J.,+S%C3%B8rensen,+E.,+Eds.&ots=3Z4wLuYYfa&sig=GhvV2q6ZUYoP6Nlzul4xJwThENA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)
- Torfinn, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095399716680057>
- Torfinn, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2020). Samskaping–fra ide til strategi. *Stat & Styling*, 30(4), 28-30. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN0809-750X-2020-04-09>
- Tortzen, A. (2019). Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber. Hans Reitzels Forlag.
- Totcheva, Ø. C, Wegener. C & Willumsen. E. (2019). Sosial innovasjon som situert praksis i sykehjem. I: Holmen, A.K.T & Ringholm. T. *Innovasjon møter kommune*. Cappelen Damm Akademisk.
- Vamstad, J. (2012). Co-production and service quality: The case of cooperative childcare in Sweden. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 1173-1188. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-012-9312-y>
- Van Eijk, C. J., & Steen, T. P. (2014). Why people co-produce: Analysing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services. *Public management review*, 16(3), 358-382. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2013.841458>
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521-543. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12017>
- Von Heimburg, D., & Hakkebo, B. (2017). Health and equity in all policies in local government: processes and outcomes in two Norwegian municipalities. *Scandinavian Journal of Public Health*, 45(18\_suppl), 68-76. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1403494817705804>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2014.930505>
- Vaaben, N. K., & Plotnikof, M. (2016, sep. 15). Når samarbejde bliver dobbeltarbejde. <http://www.dm.dk/FagligUdvikling/FagOgForskning/AdmOrgOgPol/Samskabelse>
- Wagenaar, H. (2007). Governance, complexity, and democratic participation: How citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. *The American review of public administration*, 37(1), 17-50. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0275074006296208>
- Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2021). An exploration of the drivers of employee motivation to facilitate value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 35(4), 442-452. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-11-2019-0458/full/html?casa\\_token=MnJu4yM4VPAAAAA:rp8rTAXGdQbuPeDnrx2OLFkRV-gG4VjeZ1KaKdco1GkKsFPCmU7WhLwYABXKN0gT8VoTK86itaBP91\\_meqG8ugo6G\\_x-3x5ayNj7\\_x0ik0P-v5mie2ur](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-11-2019-0458/full/html?casa_token=MnJu4yM4VPAAAAA:rp8rTAXGdQbuPeDnrx2OLFkRV-gG4VjeZ1KaKdco1GkKsFPCmU7WhLwYABXKN0gT8VoTK86itaBP91_meqG8ugo6G_x-3x5ayNj7_x0ik0P-v5mie2ur)
- Weber, M. (2012). Bureacracy. I: J.M. Schafritz & A.C. Hyde (red.) *Public Administration Classic Readings* (7.edt, s.39-44). Boston, MA: Wadsworth, Canage Learning.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Willig, C. (2013). *EBOOK: introducing qualitative research in psychology*. McGraw-hill education (UK).  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=yDtFBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Willig,+C.+\(2013\).+Introducing+qualitative+research+in+psychology+\(3.+utgave\).+Maidenhead,+Berkshire,+England:+Open+University+Press&ots=EkkEfPt\\_e3&sig=eImhQGdifZuaxNLFGDf151JFbW8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=yDtFBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Willig,+C.+(2013).+Introducing+qualitative+research+in+psychology+(3.+utgave).+Maidenhead,+Berkshire,+England:+Open+University+Press&ots=EkkEfPt_e3&sig=eImhQGdifZuaxNLFGDf151JFbW8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Wood, I. H. (2016). Hvorfor trepartssamarbeid? En casestudie av konsortiet Klima 2050: perspektiver fra det offentlige, næringslivet og forsknings-og utdanningssektoren (Master's thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås).  
<https://core.ac.uk/download/pdf/154672587.pdf>
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269190019A>
- Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfing, J. (2014). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion. In *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (pp. 15-36). Djøf Forlag.
- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). Innovasjon som kollektiv prestasjon. Gyldendal akademisk.
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). In search of best practices for employee-driven innovation: Experiences from Norwegian work life. *Employee-driven innovation: A new approach*, 57-74.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137014764\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137014764_3)
- Aastvedt, A., & Higdem, U. (2022). Co-creation, Collaborative Innovation and Open Innovation in the Public Sector: A Perspective on Distinctions and the Convergence of Definitions. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 1(1), 53-68. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/njips.1.1.4>

# Vedlegg 1:

03.04.2023, 10:25

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i Statsvitenskap, Samskaping og medarbeiderdrevet in...](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

██████████

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

03.02.2023

**Prosjekttittel**

Masteroppgave i Statsvitenskap, Samskaping og medarbeiderdrevet innovasjon i Lillehammer kommune

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Ann Karin Tennås Holmen

**Student**

Mathias Abrahamsen Gundersen

**Prosjektperiode**

01.01.2023 - 06.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

Særlige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 06.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

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

TYPE PERSONOPPLYSNINGER

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om politisk oppfatning.

DELE PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Du må dele prosjektet med prosjektansvarlig. Velg "Del prosjekt" øverst i meldeskjemaet. Hvis prosjektansvarlig ikke godtar invitasjonen innen én uke, må du sende en ny invitasjon.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

## Vedlegg 2:

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

*Samskaping og medarbeiderdrevet innovasjon i kommunal sektor: Hvordan kan politiske/administrative ledere og medarbeiderdrevet innovasjon styrke samarbeidet mellom kommunen og innbyggerne?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samskaping og medarbeidere kan være innovative verktøy, og involverer den politiske/administrative lederrollen og medarbeidernes rolle i samskappingsprosessen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Dette forskningsprosjektet er den avsluttende delen av masterstudiet i statsvitenskap ved NTNU Trondheim. Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke om ledere bruker medarbeiderdrevet innovasjon for å tilrettelegge for samskaping mellom innbyggerne og kommunen. Lillehammer kommune har tydelige mål om å bruke samskaping og dyktige ansatte som verktøy for innovasjon for tiden fremover, noe som kommer frem i kommune strategien for 2016-2020 og det pågående balanse 24 prosjektet.

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

Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, Institutt for sosiologi og statsvitenskap er ansvarlige for forskningsprosjektet.

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

Det skal samles inn data fra både politiske/administrative ledere, samt ansatte ved Lillehammer kommune. Utvalget er trukket etter aktualitet og hvilken rolle informantene spiller i innovasjonen av Lillehammer kommune.

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

De som velger å delta vil bli spurt om å stille til intervju, enten fysisk, digitalt eller via e-post. Spørsmålene jeg vil stille vil omhandle Samskaping, medarbeiderdrevet innovasjon, ledere, kommunikasjon, utøving og risiko og vilje. Det antas at intervjuene vil ta omtrent en ca. en time, vil gjennomføres semistrukturert og kan gjennomføres fysisk, digitalt eller via e-post. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene som vil lagres kryptert, og slettes så fort forskningsprosjektet er ferdig. Jeg vil be om samtykke fra alle jeg intervjuer før det blir tatt noen opptak, hvor man har rett til å si nei

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig, og anonymt 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. Det vil ikke påvirke din behandling på arbeidsplassen/arbeidsgiver, eller ditt forhold til kommunen.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med regelverket for personvern. Det vil kun være forfatteren av masteroppgaven, Mathias A Gundersen som vil ha tilgang til opplysningene til prosjektet. Veileder Ann Karin Tennås Holmen, vil ikke ha tilgang til disse filene. Alt av filer vil krypteres slik at ingen uvedkommende kan få tilgang til personopplysningene, og alt av navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, og opplysningene som vil bli publisert vil ikke kunne brukes til å skille ut informantene.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven godkjennes august 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?** Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for sosiologi og statsvitenskap har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

-Institutt for sosiologi og statsvitenskap, veileder Ann Karin Tennås Holmen,  
[annkarin.holmen@uis.no](mailto:annkarin.holmen@uis.no)

-Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)



Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

(Ann Karin tennås Holmen)

*Masterstudent*

Mathias A Gundersen

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Delta i fysisk intervju
- Delta i digitalt intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3:

# **Intervjuguide;**

## **Innledning:**

1. En kort introduksjon om meg
2. Forklare kort formålet med forskningsprosjektet og intervjuet
3. Praktisk informasjon som:
  - Intervjuet vil vare i maks en time
  - Det vil bli brukt lydopptak
  - Legge frem samtykkeskjema som må signeres av informanten.
4. Eventuelt om informanten har noen spørsmål om intervjuet eller forskningsprosjektet.

## **Starter lydopptaket etter innledning!**

## **Bakgrunnsinformasjon om informanten:**

5. Kan du kort fortelle meg om:
  - Hvilken stilling du har?
  - Hvor lenge har du jobbet i Lillehammer kommune, og hvor lenge på Balanse 24?
  - Din ansattrolle og hva slags arbeidsoppgaver den har?
6. Når ble du involvert i utviklingsprosjektet Balanse 24?

## **Overordnede strategier:**

7. Kan du fortelle litt om den overordnede strategien til Balanse 24 (*samarbeid mellom kommune og innbygger*)?
8. Hvordan er den overordnede strategien organisert (*styringsgruppe, prosjektansvarlig, delprosjektlederne og arbeidsgrupper*)?
9. Hvordan sikrer den overordnede strategien for 'fremtidens kommuner'?
10. Hva er styringsprinsippet til den overordnede strategien (*samskaping, tillitsbasert ledelse, medarbeidereierskap, balansert økonomi, ressursbruk, balanse og bærekraft*)?
11. Føler du at den overordnede strategien kan gjøre det mulig for et samarbeid mellom kommune og innbygger? (*ja/nei*) Hvis så/hvis ikke:
  - Hva gjør dette mulig? (+)
  - Hva skal til for å gjøre dette mulig? (-)

## **Interne strategier/tiltak:**

12. Eksisterer det noen interne strategier/tiltak for ledere og medarbeidere i Balanse 24?

(*ja/nei*) Hvis så/hvis ikke:

- Hvilke strategier/tiltak eksisterer? (+)
- Hvilke tror du kunne vært aktuelle? (-)

13. Det iverksettes delprosjekter og arbeidsgrupper i og på tvers av sektorene, anser du dette som et effektivt tiltak? (*ja/nei*) Hvis så/hvis ikke:

- Hvorfor er det effektivt? (+)
- Potensielt andre tiltak? (-)

14. Hva legger du i begrepet tillitsbasert ledelse?

15. Tro du tillitsbasert ledelse er en god intern strategi?

16. Hva legger du i begrepet aktivt medarbeiderskap?

17. Hva mener du skal til for at medarbeiderne skal ha et aktivt forhold til arbeidsoppgavene, kollegaene og arbeidsgiveren (*medarbeiderskap*)?

18. Hvilke forventninger har du til ledelsen og medarbeiderne?

19. Hvordan rustes ledere og medarbeidere til å samarbeide med innbyggerne (*kompetanseutvikling, kultur og dialog*)?

## **Barrierer og drivere for samskaping:**

20. Hva legger du i begrepet samskaping?

21. Tror du samskaping kan hjelpe til å skape en bærekraftig og balansert kommuneøkonomi for fremtidens kommuner? (*Ja/Nei*) Hvis så/hvis ikke:

- Hvordan muliggjør den for det? (+)
- Hvorfor ikke? (-)

22. Kan du fortelle meg litt om hva de forskjellige aktørene har bidratt med?

23. Føler du at disse aktørene har skapt noe sammen? (*Ja/Nei*) Hvis så/hvis ikke:

- Tror du disse løsningene kan styrke forholdet mellom kommune og innbygger (+)
- Hva skal til for at de forskjellige aktørene skal skape noe sammen (-)

24. Kan du fortelle meg litt om hvordan samskaping er knyttet opp til Balanse 24, og hvor begrepet er hentet fra?

25. Hvilke utfordringer/barrierer har Balanse 24 når det kommer til samskaping?

26. Hvilke faktorer/driveren har Balanse 24 for å samskape?

27. Tillit er sentralt å ha mellom aktørene som skal delta i samskapingsprosessen.  
Hvordan opprettholdes tilliten mellom ledere, medarbeidere, politikere og innbyggere, og hva kan bidra til å øke tilliten? (*forholds bygging*)

### **Innbyggerinvolvering:**

28. Hva er kommunens inspirasjon for å involvere innbyggerne, og hvem har ansvaret for å koordinere denne involveringen?
29. Hva tror du innbyggerne kan bidra med i Balanse 24 prosjektet?
30. Til hvilken grad har innbyggerinvolvering noe å si på legitimiteten til Balanse 24?
31. Hva tror du er den største utfordringen med å involvere innbyggerne i Balanse 24 prosjektet?
32. Blir innbyggerne oppfattet som en likeverdig aktør i samskapingsprosessen? (*ja/nei*)  
Hvis så/hvis ikke:
- Hvordan skal likeverdigheten opprettholdes?
  - Hva skal til for at de skal oppfattes som likeverdige?
33. Hva slags type involvering forventes av innbyggerne? (*innovasjonslabber, kommunale møter og nettforum*).

### **Avslutning:**

34. Avslutningsvis, er det noe du spesifikt du ønsker å nevne/snakke om, som kan være aktuelt om utviklingsprosjektet Balanse 24?
35. Er det noen andre aktuelle personer jeg burde vurdere å intervju?
36. Hvis det skulle oppstå noen nye spørsmål jeg trenger svar på, kan jeg kontakte deg på et senere tidspunkt? (*digitalt eller via e-post*).

