



**Simon Sanni Ballestad**

---

**Samskapende lederskap  
i bærekraftig byutvikling**

**En casestudie fra Økern i Oslo**

**Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring OAS5900**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

## FORORD

Fem års tverrfaglige studier innenfor offentlig forvaltning er ved veis ende. Denne masteroppgaven er på mange måter farget av denne tverrfagligheten. I tillegg til hovedtemaet styring og lederskap, har det vært naturlig å ta inn juridiske, økonomiske og organisasjonsvitenskapelige perspektiver. Oppgaven startet med en forespørsel til By- og regionforskningsinstituttet (NIBR) om å skrive om bærekraftig byutvikling.

Først og fremst vil jeg takke alle informanter som har stilt opp til intervju og brukt av dyrebar tid for å gjøre dette forskningsprosjektet mulig.

En stor takk til min veileder Hege Hofstad ved NIBR som er prosjektleder for forskningsprosjektet GreenGov. Hennes kompetanse på fagfeltet og kritiske, men konstruktive tilbakemeldinger – og ikke minst alltid imøtekommenhet og raushet – har bidratt til at dette har blitt et solid arbeid.

Tusen takk også til Trond Vedeld ved NIBR for gode diskusjoner, råd og innspill til relevant teori.

Og ikke minst, en takk til nærmeste familie – Samira, Jacob og Noah – for tålmodighet på sene kvelder og netter. Takk også til venner og familie som har stilt opp som barnevakt på kort varsel.

Simon Sanni Ballestad

Oslo, 14. juni 2020

## SAMMENDRAG

Masteroppgaven utforsker et relativt nytt og unikt fenomen i norsk sammenheng og stiller spørsmål om hvordan lederskap utøves på en samskapingsplattform i skjæringspunktet mellom private og offentlige aktører, hvilke merverdi plattformkonseptet gir for samskaping, og sentrale barrierer og drivere for utøvelse av samskapende lederskap. Studien reiser en rekke relevante problemstillinger med hensyn til gjenstridige («wicked») problemer som er av interesse for fagpersoner i kommuner så vel som organisasjoner, sivilsamfunnsaktører og ulike fagdisipliner som samfunnsgeografi, sosiologi, fysisk planlegging, samfunnsøkonomi og stats- og samfunnsvitenskap. Pådriv er en offentlig-privat samskapingsplattform for bærekraftig byutvikling og klimavennlig bytransformasjon, der en privat aktør er initiativtaker og nettverksleder. Plattformen har ingen egen agenda bortsett fra Oslo kommunes klimamål og har tatt utgangspunkt i transformasjonen av Oslos største innovasjonsområde, Hovinbyen, i nedre del av Groruddalen. Oppgaven finner at stedsorientert samskaping mellom lokale aktører utløser prosjekter og leder til innovative løsninger som ellers ikke ville kommet fram. Ved å være en samskapingsplattform relativt frigjort fra hierarki og marked, kan Pådriv samle relevante offentlige og private aktører på nøytral grunn, lede forhandlinger og bidra med nye idéer og bedre samskapende bytransformasjon. Pådriv adresserer og finner blant annet løsninger på midlertidighetsutfordringer og mer klimavennlig massehåndtering. Samtidig utfordrer Pådriv det etablerte ved å omgå hierarkiske styringslinjer og markedslogiske mekanismer ved å ‘dytte’ på etater, peke på flaskehalsen og snakke direkte med politikere. Ved å fungere som en ‘mellomromsaktør’ for bærekraftig bytransformasjon i Hovinbyen benyttes plattformen til å invitere inn sosiale aktører som ellers ikke hadde vært inkludert i prosessene og gir mulighet for å styrke det demokratiske potensialet for byutvikling gjennom økt deltakelse. Samskapingsplattformers rolle i styringssystemet er ennå uavklart og utfordrer kommunens tradisjonelle myndighetsrolle, til tross for at Oslo kommune politisk ønsker private samskapingsinitiativer velkommen. Baksiden ved dette er at plattformen til nå har hatt utfordringer med å få tilstrekkelig politisk og administrativ forankring og finansiering.

## ABSTRACT

This master thesis explores a relatively new and unique phenomenon in a Norwegian context and asks how leadership is exercised in a co-creation platform at the intersection between private and public actors, what added value the platform concept provides, and what are the barriers and drivers for the pursuit of collaborative governance. The study raises several relevant issues with regard to wicked problems that are of interest to professionals in municipalities as well as organisations, civil society actors and various disciplines such as social geography, sociology, physical planning, social economics and political and social sciences. Pådriv is a joint collaboration between public and private sectors resulting in a co-creation platform for sustainable urban development and climate-friendly urban transformation with a private company as the initiator and network leader. The platform has no agenda of its own apart from Oslo municipality's climate goals. It is based on the urban transformation of Hovinbyen, Oslo's largest innovation area which is situated in the lower part of Groruddalen. The thesis concludes that location-oriented collaboration between local actors generates projects and leads to innovative solutions that would not otherwise have emerged. Pådriv, as a co-creation platform, is relatively decoupled from hierarchy and market and can convene relevant public and private actors in neutral arenas, lead negotiations and contribute new ideas and better collaborative urban transformation. Pådriv addresses and finds solutions for inter alia, temporary challenges and a more climate-friendly mass handling. Pådriv also challenges the establishment by circumventing hierarchical power structures and market mechanisms by pushing agencies, pointing out bottlenecks and talking directly to politicians. By acting as an intermediary for sustainable urban transformation in Hovinbyen, the platform invites social actors who would otherwise not have been included in the process and thus provides the opportunity to strengthen the democratic potential for urban development through increased participation. The role of co-creation platforms as a governance tool is still undetermined and challenges the municipality's traditional role of authority even though the City of Oslo, politically and strategically, welcomes private collaborative initiatives. The result of this discrepancy, so far, is that the platform has been facing challenges in obtaining sufficient political and administrative support as well as funding.

*Stikkord: Co-creation, samskaping, network governance, nettverksledelse, collaborative governance, samhandlingsledelse, co-initiation, public-private partnership, offentlig-privat partnerskap, sustainable urban transformation, bærekraftig byutvikling, climate governance, klimaledelse*

## Oversikt over tabeller

Tabell 1: Egenskaper ved samskapingsplattformer som gir merverdi.....	9
Tabell 2: Oversikt over informanter.....	21
Tabell 3: Oversikt over hovedkategorier i bearbeidingen av datamaterialet.....	24
Tabell 4: Oversikt over øvrige kategorier i bearbeidingen av datamaterialet.....	24

## Oversikt over figurer

Figur 1: Plattformorganisasjonen.....	8
Figur 2: Plattformkonseptet sett i sammenheng med interaktivt lederskap.....	10
Figur 3: Typologi for samskaping.....	13
Figur 4: Modell for samskaping.....	17
Figur 5: Stegvis-deduktiv-induktiv modell (SDI).....	23
Figur 6: Variabler som kan forklare forståelsen av en samskapingsplattform ledet av en ikke-offentlig aktør.....	40

## Innholdsfortegnelse

Oversikt over tabeller .....	iv
Oversikt over figurer .....	iv
1 INNLEDNING .....	1
1.1 Hvorfor studere samskapende lederskap i bærekraftig byutvikling? .....	2
1.2 Om casestudien og forskningsmetode .....	3
1.3 Teori.....	4
1.4 Oppgavens struktur .....	4
2 BAKGRUNN .....	5
2.1 Bærekraftig utvikling i bytransformasjon .....	5
2.2 Government vs governance – samfunnsstyring mot et paradigmeskifte .....	5
2.3 Byer er problemet, men også løsningen .....	6
3 TEORI .....	7
3.1 Teoretisk rammeverk .....	7
3.2 Hvordan skiller plattformorganisasjoner seg fra nettverk? .....	7
3.3 Plattformorganisasjonen .....	8
3.4 Interaktiv samfunnsstyring og metastyring.....	9
3.5 Samskaping som verktøy for å løse gjenstridige problemer .....	11
3.6 Den fasiliterende samskapingsplattformen .....	12
3.7 Typologisk klassifisering av samskaping .....	13
3.8 Samskapende lederskap av og i plattformer.....	13
3.9 Fasiliterende lederskap .....	14
3.10 Barrierer og drivere for samskaping.....	16
3.11 Sentrale komponenter i samskapingsprosessen .....	17
4 METODE.....	19
4.1 Forskningsmetode .....	19
4.2 Om casestudien .....	19
4.3 Prosess for datagenerering .....	19
4.3.1 Utvalg av informanter .....	20
4.3.2 Gjennomføring av intervjuer .....	20
4.3.3 Observasjon.....	21
4.3.4 Dokumenter.....	22
4.4 Om analysen av intervjudata.....	22
4.4.1 Koding.....	23
4.4.2 Kategorisering.....	24
4.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet .....	24

4.6	Forskningsetiske refleksjoner rundt studien .....	27
5	PRESENTASJON AV DET EMPIRISKE MATERIALET .....	28
5.1	Om Pådriv .....	28
5.2	Samskapingsplattformen Pådriv.....	28
5.3	Plattformens rammer, institusjonell design og lederskap .....	29
5.4	Organiseringen av Pådriv.....	29
5.5	Metastyring av Pådriv-plattformen .....	31
5.5.1	Klimaetatens forhold til Pådriv.....	32
5.6	Egenskaper ved samskapingsplattformen Pådriv, barrierer og drivere for samskaping og resultater av samskapende lederskap.....	32
5.6.1	Nøytral arena.....	32
5.6.2	Pådriv skaper offentlig verdi .....	34
5.6.3	Eierskap til plattformen.....	35
5.6.4	Pådriv er steds- og handlingsorientert.....	36
5.6.5	Pådriv utfordrer det etablerte.....	36
5.6.6	Det politiske klimaet, politisk og administrativ forankring og finansiering.....	37
6	DISKUSJON.....	39
6.1	Samskapingsplattformen Pådriv.....	39
6.2	Metastyring av Pådriv.....	39
6.3	Hva tilfører plattformkonseptet Pådriv? .....	41
6.4	Utøvelse av samskapende lederskap .....	43
6.4.1	Sammenkaller.....	43
6.4.2	Fasilitator .....	44
6.4.3	Katalysator.....	46
6.4.4	Brobygger .....	47
6.5	Avsluttende diskusjoner .....	48
6.5.1	Hvordan jobber Pådriv overfor offentlige og private aktører? .....	48
6.5.2	Kommunal frikopling og nøytralitet versus politisk forankring.....	49
6.5.3	Pådriv utfordrer etablerte styringsformer .....	51
7	AVSLUTTENDE KOMMENTARER.....	52
8	LITTERATUR .....	54
	VEDLEGG 1 – intervjuguide partnere .....	59
	VEDLEGG 2 – intervjuguide nettverksledelsen.....	61
	VEDLEGG 3 – behandling av personopplysninger godkjent av NSD.....	64
	VEDLEGG 4 – informasjonsskriv godkjent av NSD.....	65

## 1 INNLEDNING

Byer reiser problemer for klimaendring og bærekraftig utvikling.

Men de omfatter også en viktig del av løsningen. Byer er sentrale aktører og arenaer for en bærekraftig og klimavennlig utvikling. Denne masteroppgaven utforsker en ny type organisatorisk plattform for samskapende lederskap i byutvikling. Slike samskappingsplattformer er foreløpig et relativt sjeldent fenomen som er lite forsket på (Agger og Tortzen 2015, 17, Ansell og Gash 2018, 16, Sørensen og Torfing 2018, 388), og det er nettopp derfor oppgaven tar utgangspunkt i en slik tilnærming. Når store samfunnsutfordringer som klimaendringer skal bekjempes og bærekraftig utvikling<sup>1</sup> fremmes gir det behov for nye måter å lede og institusjonalisere samarbeidet på (Hofstad og Torfing 2017, 221). Oppgaven tar særlig for seg hvordan lederskapet i og av slike nettverkssamarbeid utøves, her kalt *fasiliterende lederskap*. I lys av plattformkonseptet legges det vekt på å forklare hvordan og hvorfor slikt lederskap utøves i Oslo med sikte på bærekraftig utvikling.

Samarbeid på tvers av sektorer og mellom private og offentlige aktører har de senere årene fått mer legitimitet og er nå i ferd med å nå et kritisk punkt i diskursen om samfunnsstyring (Torfing, Sørensen og Røiseland 2017, 4-6, Røiseland og Lo 2019, 2). Dette paradigmeskiftet<sup>2</sup> har sammenheng med at man i økende grad innser at store og komplekse problemer, særlig såkalte «wicked problems», må løses i skjæringspunktet mellom offentlige og private aktører og på tvers av sektorer, og ikke av en aktør alene. En slik styrings- eller organiseringsform, kalt samskaping, fokuserer på offentlig verdiskaping og innovasjon gjennom samarbeid mellom ulike aktører i nettverk og/eller partnerskap (Torfing, Røiseland og Sørensen 2016, 10).

Samskaping er et supplement til etablerte styringsformer som ofte er basert i hovedsak på hierarki og marked, henholdsvis tradisjonell offentlig administrasjon gjennom for eksempel planlegging og regulering og ny offentlig styring med vekt på markedsutsetting, også kalt «New Public Management» (Vedeld et al. forthcoming, 12-13).

---

<sup>1</sup> Oppgaven benytter FNs definisjon på bærekraftig utvikling: 'Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter for å tilfredsstillende sine behov' (s. 41). Denne ble først presentert i rapporten «Our Common Future» i 1987: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

<sup>2</sup> Se Kuhn (2007)



Kjernen i samskaping som styringsform er å få offentlige og private aktører til å samarbeide og dele kunnskap og ressurser i felles streben etter bedre, mer målrettet og innovativ politikk, og å skape økt kvalitet i offentlig verdiskaping (Torfing, Røiseland og Sørensen 2016, 4).

Samskaping foregår ofte innenfor organiserte rammer (Ansell og Gash 2018, 17). I noe litteratur om tverrsektorielt samarbeid og samhandlingsledelse er begrepet plattform benyttet for å beskrive denne type nettverk (Ansell og Gash 2018, Sørensen og Torfing 2019). Her benyttes også denne betegnelsen, altså *samskappingsplattform*. Slike plattformer hvor samskaping struktureres i ulike former og hvordan de gjennom lederskap og institusjonell design formes er lite studert (Ansell og Gash 2018, 17). Nettverk og plattformer innehar en rekke karakteristikk knyttet til å løse komplekse problemer, styre felles ressurser, skape læring og innovasjon og adressere felles mål (Weber og Khademian 2008, 334). Mye av litteraturen rundt plattformer og nettverk er fokusert på utfordringer lederskapet av slike arenaer står overfor for å realisere disse positive karakteristikkene. Litteraturen på feltet er voksende, men det er visse kunnskaps-hull som jeg i min oppgave vil bidra til å belyse og tette.

### 1.1 Hvorfor studere samskapende lederskap i bærekraftig byutvikling?

Offentlig innovasjon er ikke lenger kun drevet av økonomiske begrensninger. Det offentlige må også møte økende forventninger blant middelklassen om bedre tjenester (Sørensen og Torfing 2018, 391). I tillegg må det tas hensyn til gjenstridige («wicked») problemer som klimaendring og sosiale problemer gjennom blant annet byutvikling. Samskaping i bærekraftig byutvikling er relativt nytt i norsk sammenheng. Det finnes få teoretiske bidrag om fasiliterende lederskap (se blant annet Ansell og Gash 2012, Hovik og Hanssen 2015, Hofstad og Torfing 2017), og enda mindre der en privat aktør leder samskappingsprosessene (Sørensen og Torfing 2018). Denne oppgaven gir et unikt bidrag til dette fenomenet, både teoretisk og empirisk.

Hovedproblemstillingene for denne oppgaven er derfor:

*Hvordan utøves lederskap på en samskappingsplattform i skjæringspunktet mellom private og offentlige aktører og hva slags merverdi kan plattformkonseptet gi?*

Underproblemstillingen er:

*Hva er sentrale barrierer og drivere for utøvelse av samskapende lederskap?*

## 1.2 Om casestudien og forskningsmetode

Masteroppgaven er en del av forskningsprosjektet GreenGov.<sup>3</sup> I denne sammenheng har jeg valgt å studere foreningen Pådriv. Denne foreningen er et eksempel på et privat initiativ som har tatt en fasiliterende lederskapsrolle mellom private og offentlige aktører inn i tverrsektorielle tilnærminger for å fremme bærekraftig byutvikling. Oppgaven undersøker hvordan Pådriv som samskapingsplattform jobber i skjæringspunktet mellom samarbeidspartnerne, her også kalt aktørene, både innad i partnerskapet og utad mot andre aktører. Utgangspunktet for samarbeidet er en klimavennlig og bærekraftig utvikling av Hovinbyen, som er det største transformasjonsområdet i Oslo kommune. Hovinbyen ligger øst for sentrum nederst i Groruddalen og strekker seg fra Bjerke i nord til Bryn i sør og fra Løren i vest til Breivoll i øst. Området skal etter planen gi plass til 27.000-40.000 boliger og opptil 100.000 arbeidsplasser (Oslo kommune i.å.). Om Pådriv-modellen viser seg å være en suksess kan den være med på å innovere utformingen av samskapende lederskap, ikke bare i Oslo kommune, men også resten av landet. Modellen har allerede spredt seg til andre norske byer. Trondheim har innlemmet den i sitt arbeid med byutvikling. Stavanger og Arendal vurderer det.

For å få en forståelse av hvordan samskapende lederskap på denne plattformen utøves, er det gjennomført kvalitative intervjuer og deltakende observasjon. Selve nettverket består av cirka 40 virksomheter, også kalt partnere, fra offentlig og privat sektor organisert som en ideell forening med bærekraftig byutvikling i Hovinbyen som overordnet mål. I tillegg er over 200 personer, såkalte ‘pådrivere’ tilknyttet nettverket enten gjennom konkrete prosjekter eller som resurspersoner som kan konsulteres på frivillig basis i planlegging av nye samskapingsprosjekter.

---

<sup>3</sup> GreenGov ser på fire byer relativt langt framme i omstillingen til klimaendring. Disse byene er Oslo, København, Gøteborg og Cape Town. Prosjektet er finansiert av Forskningsrådet og ledes av By- og regionforskningsinstituttet NIBR med tidsrammen 2017-2021. Formålet med GreenGov er å studere hvilke lederskapsstrategier og mekanismer som kan støtte samskaping, læring og innovasjon når det gjelder å fremme ‘det grønne skiftet’ og utvikle ny kunnskap om problemer, dilemmaer og mulighetsvinduer offentlige og private ledere står overfor når de promoterer det grønne skiftet. Det grønne skiftet forstås her som en gradvis endring i samfunnet som peker mot klimatransformasjon, altså mot et bærekraftig, motstandsdyktig lavutslippssamfunn som tilpasning for klimaendringer (NIBR 2017). Transformasjon i klimalitteraturen innebærer en mer radikal og dyptgripende endring i systemer eller samfunnsstruktur, men også en transformasjon av et systems grunnleggende attributter, i.e. verdisystemer, juridiske eller byråkratiske regimer, finansinstitusjoner eller teknologiske og biologiske systemer (IPCC 2012, 5). Videre ser prosjektet på hvordan disse problemene bekjempes med hensyn til både nye framgangsmåter (policies), institusjoner og handling, samt hvordan mestringstrategier hos politiske og administrative ledere påvirker resultatet av forsøk på å gjøre byer mer grønne og bærekraftig.

### 1.3 Teori

Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i Ansell og Gash (2018) sin teori om lederskap av plattformorganisasjoner. Slike plattformer skapes i hovedsak av to hovedfaktorer; institusjonell design og lederskap. Det fokuseres på to former for styring og lederskap. Disse er «metagovernance» eller *metastyring* som handler om institusjonelle faktorer samt hvordan en plattform blir styrt utenfra og *fasiliterende lederskap* knyttet til nettverksledelsen. Teorikapitlet går blant annet inn på hvordan plattformbegrepet kan benyttes analytisk for å forklare samskapingsmekanismer og hvordan dette påvirker lederskapet. Fordi mange slike plattformer blir startet av det offentlige, ser de fleste studier på samskapingsplattformer ledet av offentlig myndigheter, oftest kommune(r). Pådriv er imidlertid et privat samskapingsinitiativ. Oppgaven gir derfor inn-sikt i et relativt nytt og unikt fenomen, i alle fall i norsk sammenheng, og kan bidra til å utvide vår teoretiske forståelse av samskapingsplattformer.

### 1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgaven starter med bakgrunnen for at samarbeid på tvers av sektorer og aktører oppstår og hvordan slikt samarbeid søker å løse offentlige problemer og skape offentlig verdi. Deretter følger et teorikapittel med gjennomgang av relevant forskning og teoretiske perspektiver knyttet til samskapingsplattformer og lederskap av disse. Videre presenteres det empiriske materialet og så følger en analyse av empirien og diskusjon med utgangspunkt i litteratur fra teorikapitlet. Oppgaven konkluderer med oppsummering av de viktigste funnene, hvilken betydning disse har for fagfeltet samt forslag til videre forskning.

## 2 BAKGRUNN

For å sette oppgaven og caset Pådriv i sammenheng er det hensiktsmessig med noe kontekstuell bakgrunn. Her gis en introduksjon til bærekraftig utvikling i fysisk planlegging og en beskrivelse av hvordan forståelsen av samfunnsstyring har endret seg de siste tiårene. Tilslutt gjennomgås Oslo kommunes klimapolitikk og strategi for bærekraftig utvikling.

### 2.1 Bærekraftig utvikling i bytransformasjon

Et viktig verktøy for bærekraftig utvikling er fysisk planlegging som involverer en rekke interesser fra blant annet grunneiere, planmyndighet, eiendomsutviklere, lokalbefolkning og entreprenører og må følge krav om samfunns- og miljøhensyn. Planprosessen er derfor svært kompleks og tidkrevende. Etter plan- og bygningsloven (pbl) av 2008 skal bærekraftig utvikling fremmes<sup>4</sup>. Hvert fjerde år utarbeider nasjonale myndigheter et førende dokument for bærekraftig utvikling<sup>5</sup> som følger av FNs 17 bærekraftsmål (De forente nasjoner 2019, Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019). Bærekraftsmålene innebærer tiltak for å bevare biomangfold, redusere økonomisk skjevhet og minimere utslipp av klimagasser. I tillegg har Norge gjennom Parisavtalen forpliktet seg til å redusere kraftig i CO<sub>2</sub>-utslipp de neste tiårene for å motvirke global oppvarming.

### 2.2 Government vs governance – samfunnsstyring mot et paradigmeskifte

Økende forskning og interesse for samfunnsstyring de siste tiårene (Røiseland 2011, 879, Røiseland og Vabo 2016, 18-21) er nå i ferd med å skape et paradigmeskifte som følge av et samfunn som i økende grad blir komplekst, dynamisk og mangfoldig (Kooiman 1993). Ifølge Mayntz (2016, 259) overtok begrepet samfunnsstyring («governance») for alvor over for styring («steering») ved tusenårsskiftet. Tidlig på 1990-tallet gikk forskning innenfor offentlig administrasjon og statsvitenskap sammen for å utvikle en teori om framveksten, rollen og innvirkningen selvstyrende nettverk (Sørensen og Torfing 2009b, 1) har i og utenom staten i offentlige samfunnsstyringsprosesser (Sørensen og Torfing 2009b, 45). Konseptet om selvstyring er sentralt som bakgrunn for denne oppgaven, fordi Pådriv som skaper av offentlig merverdi har en slik selvregulerende funksjon i kraft av sitt tverrsektorielle samarbeid bestående av gjensidig avhengige, men autonome aktører. Denne interaktive dimensjonen av samfunnsstyring kalles *samstyring* og defineres her som *en ikke-hierarkisk prosess der samfunn og økonomi styres mot kollektivt forhandlede og felles mål* (Ansell og Torfing 2016, 4, Røiseland og Vabo 2016, 21).

---

<sup>4</sup> Pbl § 1-1 første ledd.

<sup>5</sup> Pbl § 6-1 første ledd, første setning.

### 2.3 Byer er problemet, men også løsningen

Fordi en stor del av både Norges og verdens befolkning befinner seg i bystrøk er det også der størstparten av den økonomiske aktiviteten skjer (Pierre 2011, 13). Dermed kommer mesteparten av klimagassutslipp nettopp fra byer (Bulkeley 2010, 230). Samtidig som byer er problemet og på flere måter årsaken til økende oppvarming kan de også omfatte selve løsningen, gjennom en bypolitikk som fokuser på bærekraftige lavutslippssamfunn.

I pbl av 2008 kom nye bestemmelser med en strategisk vending i fysisk planlegging (Ringholm og Hofstad 2018). Oslo kommunes strategi og politikk på klimaområdet er en av de mest ambisiøse i verden (Klimaetaten i.å.), og byen ble i 2019 kåret til Europas miljøhovedstad. Kommunens klimastrategi legger gjennom det 'grønne skiftet' opp til høy grad av samhandling på tvers av sektorer og aktører (Oslo kommune 2016a, 4):

*Det er en satsing som favner hele byen. Her trenger vi et tett samarbeid mellom kommunen, innbyggerne, næringslivet, organisasjonene, akademia, stat og andre offentlige virksomheter.*

Samskaping er en slik samarbeidsform som kan være hensiktsmessig i Oslo kommune. Hovinbyen er av kommunen utpekt som et innovasjonsområde (Oslo kommune 2016b). Området har behov for et enormt løft, men dette skal skje på premisser om bærekraftig utbygging, blant annet lavutslipp av klimagasser i selve utbyggingen, men også området i seg selv med nærings- og boligfelter. Dette krever teknisk og teknologisk innovasjon, vilje blant eiendomsutviklerne og høy grad av koordinering mellom alle involverte aktører.

## 3 TEORI

«There is nothing so practical as a good theory»  
(Kurt Lewin)

Ansell og Torfing (2016, 1) påpeker at teorier om samfunnsstyring gir analytiske briller som hjelper oss å forstå verden. Ulike briller har ulike formål. Her fokuseres på spesifikke teorier som kan gi en forståelse av hvordan samskapende lederskap utøves, i en situasjon der lederen av samskapingsplattformen er en privat aktør.

### 3.1 Teoretisk rammeverk

Samskaping som privat initiativ for å forene offentlige og private aktører er relativt nytt både i norsk og internasjonal sammenheng (Sørensen og Torfing 2018, 388) og er, som nevnt, lite studert i forskningen (Agger og Tortzen 2015, 24). Derimot er begrepet samskaping godt kjent i privat sektor og mellom private aktører (Torfing, Røiseland og Sørensen 2017, 7). I søk etter litteratur er det i hovedsak tatt utgangspunkt i teori knyttet til samskaping i regi av det offentlige, fordi offentlige aktører er helt sentrale for utviklingen av Hovinbyen og denne litteraturen i større grad behandler styring etter komplekse mål. Teorien er deretter tilpasset konteksten i oppgaven. Dette arbeidet blir dermed både et empirisk bidrag til teori om samskaping generelt, men også et mer spesifikt teoretisk bidrag der en privat aktør er initiativtaker.

Oppgavens teoretiske rammeverk baserer seg på litteratur om *metastyring* og *fasiliterende lederskap*. Her benyttes *samskapende lederskap* som en fellesbetegnelse for alle disse, og utgjør de sterke variablene i den analytiske modellen.

### 3.2 Hvordan skiller plattformorganisasjoner seg fra nettverk?

De siste årene har flere begynt å anvende plattformbegrepet på mer institusjonaliserte nettverksorganisasjoner (Thomas, Autio og Gann 2014, 198). Denne oppgaven benytter også plattformkonseptet som analytisk modell for å gi en dypere forståelse av organisasjonen Pådrivs mekanismer knyttet til institusjonell design og lederskap, betingelser og drivere for samskaping og utfallet av samskapingsprosesser.

Pådriv er både en forening og en plattform for samarbeid. Her er det *et viktig skille mellom Pådriv som rettssubjekt, altså en uavhengig forening og Pådriv som plattform*. Pådriv-foreningen er en av flere mulige utøvere av samskapende lederskap på Pådriv-plattformen.

I dette teoretiske rammeverket trekkes det i hovedsak på to teorier om plattformorganisasjoner (Ansell og Gash 2018, Sørensen og Torfing 2019). Ansell og Gash betrakter nettverk i skjæringspunktet mellom plattform og samskapende lederskap, og går i dybden på forståelsen av

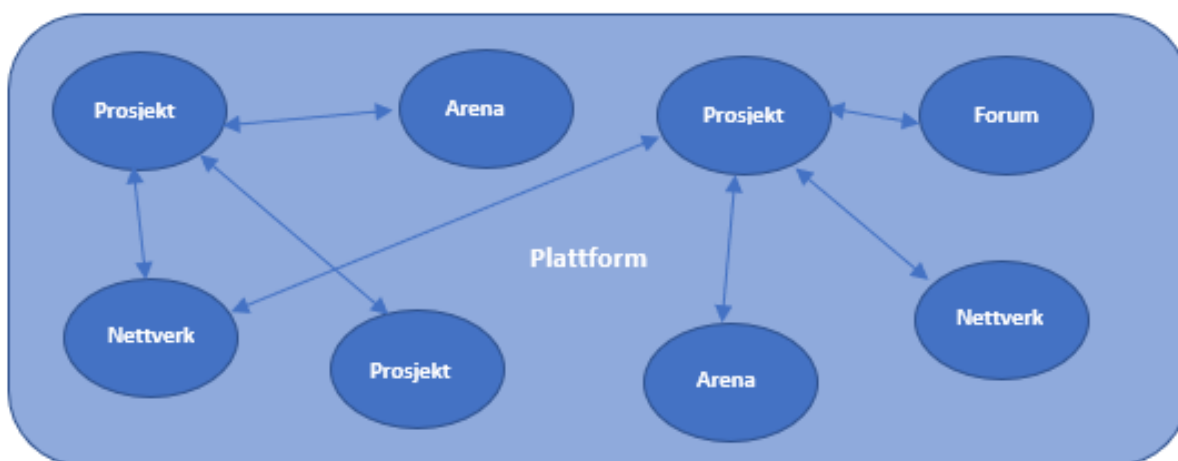
plattformer der offentlige og private aktører samarbeider. Sørensen og Torfing setter samskappingsplattformer i sammenheng med interaktiv styring og metastyring, altså offentlige myndigheters styring på avstand gjennom institusjonell design og spilleregler for samarbeidet. Begge perspektiver er nyttige for å forklare plattformbegrepet.

### 3.3 Plattformorganisasjonen

Inspirert av blant andre Ciborra (1996) definerer Ansell og Gash (2018, 20) samskappingsplattformer som (1) *en organisasjon eller et program med dedikerte kompetanser, institusjoner og ressurser* (2) *som fasiliterer produksjon («creation»), tilpasning og suksess i flere eller kontinuerlige samarbeidsprosjekter eller nettverk.*

Ciborra (1996, 113) skiller mellom *nettverk* og *plattformorganisasjon* ved at den siste fungerer på to ulike nivåer, nemlig strukturelt og kontekstuell. Basert på dette kan man trekke ut følgende karakteristikk av organisatoriske plattformer (Ansell og Gash 2018, 19):

- (1) En plattform fungerer som et rammeverk der aktiviteter kan organiseres både på og gjennom,
- (2) Dette rammeverket er relativt *stabil* over tid, men aktivitetene som finner sted i det, kan organiseres og reorganiseres enkelt og *fleksibelt*; det kan altså rekonfigureres, og
- (3) Plattformen fungerer ikke bare som en passiv støttestruktur, men fasiliterer også selve evnen til rekonfigurering.



Figur 1. En plattform er en organisatorisk ramme som legger til rette for nettverksvirksomhet. Selve plattformen utgjør den lavere orden som støtter den høyere orden av prosjekter, arenaer, fora eller nettverk.

Plattformen skaper et rom eller grensesnitt for å fasilitere felles interesser, som igjen legger til rette for et 'økosystem' av prosesser og personer som utfyller hverandre (Gawer og Cusumano 2014, 417) – se figur 1. Plattformen er derfor dualistisk og består av en lavere og en høyere orden. Den lavere orden er et rammeverk som støtter den høyere orden. Det innebærer at

plattformen legger til rette for etablering av ulike nettverk, altså sosiale prosesser og samarbeidsprosjekter (Thomas, Autio og Gann 2014, 204, Wachhaus 2017, 210).

Tabell 1. Egenskaper ved samskappingsplattformer som gir merverdi. Basert på Ansell og Gash (2018) og Nambisan (2009, 49).

<b>Egenskap</b>	<b>Merverdi</b>
Fasiliterende	<i>Støtter samarbeidet både gjennom nettverksledelsens fasiliterende lederskap og plattformen i seg selv som struktur</i>
Temporalitet og plattformens rammer	<i>Gir stabilitet og dermed mulighet for tillit og trygghet, skaper felles kultur</i>
Aktørenes tilpasning til plattformens agenda	<i>Tilrettelegging for prosjekter og mulighet til prøving og feiling gir fleksibilitet</i>
Mellomromsaktør («intermediator»)	<i>Bygger bro mellom sektorer fordi samarbeidet virker samordnende eller forenende</i>
Tiltrekkende	<i>Tiltrekker seg flere aktører når man gjennomfører vellykkete prosjekter</i>
Læring	<i>Lærdom fra tidligere samarbeid brukes i framtidige prosjekter</i>
Multiplikatoreffekt	<i>Samlet input fra alle aktørene utgjør et større hele enn summen av bidraget fra hver enkelt aktør isolert</i>

Som tabell 1 viser, skaper denne formen for organisering, altså å betrakte samskappingsnettverk som plattformer, tilrettelegging eller fasilitering av samskappingsprosessene og gir en kombinasjon av stabilitet og fleksibilitet (Ansell og Gash 2018, 19). Plattformen blir en mellomromsaktør som bringer ulike sektorer sammen, forener aktørene i plattformen, og tiltrekker seg flere relevante aktører. Den blir også en læringsarena for prøving og feiling som kan benyttes i framtidige prosjekter. Ansell og Gash (ibid., 20) understreker også at en av merverdiene av plattformer kommer fra *å se dem som forbindelsen mellom flere samarbeid eller nettverk*, altså en slags multiplikatoreffekt som sammen utgjør et større hele enn summen av hver enkelt faktor alene (se også figur 1).

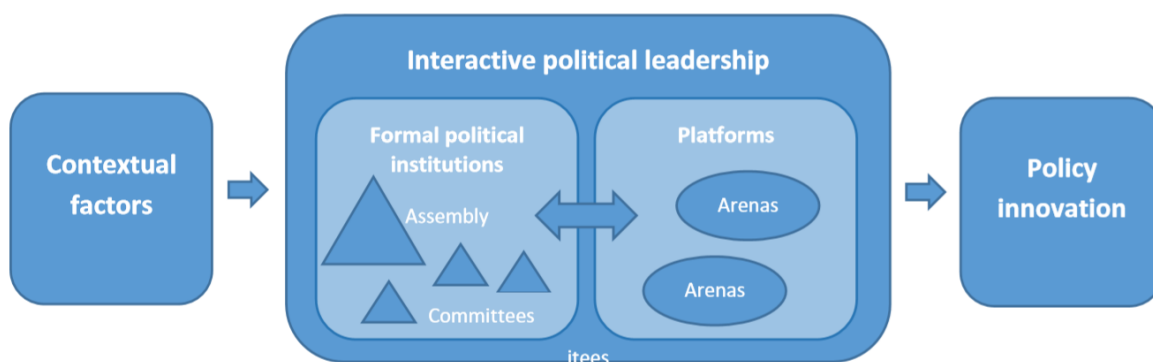
Videre viser Ansell og Gash (2018, 22-23) til litteratur som konkluderer med at samskappingsplattformer med brede og mer overordnede mål vokser, utvikler og tilpasser seg over tid. Plattformer som adresserer konkrete saker vil imidlertid ofte snevre inn og stoppe opp.

### 3.4 Interaktiv samfunnsstyring og metastyring

Samskapingplattformer benyttes som policy-verktøy i kombinasjon med tradisjonell webersk styring for å løse komplekse samfunnsproblemer (Sørensen og Torfing 2019, 1450). En



samskapingsplattform for samarbeid fungerer innenfor en institusjonell setting der statlige eller kommunale myndigheter ofte utøver en styrings- eller påvirkningsfunksjon på avstand, *meta-styring*. Myndigheter kan fremme eller hindre samarbeidet i en samskapingsplattform gjennom ulike former for metastyring, som i litteraturen ofte blir omtalt som «metagovernance» eller «the governance of governance» (Torfing et al. 2019, 122). Metastyring antas å være nødvendig for å oppnå koordinert samhandling i plattformorganisasjoner (Hovik og Hanssen 2015, 510). Det handler om offentlige myndigheters forsøk på å fasilitere, lede og gi retning til selvregulerende tverrsektorielle samskapingsplattformer uten å benytte hierarkisk styring (Torfing et al. 2019, 122; 140). Hvis en samskapingsplattform er etablert av en kommunal myndighet, vil det som oftest være denne myndigheten som setter premissene for organisasjonsformen og samarbeidsreglene til plattformen. Her skal vi se nærmere på hva som skjer når etableringen av plattformen og ledelsen av samarbeidet skjer i *privat regi*.



Figur 2. Plattformkonseptet sett i sammenheng med interaktivt lederskap (Sørensen og Torfing 2019, 1450).

Figur 2 illustrerer hvordan offentlige myndigheter kan benytte samskapingsplattformer i utforming av policy for å skape offentlig innovasjon. Det er verdt å merke seg at Sørensen og Torfing (2019) i sin figur framstiller plattformer som likestilte med formelle politiske institusjoner, og ikke i et hierarkisk forhold som i tradisjonell styring. Dette henger sammen med den frivillige deltakelsen hos mange av de private og sivile aktørene.

Sørensen og Torfing (2009a, 246-247) skiller mellom fire former for metastyring for samskapingsplattformer, nemlig institusjonell design, plattformens rammer, nettverksledelse og nettverksdeltakelse.

*Institusjonell design* påvirker omfanget, karakteren, sammensetningen og institusjonelle prosedyrer i nettverket. Sørensen og Torfing (2018, 411) hevder at tre momenter er sentrale for å opprettholde samskapende innovasjon. Disse er

- (1) En *selvstyrt arena* for deltakelse der sosial kapital økes gjennom samarbeidsprosjekter,
- (2) *Organisering av arrangementer* som fører til kontakt med relevante aktører og personer som kan lede til nye samarbeidsprosjekter, og
- (3) *Møtevirksomhet mellom aktørene* der planlegging, idémyldring og oppgaveløsning er sentralt for å gjennomføre prosjekter og drive samskapingsprosessene framover.

*Plattformens rammer* bestemmer politiske mål, felles verdier, finansiering og plattformens diskurs. En offentlig myndighet kan til en viss grad styre en samskapingsplattform utenfra ved å bestemme formålene for plattformen.

*Nettverksledelse* handler blant annet om å redusere spenninger mellom aktørene, løse konflikter og utlikne maktskjevheter, *fasiliterende lederskap*.

*Nettverksdeltakelse* fra aktører som forsøker å påvirke policy-agendaen i plattformen ved å inngå samarbeid og bygge tillit til andre aktører (Sørensen og Torfing 2019, 251).

En sentral faktor i metastyring er balansen mellom offentlig styring utenfra og en samskapingsplattforms evne til selvstyring, eller selvregulering. I denne sammenhengen er det interessant å se hvordan slik metastyring arter seg når plattformen ikke er skapt av det offentlige, men likevel relevant og viktig for offentlige myndigheter.

### 3.5 Samskaping som verktøy for å løse gjenstridige problemer

Gjenstridige problemer («wicked problems») er en samlebetegnelse for komplekse, sosiale, helsemessige og miljømessige problemer karakterisert som vanskelige å definere og lokalisere, sammensatte, foranderlige i sin natur og tett sammenvevd med andre problemer (Rittel og Webber 1973). Gjenstridige problemer kjennetegnes blant annet ved at sammenhengene i årsak og virkning ikke kan defineres entydig og klart. Eventuelle løsninger avhenger sterkt av forståelsen av problemet som derfor ikke har noen objektiv klar løsning (Hofstad 2012, 18-19, Kobro et al. 2018, 9). Klimaproblematikken anses som et gjenstridig problem, fordi offentlig sektor alene, og ikke en gang en enkelt nasjon kan løse det (Bulkeley 2015, 1). Klimaproblemene er i tillegg et problem det haster med å løse. I tråd med definisjonen av gjenstridige problemer finnes det intet universalmiddel for klimaproblemene (Ostrom 2010, 555), men å løse dem i fellesskap anses å være den beste – og eneste – måten (Weber og Khademian 2008, 334).

Harriet Bulkeley (2015, 90) understreker viktigheten av privat og frivillig deltakelse i stedsbaserede lokale initiativer i kampen mot klimaendring. Slike lokale initiativer utfordrer den rådende

diskursen om at klimaledelse i hovedsak er et nasjonalt og transnasjonalt anliggende. Lokale initiativer representerer alternative løsninger på klimaproblemet som krysser alle forvaltningsnivåer (ibid., 102). Klimaproblemet kan bare løses gjennom samordnet handling av en rekke aktører på alle nivåer gjennom en polysentrisk tilnærming slik Elinor Ostrom (2010) argumenterer for. Fra internasjonale organer som FN helt ned til byer, men også privat og frivillig sektor, fra de største multinasjonale konglomeratene ned til hver enkelt person (Bulkeley 2015, 3). Ostrom (2010, 552) viser også til at slike polysentriske systemer blant annet øker samarbeidsevne, innovasjon, læring, tilpasningsdyktighet og tillit hos deltakerne.

### 3.6 Den fasiliterende samskapingsplattformen

Pådrivs formål handler om gjennom samskaping å finne innovative løsninger til bærekraftig byutvikling for blant annet å redusere utslipp av klimagasser. Samskaping defineres som *en prosess der en eller flere offentlige og private aktører forsøker å løse et felles problem, utfordring eller oppgave gjennom konstruktiv utveksling av ulike typer kunnskap, ressurser, kompetanser og idéer som øker produksjonen av offentlig verdi når det gjelder visjoner, planer, politiser, strategier, lovverk eller tjenester, enten gjennom kontinuerlig forbedring av produktivitet, effektivitet eller gjennom innovative milepæler som forandrer forståelsen av problemet eller oppgaven og fører til nye måter å løse det på.* (Torfing, Sørensen og Røiseland 2017, 8). Det innebærer altså aktiv deltakelse fra både offentlig og privat sektor i samskappingsprosessen (Røiseland og Lo 2019, 5) og det skapes velferd der aktørene er likestilte eller likeverdige (Pedersen-Ulrich 2016). Det særegne ved samskaping er framhevingen av innovative løsninger på gjenstridige og uregjerlige problemer (Weber og Khademian 2008).

Ut ifra definisjonen over kan man trekke ut følgende sentrale momenter. En plattform for samskaping består av (1) både offentlige og private eller frivillige aktører (2) i en horisontal og ikke-hierarkisk konstellasjon eller struktur, (3) aktørene søker å løse et felles problem og (4) dette gjøres gjennom utveksling av kunnskap, ressurser, kompetanse eller idéer, (5) samskapingen har til hensikt å skape offentlig verdi eller velferd (6) og denne merverdien skapes gjennom inkrementell forbedring eller innovasjon som fører til at man ser problemet eller utfordringen med nye øyne.

Samtidig har selve plattformen en organisatorisk ramme og grunnleggende regler og styringsstruktur for selve samskappingsprosessen. Dette innebærer hvilke aktører som er med og ikke med, hvordan aktører møtes og kommuniserer (ansikt-til-ansikt) og utveksler idéer. Videre handler det om aktørenes forpliktelse til samarbeidet og felles verdier, hvordan de gir og tar imot og hvorvidt de er enige (Ansell og Gash 2008, 558-561).

### 3.7 Typologisk klassifisering av samskaping

Pedersen-Ulrichs (2016, 3) typologi for samskaping beskriver ulike former for samskaping fra offentlige myndigheters perspektiv. Denne typologien er likevel nyttig for å se Pådriv i relasjon til Oslo kommune. Typologien tar utgangspunkt i hvor stor grad det offentlige styrer samskapingprosessen, fra høy til liten grad av offentlig involvering samt høy til liten grad av forutsigbarhet. Når kommunen i stor grad er involvert i både etableringen og prosessene i samskapingen og det er stor klarhet om hva som skal samskapes – ofte knyttet til offentlige tjenester – kalles det styrt samskaping. I tilfeller der det offentlige spiller en tilbaketrukket rolle og utfallet av samskapingen er usikkert eller uforutsigbart kalles det *fasiliterende samskaping*. Da er det eksempelvis borgere, virksomheter eller sivilsamfunnsmessige organisasjoner som leder samskapingen (Pedersen-Ulrich 2016, 10). Det er nettopp denne formen for samskaping hovedproblestillingen her tar for seg, nemlig *hvordan lederskap utøves på en samskappingsplattform i skjæringspunktet mellom private og offentlige aktører der en privat aktør er nettverksleder*.

	Uforutsigbarhet		
Kommunen som sentral aktør	<b>Likeverdig samskaping</b>	<b>Fasiliterende samskaping</b>	Borgere, virksomheter eller sivilsamfunnet er sentrale aktører
	<b>Styrt samskaping</b>	<b>Ansvarliggjørende samskaping</b>	
	Forutsigbarhet		

Figur 3 Typologi for samskaping (Pedersen-Ulrich 2016, 3).

### 3.8 Samskapende lederskap av og i plattformer

Lederskap blir tradisjonelt sett på som en prosess med leder-følger-interaksjon i små grupper, team eller dyader der det finnes en eller annen form for autoritativ struktur (Yammarino et al. 2012, 383). Denne interaksjonen skjer i en bestemt kontekst der leder og følger deler et formål, en visjon eller oppgave og oppnår dette sammen, i form av mål eller oppgaver (Yammarino et al. 2012, Yukl 2020).

Den autoritative strukturen har en annen form i en samskapingsplattform, fordi deltakelse er frivillig. Selv om lederskap ikke kan utøves på tradisjonelt vis er det likevel helt sentralt for at en samskapingsplattform skal lykkes (Ansell og Gash 2008, 554). Lederskap vil da for det første, handle om å styre plattformen indirekte gjennom *institusjonell design*. Dette kan innebære at plattformen er organisert på en måte som støtter nettverksledelsens arbeid for samskapende innovasjon (2018, 27). For det andre, handler det om å skape horisontale relasjoner (dy-ader) for å bygge tillit, legge til rette for samarbeid og støtte opp under pågående samarbeid, *fasiliterende lederskap* (Ansell og Gash 2012, Røiseland 2013, Kobro et al. 2018, 27).

### 3.9 Fasiliterende lederskap

*Fasiliterende lederskap* handler om nettverksledelsens rolle som tilrettelegger for samskapingsprosessene (Weber og Khademian 2008, Ansell og Gash 2012, Hofstad og Torfing 2017, Torfing, Sørensen og Røiseland 2017). Denne lederskapsrollen deles vanligvis inn i tre subkategorier kalt *sammenkaller* («convener»), *fasilitator* og *katalysator*. Hovik og Hanssen (2015, 510) løfter imidlertid fram en fjerde subrolle, inspirert av blant andre Klijn, Stejn og Edelenbos (2010), kalt *brobyggeren*. Nettverksledelsens oppgave blir å kombinere disse rollene for å lede partnerskapet mot samskaping av innovative løsninger. Følgende momenter trekkes fram som sentrale for hver av de fire rollene i fasiliterende lederskap (Ansell og Gash 2012, Hovik og Hanssen 2015, Hofstad og Torfing 2017):

*Sammenkallerens* rolle er å kalle relevante aktører sammen, spre interaksjon og utveksle informasjon, meninger og idéer. Sammenkalleren identifiserer aktører som kan bidra til innovasjon i bestemte prosjekter og motiverer dem til å delta i prosessen. I tillegg avklarer sammenkalleren de ulike rollene til aktørene i de forskjellige delene av innovasjonsprosessen. Videre er det viktig at sammenkalleren oppmuntrer til samhandling mellom aktørene som deltar ved å understreke den gjensidige avhengigheten til hverandres ressurser og opprettholde integriteten i samskapingsplattformen. Endelig må det gis felles retning for innsats i søken etter innovative løsninger og forene mål og forventninger hos aktørene.

*Fasilitatorens* rolle er å tilrettelegge for samskapingsprosessen og fungere som mekler. Fasilitatoren sørger derfor for gode og effektive møter, god kommunikasjon og aktiverer de aktørene som ikke bidrar så mye som de kunne. En annen viktig oppgave er å øke og opprettholde tilliten mellom aktørene ved å skape arenaer for uformell sosialisering. Tillit er sentralt for at samarbeid mellom aktører skal fungere (Vangen og Huxham 2003, Mayer og Kenter 2016, 57) og for å få til innovasjon når det ikke skjer markedslogiske, gjensidig bebyrdende transaksjoner (Klijn

2016, 115). Vangen og Huxham (2003, 10) forklarer at tillit er viktig der samarbeidet innebærer risiko (for feiling i innovasjonsprosjekter), aktørenes forventninger til hverandre og som en katalysator som driver prosessene framover. Tillit oppnås blant annet gjennom gjentatte møter ansikt-til-ansikt (Ansell og Gash 2008, 558).

Videre må fasilitatoren oppfordre til utarbeiding av felles regler og prosedyrer, og definere en felles forståelse for plattformens formål. Fasilitatoren må fungere som mekler for å løse eventuelle konflikter og sørge for at konflikter som ikke kan løses betraktes som felles utfordringer snarere enn hindringer (Hofstad og Torfing 2017, 230). Det er også sentralt å fjerne barrierer ved å få støtte fra ledelsen hos de deltagende virksomhetene og forhandle om fordeling av risiko og fordeler mellom aktørene.

*Katalysatorens* rolle er å få aktørene til å tenke utenfor boksen, så nye og innovative løsninger kan utvikles og gjennomføres. Katalysatoren må derfor skape en følelse av hastverk eller vise til et problem (Knaggård 2015, 452 flg.), hindre tunnelsyn ved å oppfordre aktørene til både å se problemstillinger fra ulike vinkler samt koordinere gjennomføringsprosessen for å øke synergistiske effekter og hindre overlappende arbeid. Katalysatoren sørger for at aktørene tar rollen som ambassadører og benytter sine forbindelser til å spre informasjon og kunnskap om innovative løsninger, slik at aktørene får eierskap til plattformen og prosjektene som gjennomføres. Katalysatoren bør også gi anerkjennelse til aktørene og deres bidrag og motivere de som allerede bidrar.

*Brobyggerrollen.* Hovik og Hanssen (2015, 519) fant at rollen som brobygger er helt sentral i komplekse samskappingsplattformer. Med hensyn til Pådrivs relativt store antall samarbeidspartnere fra mange ulike bransjer og sektorer, antas det at brobyggerrollen er relevant her. Brobyggeren må manøvrere i og mellom politisk-administrative nivåer, og må vite hvordan, når og hvor mye politisk og administrativ forankring som er nødvendig for plattformens legitimitet. Brobyggeren jobber i skjæringspunktet mellom to eller flere systemer og har god forståelse for mekanismer og institusjonell logikk. Institusjonell logikk handler om hvordan organisasjonskultur former kognitiv atferd i organisasjoner i disse systemene (Olsen 2007). Brobyggere spesialisere seg i å forhandle mellom ulike aktører, må jobbe strategisk med alle partnere, kontinuerlig forankre idéer og løsninger og vite hvordan man håndterer og kommuniserer med ledere i de ulike partnervirksomhetene. Endelig må brobyggeren kontinuerlig jobbe for å framheve samskappingsplattformens felles mål.

### 3.10 Barrierer og drivere for samskaping

Mens teorikapittelet til nå har tatt for seg metastyring, institusjonell design og fasiliterende lederskap som sterke variabler, vil siste del omhandle de variablene som antas å være svake.

Ansell og Gash (2008, 552) finner i gjennomgang av litteraturen tre forutsetninger for at samskaping skal vokse fram. Disse omfatter forhold knyttet til *makt- eller ressurskjevheter* mellom aktørene, *insentiver til å delta* i samarbeidet, og *grad av antagonistisk tankegang og tidligere deltakelse i samarbeid*. Det understrekes at disse forutsetningene både kan være drivere og hemmere for samskappingsprosessen.

*Makt- eller ressurskjevheter* er en kjent utfordring i samskappingsplattformer (Ansell og Gash 2008, 551). Aktørene må være likestilte for at samarbeidet skal fungere. Plattformen må ha et bevisst forhold til skjevheter i makt- eller ressursfordeling slik at disse kan utliknes på et vis og samarbeidet dermed bli mer horisontalt.

*Insentiver til å delta* innebærer å formidle til aktuelle og potensielle aktører hva de kan få ut av et samarbeid og at deltakelse i plattformen vil føre til samskapende offentlig verdiskaping (Ansell og Gash 2008, 552).

*Antagonistisk tankegang og tidligere deltakelse i samarbeid* handler om i hvilken grad aktørene (ikke) er innstilt på samarbeid (Ansell og Gash 2008, 553). Hvorvidt aktørene har deltatt i samskaping tidligere kan ha en del å si for hvordan ulike virksomheter griper samskaping an og er i stand til å tilpasse seg dette regimet.

Siden Pådriv er en privat ledet samskappingsplattform og dermed mer frikoplet fra kommunen enn kommunalt etablerte plattformer, legges det i denne modellen til ytterligere tre forutsetninger. De to første er inspirert av Sørensen og Torfing (2018, 401), altså *politisk klima* og *politisk og administrativ forankring*. Den siste er knyttet til forankringen hos kommunen og handler om *finansiering*, både fra offentlig myndighet og samarbeidspartnerne.

*Politisk klima*. Hvorvidt kommunale myndigheter tilrettelegger for samskaping vil ha mye å si for hvor vellykket plattformen vil bli med å få til offentlig-private prosjekter og samarbeid (Sørensen og Torfing 2018, 401). Om det ikke finnes politisk vilje til å etablere offentlig-private samarbeid for å løse komplekse samfunnsproblemer er det neppe ingen god idé å etablere et slikt privat initiativ.

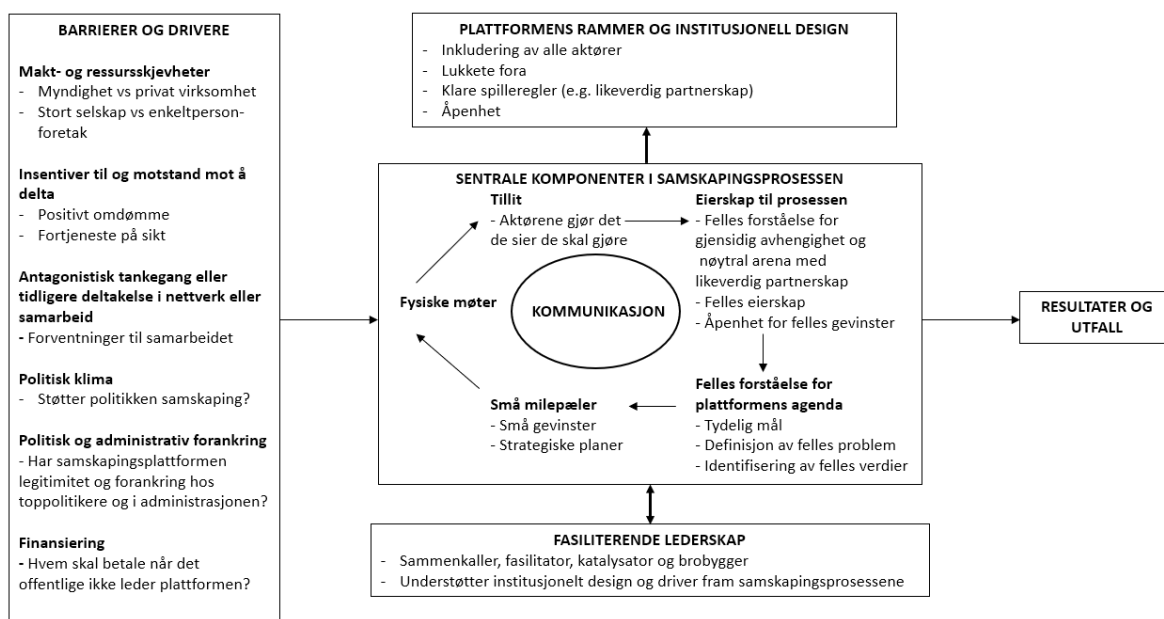
*Politisk og administrativ forankring*. Når samskappingsplattformen er etablert og ledet av en privat aktør, må kommunens politiske ledelse og administrasjonen overbevises om at

plattformen vil kunne bidra til offentlig innovasjon (Sørensen og Torfing 2018, 401). Dette vil være kritisk for plattformens legitimitet og handlingsrom.

*Finansiering.* En privat samskappingsplattform som skaper offentlig verdi vil til en viss grad være finansiert av sine partnere, men størsteparten av driften vil nok være avhengig av betydelig finansiering fra det offentlige. Denne finansieringen er knyttet til forrige punkt om forankring hos kommunen. Det er altså lettere å få økonomisk støtte om politikerne forstår hva samskappingsplattformen innebærer og hva den gjør.

### 3.11 Sentrale komponenter i samskappingsprosessen

Den fundamentale utfordringen i å effektivt styre og lede samarbeidsprosesser for å løse et offentlig, komplekst problem er å lede interaksjonen mellom aktørene i form av møtearenaer, kommunikasjon, integrasjon og aksept for felles beslutninger på tvers av deltakerne (Weber og Khademian 2008, 334). Mayer og Kenter (2016, 48) trekker fram noen helt sentrale komponenter i selve samskappingsprosessen som er avgjørende for utfallet av samarbeidet. Disse er kommunikasjon, felles mål og visjon, lederskap, felles ressurser og tillit. Som figur 4 illustrerer inngår flere av disse komponentene i Ansell og Gash' (2008, 550) modell, og oppgaven vil fokusere på disse, nemlig kommunikasjon, tillit, eierskap til plattformen, felles forståelse for plattformens agenda, og små milepæler.



Figur 4. Modell for samskaping. Basert på Ansell og Gash (2008) og Sørensen og Torfing (2018).



Mekanismene i samskaping forklares som en ikke-lineær og iterativ prosess mellom aktørene som kan styrkes eller svekkes, i Ansell og Gash' (2008, 550) modell framstilt som sirkulær. God kommunikasjon er et premiss for gjensidig tillit som er avgjørende i samskaping, og tillit skapes ved at aktørene møtes fysisk. Økt tillit forsterker eierskapet til prosessen og med det en felles forståelse for mål, visjon og verdier. Denne felles forståelsen kan være med på å sette i gang prosjekter som fører til konkrete resultater som små milepæler eller strategiske planer. Prosessen påvirkes hele tiden av plattformens institusjonelle design som setter rammevilkår for samarbeidet og lederskapet av samskapingsplattformen.

Plattformens rammer og institusjonell design definerer samskapingsprosessens spilleregler for samhandlingen mellom aktørene og hvordan de skal forholde seg til hverandre. De fire lederrollene sammenkaller, fasilitator, katalysator og brobygger representerer ulike måter nettverksledelsen i plattformen forsøker å påvirke aktører og prosesser (se pkt. 3.9). I et synergistisk samspill mellom plattformens rammer og institusjonell design sammen med fasiliterende lederskap drives samskapingsprosesser fram i form av konkrete samarbeidsprosjekter.

## 4 METODE

I dette kapittelet gjøres rede for metodearbeidet i oppgaven. Først begrunnes kort valg av forskningsmetode og deretter en beskrivelse av blant annet metode for datagenerering og utvalgsstrategi, gjennomføring av intervjuer og analyse. Så diskuteres pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet og tilslutt forskningsetiske temaer i forbindelse med studien. Jeg bruker her Tjoras (2012) betegnelse på datainnsamling, nemlig datagenerering.

### 4.1 Forskningsmetode

I lys av problemstillingen har jeg valgt å benytte kvalitativ metode med dybdeintervjuer<sup>6</sup> og observasjon (Tjora 2012, 55-56). Kvalitativ metode er hensiktsmessig når fenomenet man studerer er relativt nytt eller paradigmatisk, ved at den muliggjør en prototypisk generalisering som et referansepunkt for videre studier (Tjora 2012, 35-36), slik dette bidraget er. En metode defineres som en strategi eller teknikk for problemløsning for å komme fram til ny kunnskap (Malterud 2011, 26-28). Kvalitativ metode kan dermed avdekke og gi en forståelse av hvordan informantene i denne studien opplever og erfarer Pådriv som samskappingsplattform og leder innenfor bærekraftig byutvikling.

### 4.2 Om casestudien

En casestudie er definert som en empirisk undersøkelse som studerer et fenomen i dets virkelige kontekst (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80-81). Konteksten her er innovativ og bærekraftig byutvikling og transformasjon. Casestudier er ikke egnet til å gi oversikt over det empiriske omfanget av et fenomen, men egner seg godt når det er sentralt å få en forståelse og forklaring av prosesser og handlinger om fenomenet man studerer (Andersen 2013, 25). Casestudier kan også være hensiktsmessige når det valgte caset avviker fra en bestemt tematikk (Tjora 2012, 35). De kan også benyttes for å forstå og forklare et tema eller fenomen som er nytt, som i dette tilfellet – *samskapende lederskap i privat regi* – og dermed gi verdifulle empiriske bidrag til teori.

### 4.3 Prosess for datagenerering

Hovedvekten av dataene er fra dybdeintervjuer med relevante aktører, men noe data er også generert gjennom passiv/interaktiv og deltakende observasjon på møter i Pådriv-nettverket og dokumenter fra Pådriv-nettsiden og Oslo kommunes nettsider.

---

<sup>6</sup> Dybdeintervju, også kalt semistrukturert intervju, defineres som et kvalitativt intervju som bærer preg av en samtale mellom intervjuer og informant (Tjora 2012, 220). Dybdeintervjuer benyttes som hovedregel når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora 2012, 105).

#### 4.3.1 Utvalg av informanter

Informantene ble utvalgt basert på strategisk utvelgelse<sup>7</sup>, men jeg benyttet også snøballmetoden<sup>8</sup> for å finne informanter som kunne gi mer relevant datamateriale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116-117; 119-120). Samtidig som jeg ønsket å få en god forståelse av bakgrunnen for prosessene i Pådriv og hvordan lederskapet ble tilpasset denne samskapingsplattformen, var det også viktig å få en forståelse av hvordan utenforstående oppfattet Pådriv. Det ble derfor valgt ut informanter som var meget involvert, moderat involvert og informanter som hadde vært mer involvert tidligere, men som nå var mindre involvert. For å få variasjon i dataene la jeg vekt både på å intervju informanter i nettverksledelsen, og i nettverket. (Sørensen og Torfing 2019, 1454). Jeg strebet også etter å få en balanse i representasjon fra både det private og det offentlige. Fire av de intervjuete informantene var fra kommunal sektor, mens de resterende var fra privat. Informantene ble kontaktet via e-post og telefon. Alle utvalgte nøkkelinformanter ga positiv respons.

#### 4.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Et kvalitativt forskningsintervju er en måte å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger innenfor temaet som studeres (Tjora 2012, 104). Jeg benyttet semistrukturerte intervjuguider, og det ble lagt til underpunkter på de fleste spørsmålene. På denne måten ble det lettere å stille oppfølgingsspørsmål. Denne semistrukturerte formen ga fleksibilitet, altså mulighet til å hoppe over spørsmål eller stokke om på dem, og rom for å utforske temaer som informantene var opptatt av. Jeg tok utgangspunkt i GreenGovs egen mal for intervjuguide som ble tilpasset forskningsspørsmålene i oppgaven i samråd med veileder. Spørsmålene i intervjuguiden ble endret avhengig av hvilke informanter jeg snakket med, spesielt i skillet mellom partnerne i nettverket, nettverksledelsen og kommunale aktører. Det var likevel ikke hensiktsmessig å endre for mye av hensyn til analysen senere, dessuten var intervjuguiden lik for personer som hadde relativt lik grad av involvering i Pådriv.

Totalt 11 informanter ble altså intervjuet over 12 intervjuer i perioden medio januar til medio mars 2020. Intervjuformen som ble benyttet var dybdeintervjuer av nøkkelinformanter, som regel en-til-en intervjuer. Intervjuene varte i cirka 60-90 minutter. Ved å benytte lydopptaker

---

<sup>7</sup> Strategisk utvelgelse handler om først å bestemme målgruppen som er nødvendig og hensiktsmessig for å generere relevante data. Deretter må forskeren velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117).

<sup>8</sup> Snøballmetoden innebærer å rekruttere informanter ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om temaet som undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 119).

kunne jeg holde fokus på informantene, stille gode oppfølgingsspørsmål og be informantene å utdype ulike temaer (Tjora 2012, 137).

Tabell 2. Oversikt over antall og type informanter

Type aktør	Antall informanter	Antall intervjuer
Kommuneadministrasjon	2	2
Nettverksledelsen og styret i Pådriv	3	4 <sup>9</sup>
Private aktører	4	4
Politikere	2	2
<b>Totalt</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

Datamaterialet begynte å nærme seg et metningspunkt ved 9 intervjuer. Da fikk jeg mye gjentakende informasjon på enkelte temaer (Tjora 2012, 158-159). Jeg ønsket imidlertid mer data knyttet til lederskapet i Pådriv og dette fikk jeg ved å intervju ytterligere tre informanter. Gevinsten av disse tre intervjuene var stor med hensyn til datamateriale om lederskapet i Pådriv.

#### 4.3.3 Observasjon

For å få innsikt i interaksjonen mellom personene i Pådriv, valgte jeg å benytte noe observasjon. Jeg fikk anledning til å delta på fire åpne Pådriv-møter. Tre av møtene fant sted i Pådrivs egne lokaler på Økern og ble først avklart med nettverksledelsen. Det siste seminaret ble på grunn av koronapandemien gjennomført virtuelt i videokonferanseprogrammet Zoom. Det første, tredje og fjerde møtet var samlinger med dedikerte temaer, henholdsvis (1) massehåndtering, (3) nye boformer, og (4) ensomhet som følge av koronapandemien, forslag til forbedring av informasjonsdeling og økt mangfold av aktører i Pådriv. For å være så transparent som mulig overfor de øvrige deltakerne forklarte jeg i presentasjonsrundene at jeg skrev masteroppgave om Pådriv.

Det andre møtet var en heldags nasjonal samling som foregikk i midten av januar. Der deltok representanter fra kommunene Trondheim, Stavanger og Arendal som diskuterte mulighetene for å benytte Pådriv-metoden i sine kommuner for bærekraftig byutvikling i transformasjonsområder. På dette seminaret ble jeg bedt om å skrive referat, og dette ga muligheten til å ta mye notater, samtidig som referentrollen ga legitimitet til å notere mens jeg satt blant deltakerne. Dette referatet ble oversendt til nettverksledelsen som publiserte en revidert utgave på nettsidene til Pådriv.

<sup>9</sup> En nøkkelinformant fra denne gruppen ble intervjuet to ganger.

I stedet for deltakende observasjon argumenterer Tjora (2012, 55-56) for at interaktiv observasjon er et mer passende begrep. For det første, blir betegnelsen deltakende ikke alltid korrekt, fordi metoden noen ganger ikke kan karakteriseres som deltakende. For det andre, understreker *interaktiv* derimot at det alltid vil finne sted en sosial interaksjon mellom observatøren og den observerte. Jeg har vært aktiv i varierende grad på samtlige møter, og følger Tjoras argumentasjon om interaktiv observasjon i alle, bortsett fra det nasjonale møtet. Der gikk jeg over til å bli mer deltakende.

#### 4.3.4 Dokumenter

For å få en oversikt over Oslos klimapolitikk og en bakgrunn for Pådrivs arbeid med byutvikling, hentet jeg informasjon fra Oslo kommunes klimastrategi (Oslo kommune 2016a) og dokumenter om Hovinbyen (Oslo kommune 2016b). Videre hentet jeg en del informasjon om Pådrivs organisasjonsstruktur og rapporter som ligger åpent tilgjengelig på [www.paadriv.no](http://www.paadriv.no). Jeg søkte spesifikt etter ord som samskaping, offentlig-privat samarbeid og samhandling. Dokumentanalysen ble benyttet som supplement for å understreke poeng informantene hadde, finne relevant informasjon om Oslo kommunes klimastrategi i relasjon til Pådriv og innhente data knyttet til Pådriv-plattformens rammer og institusjonell design, herunder vedtekter og partnerskapsavtale.

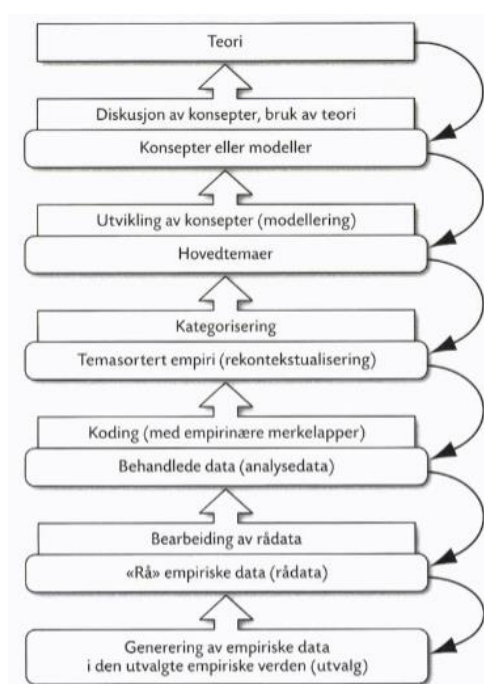
#### 4.4 Om analysen av intervjudata

Allerede under intervjuene starter analysen av dataene, fordi intervjueren med sin forforståelse tolker det han eller hun hører og opplever. Et annet nivå i analysen skjer under transkribering av intervjuene. Den systematiske analysen begynner imidlertid først når rådataene er transkribert og teksten er kodet ferdig (Kvale og Brinkmann 2015, 230). Transkripsjonen er en ordrett gjentakelse av et intervju i skriftlig form som gjør det mulig å analysere de genererte dataene, og som Tjora (2012, 143-144) anbefaler fikk jeg transkribert alle intervjuene. Før transkriberingsarbeidet startet fikk jeg se et ferdig transkribert intervju fra GreenGov-prosjektet, og brukte samme transkripsjonsform, med forskernes spørsmål i uthevet tekst og informantens svar og utsagn punktvis i normal tekst. Kvale og Brinkman (2015, 207) påpeker at det er en stor fordel å gjøre dette arbeidet selv, fordi man da får en aktiv tilnærming til det transkriberte intervjuet og lærer av egen intervjustil. Det blir også lettere å huske sentrale utsagn og poeng som informantene har. Jeg transkriberte 75 prosent av intervjuene selv, mens 25 prosent ble transkribert gjennom NIBR, da prosjektleder og en forsker GreenGov-prosjektet ønsket å delta på noen av intervjuene med nøkkelinformantene, og dermed tilbød seg å ordne transkripsjon.

## 4.4.1 Koding

Koding er et verktøy for å systematisere sentrale forståelser og utsagn, redusere og ordne data-materialet ved å kategorisere tekst som er sentral for analysen uten å miste viktig informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173-174). I kodingen av dataene valgte jeg å benytte programmet NVivo, etter konsultasjon med min veileder. Dette er også et av programmene Tjora (2012, 194) anbefaler som verktøy i kvalitative analyser. Etter en vurdering fant jeg at det var hensiktsmessig å bruke et slikt verktøy, selv om jeg ikke hadde store mengder rådata, cirka 150 sider. Programmet ga mulighet til å sammenstille og kombinere dataene på en måte som jeg ikke kunne gjort manuelt. Videre ga det en god helhetlig oversikt over alle intervjuene, samtidig som jeg kunne kode teksten enkelt.

Figur 5. Stegvis-deduktiv-induktiv modell (SDI) (Tjora 2012, 156)



Tjora (2012, 175) har utviklet et system kalt stegvis deduktiv-induktiv metode. Denne metoden følger en systematisk framgangsmåte der man stegvis nærmer seg teori ved hjelp av empiri, altså induktivt, men går tilbake deduktivt og kvalitetssjekker resultater hele veien, for å sikre sterkere teori (se figur 5). Tjora (2012, 179-182) anbefaler tekstnær koding framfor sorteringsbasert koding for å generere induktive koder som er basert på analysedataene. Tekstnær koding forteller hva informanten faktisk sier. På denne måten kunne meningsinnholdet i utsagnene til informantene kondenseres slik at det framkommer hva selve innholdet i utsagnet var, og ikke bare hva de

dreide seg om. Dette viste seg å være til stor nytte i den videre behandlingen av kodene i kategorier. Tjoras (2012, 174) SDI-modell er utarbeidet med tanke på systematisk utarbeidelse av konsepter (se figur 5). Fordi jeg ofte forstår bedre med en visuell tilnærming laget jeg, parallelt med kategoriseringsarbeidet, en modell som illustrerer variablene i en privat ledet samskappings-plattform (se figur 4). Denne viste seg i noen grad å likne Ansell og Gash' (2008, 550) modell som dermed ble benyttet som basis for det videre arbeidet, tilpasset problemstillingens kontekst (se pkt. 3.11 og pkt. 6.2).

#### 4.4.2 Kategorisering

Da jeg var ferdig med kodingen flyttet jeg all den kodete teksten inn i et tekstbehandlingsdokument, slik Tjora anbefaler (2012, 186). Etter møysommelig arbeid og flere runder med kategorisering og rekategorisering endte jeg opp med fem hovedkategorier knyttet til samskapende lederskap. I stedet for å skille mellom avhengige og uavhengige variabler, benyttes her sterke og svake variabler. De sterke variablene er de som antas å påvirke samskapingsprosessen mest, altså *fasiliterende lederskap* og *metastyring*. Svake variabler er dermed de som antas å påvirke prosessen i mindre grad. I denne konteksten er disse *barrierer og drivere for samskaping*, *selve samskapingsprosessen* og *utfall av lederskapet og samskapingsprosessen*.

Tabell 3. Oversikt over hovedkategorier i bearbeidingen av datamaterialet.

Sterke variabler	Svak variabel
<b>Fasiliterende lederskap</b>	<b>Barrierer og drivere for samskapingsprosessen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellomromsaktør</li> <li>- Politirolle</li> <li>- Oversetterrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utlikning av makten</li> <li>- Hvordan er Pådriv attraktiv</li> <li>- Manglende mandat hos representantene til samarbeid</li> <li>- Politisk og administrativ forankring</li> <li>- Finansiering</li> </ul>
<b>Metastyring</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Styring på avstand'</li> <li>- Institusjonell design</li> <li>- Plattformens rammer</li> </ul>	

Tabell 4. Oversikt over øvrige kategorier i bearbeidingen av datamaterialet.

Svak variabel	Svak variabel
<b>Sentrale komponenter i samskapingsprosessen</b>	<b>Utfall av lederskap og samskapingsprosessen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikasjon</li> <li>- Tillit og integritet</li> <li>- Eierskap til plattformen</li> <li>- Felles forståelse</li> <li>- Konkrete prosjekter og stedsorientering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utfordrer det etablerte</li> <li>- Nøytral arena</li> <li>- Samskaping en offentlig oppgave</li> <li>- Midlertidighet og sosial bærekraft</li> <li>- Læring</li> <li>- Offentlig verdi</li> <li>- Innovasjon</li> </ul>

#### 4.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Viktige kriterier for god empirisk forskning er høy grad av reliabilitet og validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231-233). Reliabilitet dreier seg om hvorvidt resultatene man er

kommet fram til er pålitelige og i hvilken grad man ville fått de samme resultatene om studien ble gjentatt av en annen forsker under samme forhold. Som Grønmo (2016, 248 flg.) påpeker, er testing og beregning av reliabiliteten ikke mulig ved hjelp av standardiserte metoder i kvalitative studier. Årsaker til det er at undersøkelsesopplegget og datamaterialet er mindre strukturert enn i kvantitative studier, og at datagenereringen ikke kan skilles ut som en separat fase i forskningsprosessen, men foregår i tett forbindelse med analyse og tolkning (ibid.). Videre får forskeren en mye større betydning i generering av kvalitative data enn kvantitativ datagenerering. Forskerens framgangsmåte og fortolkninger av datamaterialet vil altså alltid påvirke resultatet. Det er derfor sentralt å reflektere over forskerens rolle i fenomenet som studeres (Tjora 2012, 205-206). Samtidig vil en informant påvirkes av intervjusituasjonen og ikke nødvendigvis vurdere samme spørsmål likt på forskjellige tidspunkter, og dermed heller ikke gi identiske svar.

I arbeidet med denne studien har jeg gått systematisk og strategisk til verks når det gjelder utvalg av informanter, gjennomføring av intervjuer, koding og kategorisering for å forsøke å oppnå en så riktig gjengivelse som mulig av informantenes opplevelse og oppfatning av fenomenet jeg har studert. Denne prosessen er gjennomgått og omtalt i avsnittene ovenfor. Det ga et solid empirisk grunnlag for analyse og diskusjon at jeg hadde datamateriale fra 12 intervjuer.

Validitet handler om hvorvidt funnene man kommer fram til faktisk er svar på forskningsspørsmålene man stiller (Tjora 2012, 206). Grønmo (2016, 254 flg.) skiller mellom ulike former for validitet. Her benyttes *kompetansevaliditet* og *kommunikativ validitet* for å belyse dette bidraget. Kompetansevaliditet er knyttet til forskerens erfaring og kompetanse når det gjelder datagenerering. Snarere enn å fokusere kun på metode, anses da kvalitativ forskning som et håndverk (Kvale og Brinkmann 2015, 83-84). Kommunikativ validitet handler om dialog og diskusjon mellom forskeren og andre forskere eller informanter om hvorvidt datamaterialet passer godt med studiens problemstilling.

Når det gjelder kompetansevaliditet har jeg lite erfaring med datagenerering i form av intervjuer. Jeg er altså ingen erfaren håndverker på området, men ved å ha forholdt meg konsekvent til Tjoras (2012) SDI-modell som framgangsmåte har jeg forsøkt å kompensere for denne manglende kompetansen. I tillegg deltok to forskere, som nevnt, i tre intervjuer med nøkkelinformanter, fordi informantene var svært relevante også for det overordnede prosjektet. Dette ga både innsikt i bruk av oppfølgingsspørsmål og genererte viktige data som er tatt med i



presentasjonen av det empiriske materialet og diskusjonen. Det ga også en god mulighet til å validere mine egne vurderinger mot forskernes.

Med hensyn til kommunikativ validitet konsulterte jeg veileder mye i forbindelse med hvilke informanter som var hensiktsmessige å intervju. Da jeg så at jeg manglet noe data om nettverksledelsens lederskap, sørget jeg for å intervju flere informanter, slik Grønmo (2016, 255) beskriver.

Tjora (2012, 205) påpeker at å benytte diktafon gjør det mulig å legge fram sitater direkte. Dette vil kunne styrke validiteten, fordi informantens 'stemme' i noen grad gjøres tilgjengelige helt fra informanten til leseren. Han understreker imidlertid at da må det gjøres rede for hvordan disse sitatene er valgt ut, ikke minst med hensyn til hvilke sitater som *ikke* er valgt ut. I presentasjon av det empiriske materialet har jeg plukket ut sitater som har vært hensiktsmessige for å få fram poeng eller der informantens synspunkter blir bedre illustrert eller bedre poengtert gjennom sitater. At informantene har fått lese gjennom og mulighet til å endre og moderere direkte sitater (aktørvalidering), handler også om kommunikativ validitet. Bortsett fra et par mindre avklaringer endret ikke aktørvalideringen analysen på noen måte og jeg oppfatter dette som en styrke for dataenes gyldighet.

Generaliserbarhet innebærer i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres til tilsvarende studier (Kvale og Brinkmann 2015, 289). I kvalitativ forskning snakker en heller om overføringsverdi eller overførbarhet enn generaliserbarhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233-234). Tjora (2012, 209 flg.) gjennomgår flere måter å generalisere på i kvalitativ forskning, deriblant *konseptuell generalisering* der forskeren utvikler konsepter, typologier eller teorier med relevans for liknende tilfeller. Denne typen generalisering vurderer han som den mest hensiktsmessige. SDI-modellen er sentral i den konseptuelle generaliseringen og innebærer at man kan generalisere gjennom teori, sikre relevans gjennom forskning og gi mulighet for analytisk generalisering.

I dette forskningsprosjektet handler generalisering om å tilføre ny kunnskap og teori på et område som er relativt nytt og lite utforsket, altså samskapende lederskap i privat regi. Den eneste forskningsartikkelen som er direkte knyttet til temaet i oppgaven er en studie som tar for seg samskaping i privat regi i tre danske kommuner (Sørensen og Torfing 2018). Denne er benyttet som utgangspunkt for blant annet teori om plattformens rammer og institusjonell design. Sett i lys av Pedersen-Ulrichs (2016) samskapingstypologi er dette bidraget derfor, for det første, et bidrag til teori om samskappingsplattformer som er mer frikoplet fra kommunale myndigheter.

For det andre, peker oppgaven framover mot et nytt paradigme i samfunnsstyringen og har derfor stor generell interesse, ikke minst for kommuner der samskaping er blitt et ‘moteord’ (Røiseland og Lo 2019). Flere byer, blant annet Trondheim, Stavanger og Arendal, beveger seg i denne retningen. For det tredje, er samskaping et sentralt fenomen å kjenne til når man skal håndtere gjenstridige problemer, fordi det i dag anses som den mest lovende løsningen (Bulkeley 2010, Ostrom 2010).

#### 4.6 Forskningsetiske refleksjoner rundt studien

Jeg søkte om tillatelse om behandling av personopplysninger hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i desember 2019. Denne ble innvilget i midten av januar 2020 (vedlegg 3). Et informasjonsskriv (se vedlegg 4) ble sendt til alle informantene i forkant av intervjuene jf. personopplysningsforordningen (GDPR) art. 13 om informasjonsplikt. Samtykkeerklæring ble underskrevet eller bekreftet per e-post av alle informanter før hvert intervju. Erklæringen ble kortfattet gjentatt muntlig før selve intervjuet.

Informantene er anonymisert i den endelige oppgaven, og sitater er sendt til dem for gjennomsyn, slik at de har fått mulighet til å nyansere, endre eller trekke dem jf. den registrertes rett til innsyn i GDPR.<sup>10</sup> De transkriberte, anonymiserte intervjuene ble lagret på universitetets OneDrive-servere, som av personvernombudet på universitetet anses som *tilstrekkelig sikkert*.<sup>11</sup> Behandling av personopplysninger<sup>12</sup> ble avsluttet ved innlevering av oppgaven, 15. juni 2020.

---

<sup>10</sup> GDPR art. 15 nr. 1 bokstav e).

<sup>11</sup> GDPR art. 5 nr. 1 bokstav f).

<sup>12</sup> GDPR art. 4 nr. 2 ‘behandling’ innebærer enhver operasjon eller rekke av operasjoner som gjøres med personopplysninger, enten automatisert eller ikke, f.eks. innsamling, registrering, organisering, strukturering, lagring, tilpasning eller endring, gjenfinning, konsultering, bruk, utlevering ved overføring, spredning eller alle andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, begrensnig, sletting eller tilintetgjøring.

## 5 PRESENTASJON AV DET EMPIRISKE MATERIALET

*... basert på teorien om «wicked problems» og erfaringene våre  
så mente vi at det manglet en mellomromsaktør,  
en nøytral rolle i midten som kunne drive disse prosessene  
på vegne av problemet og ikke på vegne av en oppdragsgiver.  
Det var bakgrunnen for å starte SoCentral.  
(Informant i nettverksledelsen)*

I dette kapittelet gjennomgås relevant informasjon om caset Pådriv og deretter funn knyttet til Pådriv som plattformorganisasjon og metastyring av Pådriv-plattformen. Tilslutt gjennomgås egenskaper som gir Pådriv-plattformen merverdi, barrierer og drivere for samskaping og resultater av samskapende lederskap.

### 5.1 Om Pådriv

Det framgår av strategidokumentet (2019a) at Pådriv skal være et likeverdig og tverrfaglig partnerskap som er åpent for personer og virksomheter fra alle fagretninger, sektorer og bransjer. Personer kan bli ‘pådrivere’ og virksomheter kan bli partnere (medlemmer i foreningen). Partnerskapet skal mobilisere personer og virksomheter både lokalt, nasjonalt og internasjonalt og fra ulike deler av samfunnet. Dette innebærer at alle personer og virksomheter som ønsker å bidra med tid og kompetanse for å oppnå Pådrivs målsetninger, og som er innforstått med at nettverket bygger på tillit og likeverd kan bli del av nettverket, både med og uten formell innmelding.

Idéspiren til en tverrsektoriell samskappingsplattform for samfunnsutvikling, slik en nøkkelinformant forklarer, kom i 1995. Det ble imidlertid realisert først 20 år senere. I 2015 ble idéen relansert på Lerchendalkonferansen og manifesterte seg deretter som et konkret prosjekt (Pådriv.no). Dette ga grunnlaget for det som skulle bli samskappingsplattformen Pådriv. Et formelt samarbeid ble etablert i Oslo i 2017, da med det ideelle aksjeselskapet SoCentral som nettverksledelse. SoCentral ble etablert i 2012 med formål å samarbeide tverrsektorielt på flere nivåer for å utvikle nye løsninger på komplekse utfordringer.

### 5.2 Samskappingsplattformen Pådriv

Initiativtaker og en av grunnleggerne av det som skulle bli Pådriv beskriver sin forståelse av plattformen som grunnlag for samskaping:

*En plattform er noe du står på og som gir grunnlag for å gjøre nyttig arbeid, en samhandlingsplattform er et grunnlag for samhandling, naturlig nok ... Den resulterer i aktiviteter, og den kan bestå av ulike ressurser og støttefunksjoner. En plattform er noe som gir et komfortabelt ståsted og tid og rom til å handle. Skal man samhandle, må plattformen også være et godt møtested for aktører som ønsker handling. Det var tanken ved å bruke ordet plattform.*

Pådriv blir altså sett på som en plattform som tilrettelegger for samarbeid og utløser prosjekter. Plattformen gir et stabilt grunnlag, varighet, handlingsrom og mulighet for deling av ressurser. Videre skaper plattformen gode møtearenaer og fora for aktørene.

Pådriv oppleves av flere informanter å gi stabilitet og fleksibilitet på samme tid. En informant fra en av de store private samarbeidspartnerne beskriver Pådriv som et stort nettverk av aktører som kan komme inn og gjøre noe synlig i et grått område på kort sikt. Samtidig er Pådriv i dialog med kommunen og eiendomsutviklerne om hva man kan planlegge sammen på lang sikt.

### 5.3 Plattformens rammer, institusjonell design og lederskap

Pådriv er som forening selvstyrt. Det organiseres arrangementer som leder til kontakt mellom relevante aktører og personer og møter med planlegging, idémyldring og oppgaveløsning. Pådriv-plattformens rammer er bærekraftig byutvikling gjennom samskaping og finansiering gjennom partneravtaler og offentlig finansiering. Finansiering er foreløpig en utfordring, blant annet på grunn av noe svak politisk forankring på byrådsnivå.

### 5.4 Organiseringen av Pådriv

Pådriv består av om lag 40 partnere, et styre, en nettverksledelse og over 200 pådrivere, og organiseres og driftes som en forening, hvor partnerne er medlemmer (Pådriv.no). Opprinnelig organisert som et prosjekt under SoCentral, ble Pådriv i juni 2019 stiftet som ideell forening<sup>13</sup> og dermed eget rettssubjekt (Pådriv 2019a). Før dette hadde finansiering og økonomiske transaksjoner gått gjennom SoCentral. Det følger av ulovfestet rett at vedtektene i en forening setter rammene for organiseringen. Om foreningen er næringsdrivende skal den ha et styre, daglig leder er valgfritt (Altinn 2019, Brønnøysundregistrene 2020). Pådriv har valgt både å ha et styre og en daglig leder (Pådriv 2019b).

Ved å endre organiseringsformen ble det mulig å håndtere all økonomi internt i Pådriv. Tanken var også at Pådriv skulle være gjennomsiktig. Informasjon ligger derfor åpent tilgjengelig for allmennheten på nettsiden [www.paadriv.no](http://www.paadriv.no). All dokumentasjon er for øvrig tilgjengelig på forespørsel via nettverksledelsen. Pådriv har adoptert Oslo kommunes klima- og bærekraftsmål og har ingen agenda utover å være et virkemiddel for økt samarbeid mellom aktører for bærekraftig byutvikling.

*Partnerne* er prosjektets øverste organ og velger styret i generalforsamling en gang i året. Partnerne er delt inn i 13 kategorier. De seks største kategoriene eiendom, offentlig, arkitektur,

---

<sup>13</sup> Dette skjedde i samråd med advokatfirmaet DPA Piper, som i samarbeid med SoCentral har utarbeidet en juridisk veileder om samhandlingen mellom offentlige og private aktører (Hauge et al. 2018).

teknologi, bygg og nettverk utgjør over tre fjerdedeler av partnersammensetningen. Samarbeidspartnerne er offentlige og private virksomheter som har sluttet seg til foreningens visjon og strategi ved å inngå en samarbeidsavtale. Fra Oslo kommune har bydel Bjerke og byrådsavdeling for næring og eierskap signert partnerskapsavtale.

*Styret* har det formelle ansvaret for at Pådriv oppnår sine fastsatte mål, og består av fem styremedlemmer. Ingen fra Pådrivs egen stab eller SoCentral sitter i styret. Styret ledes av en person fra et nasjonalt informasjonsselskap (Trefokus). Det er ellers styremedlemmer fra privat næringsliv, academia og sivilsamfunnet i styret, men ingen fra kommune eller stat. Ifølge en informant i nettverksledelsen har offentlige myndigheter takket nei til å sitte i styret, fordi de er usikre på hvordan de eventuelt skal håndtere en slik rolle.

*Nettverksledelse og arbeidsgruppe.* SoCentral har ansvaret for nettverksledelsen, og forestår definerte driftsoppgaver som må være forankret i Pådrivs mål og strategi. Nettverksledelsen er svært (pro)aktive overfor aktører både i og utenfor Pådriv. De fokuserer i stor grad på å få til prosjekter på konkrete steder og få til handling raskt. På grunn av kompleksiteten og den heterogene sammensetningen er det også høy grad av koordinering. Arbeidsgruppen anses som en utvidet del av nettverksledelsen. Sammensetningen av arbeidsgruppen skal være tverrfaglig og bestå av maksimum 15 personer fra samarbeidspartnerne, og kun en representant per partner (Pådriv 2019a).

*Pådrivere.* I tillegg er over 200 ressurs- eller fagpersoner og engasjerte borgere, såkalte pådrivere, tilknyttet foreningen. Dette er personer som kan konsulteres ved oppstart av nye prosjekter eller samarbeid (Pådriv 2019a).

*Strategi.* For å få gjennomført prosjekter har Pådriv formulert en strategi som blant annet beskriver å skape et behov eller nødvendighet for endring, ha en visjon og synliggjøre kortsiktige resultater (Pådriv 2019a). Strategien likner i stor grad på Kotters (1995) åttetrinnsmetode for endringsledelse, og denne ble derfor innlemmet som offisiell strategisk metode.<sup>14</sup> Samskaping

---

<sup>14</sup> Åttetrinnsmetoden er en velkjent erfaringsbasert «best practice» strategisk plan utarbeidet av professor John P. Kotter (1995) for å gjennomføre endringer i organisasjoner. Metoden inneholder følgende åtte faser.

- (1) Skape en følelse av krise eller nødvendighet for endring
- (2) Etablere en maktkoalisjon som skaper legitimitet for endring
- (3) Skape en visjon for endringen
- (4) Kommunisere en strategi
- (5) Fjerne hindringer eller barrierer som står i veien for å nå målet
- (6) Synliggjøre kortsiktige gevinster
- (7) Endre systemer eller strukturer som ikke samsvarer med visjonen
- (8) Skape forankring for endringen i organisasjonen

Fasene kommer nødvendigvis ikke alltid i kronologisk rekkefølge og må følges opp hele veien, men et sentralt poeng for å få gjennomført en endring er å følge alle trinnene.

er et nytt konsept for mange, og det gir mening å benytte en slik strategi både overfor eksisterende partnere, kommunen og eksterne aktører.

*Arbeidsmetode.* Samarbeidet tar utgangspunkt i tematiserte samlinger tre til fire ganger i året der alle partnerne blir innkalt. Pådriv inviterer i tillegg eventuelle aktører som vil ha fordel av å delta eller som vil bli påvirket av samarbeidet, gjerne mindre opplagte aktører som velforeninger eller den lokale barneskolen. Temaer som ble tatt opp i 2019 var blant annet etablering av et innovasjonssenter og en ordning for lokal massehåndtering i området. Den første samlingen i 2020 dreide seg om alternative boformer. Prosjekter i Pådriv kan initieres bi- eller multilateralt mellom partnerne i samarbeid med nettverksledelsen. Når et prosjekt er så vel etablert at det kan ledes av aktørene selv, kan nettverksledelsen trekke seg ut og fokusere på andre prosjekter. Mer komplekse prosjekter vil nettverksledelsen imidlertid fortsette å lede og fasilitere.

Pådriv er nå i ferd med å spre seg til andre deler av landet. Foreningen har blitt kontaktet av flere norske kommuner med ønske om å benytte Pådriv-modellen for tverrsektorielt samarbeid i byutviklings- og transformasjonsområder. Som følge av dette ble det i januar 2020 holdt et nasjonalt Pådriv-seminar der representanter fra kommunene Trondheim, Stavanger og Arendal møtte med foreningen. Her ble mulighetene til formell tilknytning og etablering av egne samskapingsplattformer diskutert.

### 5.5 Metastyring av Pådriv-plattformen

I kommuneplanen (2018, 75) står det blant annet følgende om byutviklingsstrategi:

*Ved å legge til rette for innbyggers initiativ og samskaping mellom kommune og private aktører skal vi oppnå eierskap til prosessene og bedre resultater enn kommunen klarer alene.*

Kommunen erkjenner altså her behovet for mer deltakelse fra sivilsamfunnet i form av blant annet *samskaping* for å få til bedre byutvikling. Pådriv som samskapingsplattform for bærekraftig byutvikling svarer på denne strategien og har dessuten inntatt kommunens strategiske mål<sup>15</sup> for Hovinbyen inn i sin partneravtale. Pådrivs ønske om å være et verktøy for å realisere Oslo kommunes strategi for Hovinbyen kan illustreres i følgende utsagn fra en informant i Pådrivs nettverksledelse:

---

<sup>15</sup> Oslo kommunes klimastrategi er å bli utslippsfri innen 2030, som innebærer en 95 prosent reduksjon i klimagasser (Oslo kommune 2016a, 4). Denne strategien er forankret i kommuneplanen (Oslo kommune 2015). Noen tiltak for å nå dette målet er reduksjon av utslipp fra industri, næringstransport og privatbil og satsing på utslippsfri kollektivtransport (Oslo kommune 2016a, 13). Til grunn for denne strategien ligger FNs bærekraftsmål og nasjonale føringer for byutvikling (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015). Den norske statsministeren, sammen med Ghanas president er utnevnt til ledere for FNs pådrivergruppe for bærekraftsmålene (Regjeringen 2016). Dette kan være en av årsakene til at Solberg-regjeringen nå vektlegger bærekraftig utvikling så tungt (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019).

*Da kommunens strategiske plan for Hovinbyen kom [godkjent av bystyret i 2018] så var den helt i tråd med det vi mente. Den sier alle de riktige tingene, egentlig. Så vi mener Oslo kommune kan se på Pådriv som et verktøy for å realisere planen. Men det hadde vært fint om det kunne vært et bevisst valg fra Oslo kommune, og det er det ikke helt ennå.*

Det er på plass partneravtaler med Oslo kommune gjennom bydel Bjerke og Byrådsavdeling for næring og eierskap, samt samarbeid med Klimaetaten. Pådriv mener likevel ikke at de ennå har den tilstrekkelige politiske og administrative forankringen som er nødvendig for å fungere som et fullverdig verktøy for kommunens klimastrategi.

#### 5.5.1 Klimaetatens forhold til Pådriv

Likevel har Pådriv et svært tett samarbeid med Klimaetaten.<sup>16</sup> Forholdet til etaten er spesielt viktig, fordi etaten både bidrar med finansiering og fungerer som koordinator for samarbeid mellom andre etater og virksomheter i kommunen internt. Klimaetaten er dermed en viktig driver og støttespiller for utviklingen av bærekraftige og innovative løsninger i transformasjonen av Økern. Klimaetaten har mandat til å jobbe mellom sektorene *på tvers* og *nedover diagonalt* i kommunen. En informant i Oslo kommune forklarte at dette mandatet ikke omfatter koordinering og samarbeid på tvers oppover. Han ser på dette som en barriere for koordinasjonen både innad i og i private aktørers samarbeid med kommunale virksomheter:

*Og når vi da sitter nede i en sektor som vi også gjør da, så klarer vi ikke å jobbe nok på tvers ... Jeg synes at Klimaetaten gjør jo en bra jobb, men det hadde vært ennå bedre hvis man kunne løfte enda mer på tvers ...*

Likevel oppfatter nettverksledelsen i Pådriv Klimaetaten som svært effektiv i arbeidet med kommunens klimamål, fordi etaten har en helt annen rolle og tankegang enn andre mer etablerte etater, som gjerne har «top-down»-perspektiver. Nettverksledelsen i Pådriv opplever å bli benyttet som et verktøy i arbeidet med klimastrategien som fører til konkrete resultater samtidig som det brukes minimalt med ressurser. Dette diskuteres nærmere under pkt. 5.6.1.

## 5.6 Egenskaper ved samskapingsplattformen Pådriv, barrierer og drivere for samskapning og resultater av samskapende lederskap

### 5.6.1 Nøytral arena

Nettverksledelsen arbeider konstant med å repetere spillereglene i Pådriv:

<sup>16</sup> Klimaetaten ble etablert i 2016 som en intern samhandlingskoordinator i Oslo kommune. Etaten har blant annet ansvaret for å utarbeide det såkalte klimabudsjettet. Dette budsjettet er ganske nytt både i norsk og internasjonal sammenheng. Klimabudsjettet blir lagt fram og går sammen med det ordinære kommunebudsjettet, og er en veileder for årlige utslipp av klimagasser for å nå kommunens klimamål fram til 2030. Det likner et vanlig budsjett, men i stedet for en øvre ramme for hvor mye penger som kan brukes er det en øvre ramme for klimagasser som kan slippes ut (Klimaetaten 2019).

*... også er det hele tiden å gjenta, at det er likeverdig partnerskap som vi eier sammen. Og når vi får inn nye partnere, at vi er veldig tydelige på det. Også må vi fortsette å gjenta det hele tiden. Også i styret ... som har vært med lenge. [Styret:] «Nei, Pådriv må huske på...» [Nettverksledelsen:] «Nei, vi må huske på... for vi er jo Pådriv. Alle som er partnere eier Pådriv.»*

*Og det har vi sagt hundrevis av ganger ...*

Det framgår altså av partnerskapsavtalen at plattformen er likeverdig, men fordi tankegangen er uvant for mange, må nettverksledelsen jobbe aktivt og skape en kultur for likeverdighet og eierskap til Pådriv. Her oppstår altså et interessant samspill mellom fasiliterende lederskap og spillereglene, i form av vedtekter og partnerskapsavtalen.

Som privat initiativ er Pådriv mer fristilt enn tradisjonelle offentlig-private samskappingsplattformer i regi av det offentlige. Likevel lar foreningen Oslo kommunes klimastrategi styre plattformen og skaper dermed et bindeledd til kommunen. I tillegg er kommunen som nevnt samarbeidspartner gjennom en bydel og en byrådsavdeling, samt i dialog med flere etater, blant annet Klimaetaten og Plan- og bygningsetaten. At foreningen er av ikke-forretningsmessig karakter og er selveiende, er med på å sikre selvstendighet og dermed nøytralitet. Kombinasjonen av organiseringen og vedtektene har skapt en trygghet om at det ikke gjøres på vegne av noen, men på vegne av alle. Pådriv blir altså 'nøytral grunn' og har ingen egen agenda. En kommunal informant sier følgende:

*... en aktør som Pådriv som er nøytral og blir oppfattet å ikke ha noe egen agenda utover å bidra til en bærekraftig [utvikling] ... At man da ikke tar noen part, det er bare å spille opp om og fasilitere de tingene. Det tror jeg er viktig, spennende og nyttig. Også håper jeg resten av organisasjonen her og Oslo kommune forstår det, også i større grad hvor viktige sånne typer prosjekt er, og vil kunne være også for utviklingen for oss i Hovin-byen.*

Her beskrives altså Pådrivs nøytralitet som en viktig faktor for at samskaping skal finne sted.

Videre forklarer informanten viktigheten av denne nøytrale rollen til Pådriv for Oslo kommune:

*... siden vi [Oslo kommune] har så vanskelig for å møte oss selv på innsiden, tror vi nettopp at det å kunne ha en sånn test- og demonstrasjonsmulighet på utsiden, ... vil kommunen mye enklere kunne møtes på utsiden mellom de ulike etatene. Og det er her vi har sett Pådriv som et viktig verktøy ...*

Pådriv blir dermed en ekstern møteplass for etater og virksomheter i Oslo kommune der man kan snakke sammen, skape nettverk og etablere samarbeid. Informanten beskriver dette – å møte seg selv på utsiden – som en god måte Oslo kommune gradvis kan reorganisere seg på, mot mer tverrsektorielt samarbeid. Pådriv betraktes av private aktører som en nøytral arena for å kunne snakke fritt og uformelt med saksbehandlere fra flere etater i kommunen, altså en form for nettverksbygging mellom offentlig og privat sektor.



Den formelle endringen av Pådrivs organisering fra prosjekt til forening har gjort at forholdet til kommunen og etatene oppfattes som 'renere'. Klimaetaten har begynt å benytte Pådriv som et policy-verktøy ved å finansiere prosjekter. Her er det imidlertid en klar forutsetning at det med finansiering ikke følger en bestilling, fordi det da blir problematisk å ha kommunen med på eiersiden i partnerskapet. Det innebærer at hvis kommunen gir fra seg økonomiske midler til Pådriv, så mister den eierskapet og styringsmulighetene til disse pengene. Samtidig bruker Klimaetaten Pådriv som leder for samskappingsprosesser mellom etatene innad i Oslo kommune og private aktører. Pådriv er for noen etater i Oslo kommune blitt en viktig informasjonskanal for hva som skjer i Hovinbyen, og flere offentlige tjenestepersoner ringer nettverksledelsen før de skal møte en annen etat for å få siste oppdatering på hva som skjer i Hovinbyen.

Maktskjevhetene mellom aktørene må utliknes for å skape denne nøytrale arenaen. Nettverksledelsen opplever dette som utfordrende:

*... det utliknes på grunn av ... at vi har laget denne strukturen, at det er likeverdig partnerskap. Det ligger både i kulturen da vi lagde Pådriv, og strukturen som gjør at du kan ikke komme her og si at «Vi er [et stort selskap]», for da sier alle bare «Hæ? Da har du ikke skjønt det, da kan ikke du være med her!»*

*Det er en intern justis. Og vi ser det i disse mindre foraene, arbeidsgruppene også. Dit kommer folk som likeverdige ... Det er et eller annet med den dynamikken, og den rollen som vi representerer i midten, vi er litt 'politi' for å verne om dette. Det er ganske viktig, sånn at vi også anerkjenner og gir like mye plass [til alle].*

Nettverksledelsen tar altså på seg en *politirolle* for å utlikne denne maktskjevheten.

#### 5.6.2 Pådriv skaper offentlig verdi

Flere aktører mener at Pådrivs arbeid med å være en mellomromsaktør mellom prosjekter, aktører og sektorer egentlig er en offentlig oppgave, fordi det er lite betalingsvilje for en slik rolle. En informant i nettverksledelsen uttrykker det slik:

*... så i mellomromsrollen vi tar prøver vi hele tiden å ha samfunnet som oppdragsgiver selv om ikke de betaler. Det gjør at vi kanskje greier å bygge bro mellom offentlig og privat, frivillig, sivil. Som ikke så mange andre gjør.*

På denne måten bidrar Pådriv til å skape offentlig verdi ved å løse komplekse, gjenstridige problemer både knyttet til klimaendring og bytransformasjon. Alle informantene som er intervjuet har i større eller mindre grad gitt uttrykk for at Pådriv bidrar til offentlig verdi gjennom samskaping. Nettverksledelsen er spesielt opptatt av dette, men opplever det som utfordrende:

*Jeg har jo sagt at hvis Pådriv ikke oppleves som verdiskapende, så bør det legges ned. For det er ikke noe poeng å ha masse nettverk – i seg selv. Men det avhenger jo også av hvordan du ser på verdiskapning. Og der sliter vi, vi er dårlig på å vise fram hva som fører til hva ... (Informant i nettverksledelsen)*

Den type hensiktsmessighetstankegang informanten her uttrykker viser integriteten og engasjementet hos nettverksledelsen – som man kanskje ikke i like stor grad vil finne i en organisasjon med offentlige ansatte.

En type offentlig verdiskaping er midlertidighet. Utbygging og byutvikling tar tid – Hovinbyen har en tidsramme på om lag 50 år – og i påvente av at det skal bygges noe på et tomt eller øde sted, kan et område forfalle voldsomt. Flere informanter peker på fraværet av midlertidighet i byutviklingen som Pådriv gjør noe med. Det er her Pådriv spiller en nøkkelrolle og skaper prosjekter som fyller dette tomrommet i bybildet. Per nå er det ingen lovbestemmelser som regulerer slik midlertidighet. Denne offentlige oppgaven Pådriv påtar seg og som er forbundet med sosial bærekraft, er det få som vil ta risikoen for:

*Jeg tror en av de kanskje viktigste tingene ... er at [plan]systemet ikke evner å utnytte midlertidighet. Jeg peker av og til på det gamle Økernsenteret der hvor det skal bygges en helt ny bydel ... Det er 25-30 år til det står ferdig. Også er et av spørsmålene: Hva skal vi gjøre i mellomtiden? Skal vi sitte og vente på at den blir ferdig? For man skal jo leve og bo på Økern og i Hovinbyen i mellomtiden også. [Informant i styret]*

Informanten peker her på en helt sentral problematikk som er viktig å løse med hensyn til sosial bærekraft. Et eksempel som mange informanter trekker fram som en stor suksess i den forbindelse er Vollebekk fabrikk. Dette var et bygg som opprinnelig skulle rives. Pådriv fikk imidlertid gjennomslag for, etter flere runder OBOS, å la bygget stå inntil det skulle bygges nytt. Dette ble et senter der virksomheter og entreprenører kunne drive utvikling og eksperimentering av løsninger i forbindelse med bærekraftig utvikling. Vollebekk fabrikk fikk så stor oppmerksomhet at byrådet 2018 nevnte den som et strategimål i sin byrådsplattform (Oslo byråd 2019, 21).

### 5.6.3 Eierskap til plattformen

Flere informanter påpeker den relativt lange fartstiden samt organisering, metode, strategi og spilleregler har gjort at Pådriv har begynt å ‘sette’ seg. Dette er positivt med hensyn til å skape innovative løsninger i bærekraftig utvikling. Det er likevel utfordrende å få i gang bærekraftige prosjekter forklarer en informant i nettverksledelsen:

*... etter Økernseminaret i høst [2019], gikk vi inn på [grunneiernes] strategier og alle sa at bærekraft var viktig for dem. Også sa jeg at da er vi jo alle enig – vi har satt en felles visjon. Den er utrolig ambisiøs. Så nå handler det om handling. ... Også er det ganske få som virkelig er der i handling. Noen jobber målbevisst, men det er mange mindre pilotprosjekt som blåses veldig opp. Prosjekter det er ganske lite substans i ... jeg er imidlertid positiv til denne utviklingen, [men nå] er det litt vår jobb å ... vi må binde alle til masta ...*

Informanten forklarer dette med manglende eierskap til plattformen hos mange aktører. Mangelen på handling kan være knyttet til at hver representant kommer på vegne av sin egen virksomhet framfor å tenke at man er del av et fellesskap:

*... for fram til nå har det vært partnerne som har bidratt med en representant i styret og det ønsker vi fortsatt, men vi ser gjerne at de går litt ut av rollen sin og ser hva dette er for noe og styre på vegne av det ...*

Her utfordres den tradisjonelle rolleforståelsen der hver person representerer en virksomhet. I stedet åpnes det for 'dobbeltrøller' som spilles i forskjellige sammenhenger. Som for eksempel styremedlem representerer man og handler på vegne av Pådriv, og ikke virksomheten man kommer fra. Samtidig representerer man sin egen virksomhet i andre sammenhenger.

#### 5.6.4 Pådriv er steds- og handlingsorientert

Ved å både være steds- og handlingsorientert gir samarbeidsprosjekter synlige resultater relativt raskt. Mange aktører har en genuin interesse av å bidra i transformasjonen av Hovinbyen. Noen velger å bli partnere både av nysgjerrighet og frykten for å gå glipp av noe. En informant i nettverksledelsen forklarer:

*Det kommer nye folk til som sier at dette skjønner vi ikke noe av, for det er litt vanskelig å forstå hva Pådriv egentlig er. Også er det noen som har vært her lenge som sier «Ja, det er noe her. Vi får til noe.» Det er folk som har vært partnere i tre år som fortsatt ikke greier å presentere Pådriv, [men som sier] «Men det er veldig lurt å være med, tror jeg.»*

Flere samarbeidspartnere kan altså ikke helt sette fingeren på hva Pådriv er og innebærer, men ønsker altså likevel å være del av det for å framstå som ansvarlige og innovative.

#### 5.6.5 Pådriv utfordrer det etablerte

Hvorvidt aktørene tidligere har deltatt i liknende samarbeid kan ha en del å si for hvordan ulike virksomheter griper samskaping an og er i stand til å tilpasse seg dette regimet. I Pådrivs tilfelle kan det muligens også ha noe å si at man går inn i et nytt felt eller et nytt område hvor man ikke på samme måte har etablerte relasjoner og hvor usikkerheten og avhengigheten er høyere. En informant i Pådriv-styret beskriver hvordan samskaping utfordrer planprosessen:

*Nå er jo Pådriv på vei ut i andre byer, og snakker i mange sammenhenger om å bruke medvirkningsperspektivet eller samskaping ... Arenaene for brukermedvirkning er i dag veldig ofte 'låst', fordi det er kommunen som 'eier' dem. Da er premissene lagt på en måte, og man føler maktforholdet eller asymmetrien når man går inn døra ...*

Pådriv-plattformen kan dermed bidra til å gjøre planprosessen mer demokratisk gjennom økt deltakelse fra sivile aktører.

Flere informanter forklarer at noen aktører opplever samskaping som problematisk, nettopp fordi den utfordrer de bestående styringsformene. De ulike aktørene opplever likevel rollen

Pådriv har påtatt seg som en viktig samfunnsoppgave, men det påpekes at mange partnere ikke vet helt hvordan man skal gripe det an. Dette henger sammen med at aktørene oppfatter samskaping som noe nytt og fremmed, og dermed ikke forstår hvordan det fungerer. En informant i nettverksledelsen beskriver følgende om hvordan Pådriv utfordrer saksgang:

*... vi [får] ekstremt mye informasjon fra mennesker som er opptatt av å nå disse målene og få ting til å skje ... vi opplever ikke at vi går bak ryggen på folk, men når vi ser at det er en flaskehals der borte, så går vi dit og sier: «Hvorfor skal ikke dere også gjøre noe?» ... også hvis det er innen kommunen. Hvis vi går fra en kommuneansatt og rett til en statsråd, altså sånne veier da, som ikke er 'lov'. «Det er jo ikke lov å gjøre det ...» Og så sier vi [Pådriv] «Jo, men hvorfor kan ikke vi gjøre det? Det er ikke dere [kommunen] som gjør det, det er Pådriv som gjør det».*

Dette innebærer at Pådriv kan navigere friere enn offentlige aktører, som blant annet er underlagt å forholde seg til anskaffelsesregelverket når det eksempelvis skal bestilles prosjektering. Dette utfordrer både de etablerte styringsformene, men kan samtidig være en styrke.

#### 5.6.6 Det politiske klimaet, politisk og administrativ forankring og finansiering

Den politiske styringen i Oslo kommune vektlegger bærekraftig grønn og sosial politikk og medbestemmelse. Strategien for å implementere denne politikken er gjennom samhandling mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Samskaping i regi av private aktører nevnes dessuten som er virkemiddel i byutviklingsstrategien (Oslo kommune 2018, 75). Det er derfor tilrettelagt politisk for at Pådriv skal lykkes med bærekraftig byutvikling i Hovinbyen. Selv om Pådriv har sterk forankring både politisk og administrativt flere steder i Oslo kommune, påpeker flere informanter at det mangler en politisk forankring på byrådsnivå. Man har nå utfordringer politisk med å forsvare hva Pådriv er og hvilken nytte denne samskapingsplattformen kan ha for kommunen. I Pådriv jobbes det derfor iherdig med å kople på kommunen for å skape legitimitet og skaffe finansiering fra offentlige og private aktører. Det handler da om å få byrådet til å forstå hva Pådriv egentlig er og hva de gjør, og her kan endringen i organisering fra prosjekt til selvstendig rettssubjekt og gjennomsiktighet være viktige faktorer.

Foreningen finansieres gjennom samarbeidsavtalene, og ved innmelding i nettverket skyter man inn et avtalt beløp. Mesteparten av finansieringen kommer imidlertid fra Oslo kommune, under forutsetning av at midlene er frie og ikke utgjør en kontrakt som er gjensidig bebyrdende. Finansiering skal sørge for lønn til nettverksledelsen, leie av lokaler og andre driftskostnader, men det er ikke tilstrekkelig. Per nå finnes ingen statlig finansieringsordning for organisasjoner som Pådriv, antakelig fordi samskaping ennå er relativt nytt. En informant i nettverksledelsen forklarer at en ideell løsning ville være finansiering fra stat, kommune og partnere med en tredel fra hver. Til tross for mange aktører i partnerskapet er bidraget fra hver enkelt relativt lite. Det

er tale om å utarbeide en alternativ finansieringsmodell basert på sponning av konkrete prosjekter i stedet for en felles pott. Dette har fungert bra i massehåndteringsprosjektet, som er et eksempel på et innovativt prosjekt i regi av Pådriv etter forslag fra samarbeidspartneren Steen & Strøm. Massehåndteringsprosjektet er i startfasen, men har fått stor oppslutning blant mange aktører. Klimaetaten hadde som et av sine mål å starte et slikt prosjekt og etablerte raskt et tett samarbeid med Pådriv om massehåndtering. Her opplever Pådriv stort engasjement og finansiering fra aktørene er lettere å få til.

## 6 DISKUSJON

I dette kapittelet diskuteres først Pådriv som hybrid samskappingsplattform og hva plattform-konseptet tilfører av merverdi. Deretter følger en diskusjon av hva som karakteriserer Pådriv når det gjelder fasiliterende lederskap. Kapittelet avslutter med diskusjoner om hvordan Pådriv jobber over offentlige og private aktører, og implikasjonene av å være en hybrid samskappingsplattform som utfordrer etablerte styringsformer.

### 6.1 Samskappingsplattformen Pådriv

Ansell og Gash' (2018) definisjon av samskappingsplattformen som både støtter fasiliterende lederskap og gir stabilitet og fleksibilitet (se pkt. 3.3) passer godt med beskrivelsen av Pådriv. Når vi nå skal anvende denne plattformdefinisjonen kan vi slå fast følgende. Pådriv består, for det første, av aktører som i en eller annen form og grad er involvert i byutvikling med et felles overordnet mål. Pådrivs brede agenda som er bærekraftig byutvikling for å blant annet redusere utslipp av klimagasser, gir mulighet til å gjennomføre en rekke ulike prosjekter både på kort og lang sikt, slik Ansell og Gash (2018) påpeker. Agendaen muliggjør utvikling og tilpasning av og på samskappingsplattformen slik at eksperimenter kan utprøves og nye prosjekter hele tiden kan etableres. Pådriv som samskappingsplattform gir dermed rom for prøving og feiling som er så sentralt i innovasjon. For det andre, er Pådriv formelt organisert som en forening med vedtekter og spilleregler, et oppnevnt styre og en nettverksledelse som utgjør plattformens rammer og institusjonell design. Disse to første punktene utgjør selve plattformen, eller den lavere orden. For det tredje, foregår prosjekter og samarbeid på kryss og tvers mellom ulike aktører innenfor denne plattformen, som utgjør den høyere orden. Det som skaper *stabilitet* er altså selve plattformen, mens *fleksibiliteten* ligger i tilretteleggingen for prosjekter og samarbeid som fører til innovasjon i bærekraftig byutvikling. Et eksempel på et resultat av denne plattformfunksjonen Pådriv har er *midlertidighet*, som vil diskuteres avslutningsvis.

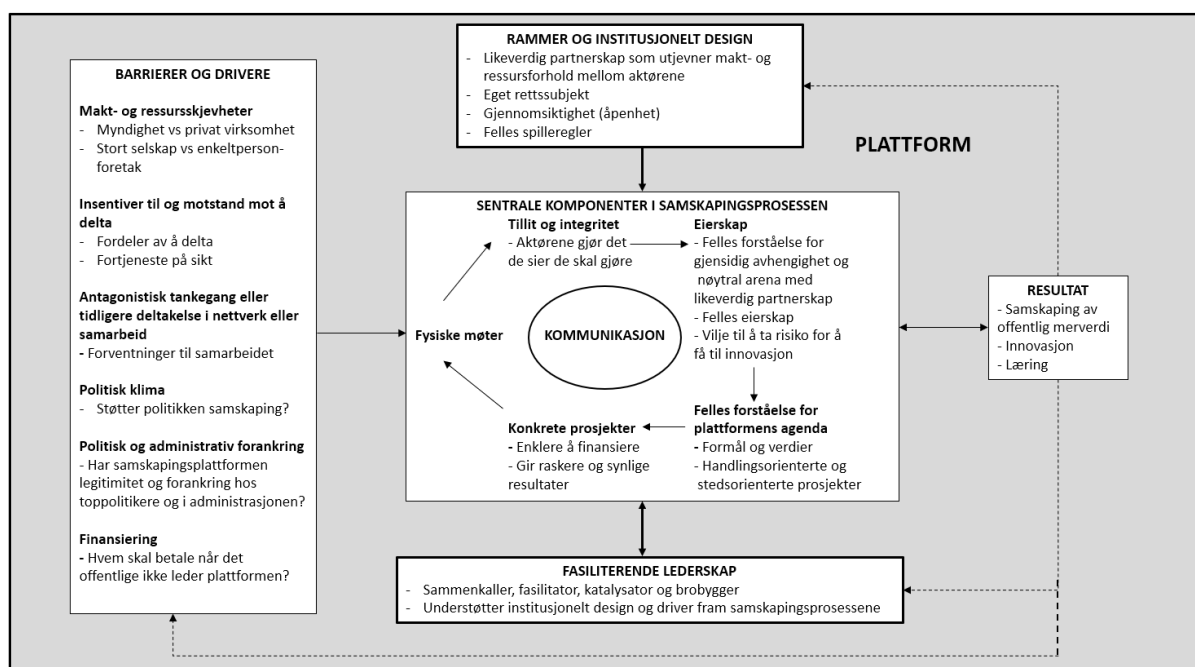
Vi får her altså bekreftet plattformens tonivåfunksjon som Ansell og Gash (2018) diskuterer. Pådriv er en fasiliterende plattform som legger til rette for prosjekter og aktører, både midlertidig og over tid.

### 6.2 Metastyring av Pådriv

Som Pedersen-Ulrich (2016) forklarer, kan kommunen både være fasilitator for en samskappingsplattform, men også helt frikoplest fra den. Her befinner Pådriv seg et sted i midten. Den private virksomheten SoCentral, som er et ideelt aksjeselskap, er fasilitator og fungerer som Pådrivs nettverksledelse, altså leder samskappingsprosessene mellom aktørene. Samtidig er Oslo

kommune involvert – både bydel Bjerke og byrådsavdeling for næring og eierskap er partnere – men kommunen har ingenting å gjøre med selve styringen eller ledelsen av Pådriv utover dette. I stedet for å være «top-down»-initiert, altså etablert av en offentlig myndighet, er dette et «bottom-up»-initiativ som i sin helhet kommer fra det private.

Pådriv har imidlertid inntatt Oslo kommunes klimamål som en styringsparameter for sin virksomhet. Når Pådriv tar utgangspunkt i et offentlig samfunnsproblem og har innrettet seg etter kommunens klimapolitikk, blir dette en form for styring på avstand, jf. Pedersen-Ulrichs (2016) samskapingstypologi der kommunen er mer frakoplet. Pådriv søker altså metastyring fra Oslo kommune snarere enn at kommunen ønsker å styre plattformen. Den blir dermed en *hybrid form for fasiliterende samskappingsplattform*, fordi den er privat ledet og samtidig tar sikte på å løse offentlige oppgaver.



Figur 6. Variabler som kan forklare forståelsen av en hybrid samskappingsplattform ledet av en ikke-offentlig aktør. Basert på Ansell og Gash (2008) og Sørensen og Torfing (2018).

Figur 6 er en modifisert enhetlig modell for en privat ledet offentlig-privat hybrid samskappingsplattform basert på Ansell og Gash (2008) og Sørensen og Torfing (2018). Modellen som helhet utgjør samskappingsplattformen (i grått). Plattformens rammer og institusjonell design sammen med fasiliterende lederskap utgjør de sterke variablene som påvirker samskappingsprosessene og driver disse framover. Svake variabler er barrierer og drivere som er utgangspunktet for samarbeidet mellom aktørene, komponentene i samskappingsprosessen og resultatet av dem. Resultatet av samskappingsprosessene er offentlige merverdi, innovasjon og læring. Læring benyttes bevisst som tilbakekopling for å forbedre de ulike variablene og plattformen som helhet.

Sentrale momenter som skiller en slik samskappingsplattform fra tradisjonelle offentlig styrte plattformer er viktigheten av kommunal forankring der man hele tiden tenker at man har samfunnet som oppdragsgiver og nettverksledelsens evne til å ‘oversette’ aktørenes forventninger til hverandre – spesielt når det gjelder spennet mellom offentlig og privat sektor. Videre gir denne plattformen Oslo kommune, som er svært sektorielt organisert, muligheten til å *møte seg selv på utsiden*, slik at den får en inkrementell tilnærming til tverrsektorielt samarbeid. Det viser seg også at nettverksledelsen påtar seg en slags *politiroлле* for å utlikne makten mellom aktørene. Pådriv bryter til dels med etablert saksgang, hierarkiske styringslinjer og prinsippet om konkurranse. Dermed utfordres styringsformene hierarki og marked. Samtidig er det viktig å poengtere at samskaping ikke erstatter dem, men er i ferd med å bli en komplementær styringsform i Oslo kommune (Vedeld et al. forthcoming, 12-13).

### 6.3 Hva tilfører plattformkonseptet Pådriv?

Det viser seg altså at å se Pådriv analytisk som en plattformorganisasjon gir en dypere forståelse av hvordan dette offentlig-private samarbeidet fungerer. Dette gir følgende positive egenskaper.

*Samspill mellom fasiliterende lederskap, institusjonell design og temporalitet.* Pådriv-plattformen fasiliteres på to måter. Den ene er i form av nettverksledelsens lederskap (Ansell og Gash 2012, Hovik og Hanssen 2015, Hofstad og Torfing 2017). Dette diskuteres nærmere i pkt. 6.4. Den andre er plattformen i seg selv som skaper en fasiliterende rammestruktur, et felles rom med felles spilleregler over tid, som kan sørge for å gi aktørene trygghet og tillit til hverandre. Plattformens rammer setter felles spilleregler for hvordan aktørene kan forholde seg til hverandre, og er med på å skape en felles kultur. Institusjonell design definerer hvor, hvordan og hvor ofte aktørene møtes. Pådriv opererer med en åpen policy som inkluderer alle aktører og personer. Uansett om man er medlem eller ikke, anses alle som likeverdige og dette bidrar til å utjevne maktskjevheter.

*Aktørenes tilpasning til plattformen fremmer fleksibilitet.* Ved å være et partnerskap der ingen enkeltaktører tillates å styre samskappingsprosesser i tradisjonell hierarkisk forstand, men i stedet horisontalt organisert, frigjøres virksomhetene i samskappingsplattformen (ideelt sett) fra vertikale styringsmekanismer. De frigjøres også fra faste organisatoriske strukturer (avdelinger, etater, etc). Dette betinger imidlertid, som Nambisan (2009) framhever, at enkeltorganisasjoner evner å ikke ta styringen, men ‘slippe taket’ for å la innovasjonsprosessen utvikle seg naturlig.

Nambisan (2009) viser også til at nettverkspartnere i en slik plattform må tilpasse sine egne agendaer til plattformens overordnede mål. På denne måten kan det bli lettere for to



virksomheter å samarbeide om et felles prosjekt enn om de hadde vært uten denne fasiliterende plattformen. Dette kan i Pådrivs tilfelle knyttes til de ulike virksomhetenes representasjon. Mange av personene som representerer de enkelte aktørene har ikke mandat til å fatte beslutninger som binder virksomhetene deres til et samarbeid eller prosjekt. Sagt på en annen måte: makten og mandatet til bærekraftig utvikling gjennom samskaping ligger sentralt hos hver enkelt partnerorganisasjon, og ikke hos den enkelte representant i Pådriv. Slike avgjørelser må derfor tas med tilbake til ledelsen hos hver enkelt aktør for eventuell godkjenning, noe som sinker prosessene og oppleves som en barriere for samskapingen.

*Mellomromsaktør.* I likhet med blant andre Hovik og Hanssen (2015) identifiserer Ansell og Gash (2018) rollen som mellomromsaktør eller brobygger for å knytte virksomheter, personer og sektorer sammen. Denne rollen spilles både av enkeltpersoner i samskappingsplattformen, men også i plattformen som helhet. Når samarbeid og prosjekter integreres, samordnes aktørene slik at man blir en spesialisert brobygger mellom sektorer, både horisontalt og vertikalt. Denne evnen til å utøve samskapende lederskap når man ikke har formell makt anses som helt essensielt for samskappingsplattformens suksess (Ansell og Gash 2018). Pådriv-plattformen er altså en brobygger i den forstand, at den knytter sammen sektorer og bransjer som ellers ikke hadde inngått samarbeid.

*Tiltrekkende.* En egenskap ved en samskappingsplattform vil være å tiltrekke seg flere relevante aktører i gjennomføringen av vellykkete prosjekter som skaper offentlig merverdi (Ansell og Gash 2018). For en privat samskappingsplattform som Pådriv skaper slik framgang i tillegg oppmerksomhet hos kommunen. Dette kan fungere som en slags legitimitet for kommunale aktører til å delta. Videre tiltrekker vellykkethet oppmerksomhet fra andre steder, slik at plattformen får større mulighet til å spre seg. Selv om flere informanter påpeker at Pådriv mangler politisk forankring fra byrådsnivå i kommunen, har konseptet begynt å spre seg til andre byer. Dette kan være en faktor som etter hvert muligens vil lede til større politisk forankring i Oslo kommune.

*Læring.* Plattformen som ledes godt skal i teorien bidra med læring (Ansell og Gash 2018). Læringen i Pådriv foregår i to dimensjoner. For det første, oppstår læring på et personlig plan gjennom deltakelse i prosjekter og ledelse av nettverket. For det andre, gir det læring i selve plattformen der man kan evaluere ting som har vært vellykket eller ikke og benytte denne lærdommen i nye prosjekter. Denne plattformen blir dermed en stor database for systematisk evaluering. Et eksempel er hvordan man har høstet erfaringer fra prosjektet Vollebekk fabrikker og benyttet disse i massehåndteringsprosjektet. Fra Vollebekk fabrikker så man blant annet mye

større grad av involvering fra nettverksledelsens side enn det som opprinnelig var planlagt og at det også krevde mye mer tid enn det som var forventet. Selv om samskappingsprosjekter ofte har forskjellige utgangspunkt, men det er likevel mulig å akkumulere lærdom fra tidligere prosjekter som benyttes i framtidige prosjekter.

*Multiplikatoreffekt.* På samme måte som man i finanspolitikk kan øke offentlige utgifter og dermed øke BNP marginalt, fordi de samme pengene benyttes om igjen, fører input av ressurser, kunnskap og idéer innenfor Pådriv-plattformen til en multiplikatoreffekt (Ansell og Gash 2018). Multiplikatoreffekten gjelder også andre aspekter ved samarbeidet. Hamberton (2019) argumenterer for at prosjekter med utgangspunkt i fysiske steder kan få bedre resultat i slike samskappingsplattformer enn 'ikke-fysiske' prosjekter. Slik stedsorientert fokusering i forbindelse med samarbeidsprosjekter har også SoCentral og Pådriv som nevnt kommet fram til. For Pådriv gir stedsorienterte samarbeidsprosjekter synlige og raske resultater og øker finansieringsviljen hos aktørene. I tillegg kan det motivere andre aktører til å sette i gang nye prosjekter.

#### 6.4 Utøvelse av samskapende lederskap

Det fasiliterende lederskapet i Pådriv samler, tilrettelegger og motiverer aktørene til samarbeid for bedre og mer klimavennlige løsninger og bærekraftig utvikling. Det understrekes at rollene sammenkaller, fasilitator, katalysator og brobygger overlapper og glir over i hverandre og må utøves i sammenheng, ikke isolert. Noen roller vil bli mer framtrepende avhengig av kontekst. Her benyttes de som en modell for lettere å gi en forståelse av hva samskapende lederskap innebærer. Lederskapet i Pådriv kan beskrives som tosidig. På den ene siden er selve lederskapet et fag der man benytter seg av kunnskap fra lederutdanning og erfaringer fra tidligere lederstillinger. Den andre siden handler om at man har en indre drivkraft for innovasjon, nysgjerrighet, å samarbeide og ha en forståelse for sosial bærekraft, som er sentralt for å lykkes i byutvikling.

##### 6.4.1 Sammenkaller

Som nevnt innledningsvis er planprosessen svært kompleks og involverer en rekke aktører. Pådrivs formål er å gå inn i denne prosessen for å fremme grønn og sosial bærekraftig byutvikling. Rollen som sammenkaller blir derfor å kalle sammen de relevante partene (Hofstad og Torfing 2017, 229), så man i samarbeid kan skape innovative og bærekraftige løsninger. Dette gjøres på en måte som frigjør samskappingsprosessen fra hierarki og marked ved at alle aktører stiller som likeverdige i partnerskapet.

I lys av det empiriske materialet er en viktig faktor i samskaping å få tak i de riktige personene, spesielt i nettverksledelsen. Dette er ledere med gode nettverksferdigheter, en indre motivasjon

som er forenelig med plattformens visjon og formål, og mellommenneskelige ferdigheter. Det innebærer å etablere og pleie relasjoner til personer i andre virksomheter, bransjer og sektorer. Dette krever en viss forståelse av hvordan andre oppfatter verden og evne til å overbevise andre om at samskaping er rett måte å gjøre det på.

På samme måte som det er viktig å finne de riktige personene er det, også når man skal gjennomføre prosjekter i Pådriv, sentralt å få med relevante aktører. Det gjelder spesielt de som man ikke intuitivt anser som relevante for et prosjekt, gjerne aktører eller institusjoner av sosial karakter, for eksempel skoler, velforeninger eller barnehager. Nettverksledelsen i Pådriv benytter ulike nettverk aktivt for å få med disse aktørene.

Når nettverksledelsen ikke er en offentlig aktør bør den ha inngående kunnskap om kommunale prosesser og prosedyrer. Dette er knyttet til *viktigheten av å forankre samskappingsplattformen i kommunen*. I tillegg er det en stor fordel å kjenne nøkkelpersoner i kommunen.

#### 6.4.2 Fasilitator

Rollen som fasilitator er omfattende og krevende. Viktige oppgaver som er identifisert i dette arbeidet er å sørge for god kommunikasjonsflyt i plattformen, være mekler, legge til rette for tillit og integritet, og sørge for at samskappingsplattformen er nøytral grunn (Hofstad og Torfing 2017, 230).

Pådriv har investert i det digitale kommunikasjonsverktøyet *Slack*. Gjennom dette programmet kan man eksempelvis dele informasjon om konkrete prosjekter eller innkalle til møter, og det fungerer som et alternativ til e-post. Det er ulik oppfatning i Pådriv om hvorvidt Slack fungerer godt eller ikke. Det er utfordrende å kople personer på og få dem til å benytte seg av den. Slack fungerer godt i forbindelse med etablerte prosjekter der aktørene er mye involvert og engasjerte. Å bruke kommunikasjonsverktøyet bevisst mot involverte i et spesifikt prosjekt, vil derfor gjøre at de ser verdien i det.

Det er ganske klart at de såkalte Økernseminarene, der samarbeidspartnerne treffer hverandre fysisk i tematiserte møter, er sentrale for å skape relasjoner mellom enkeltpersoner. Relasjoner mellom representantene for aktørene er dermed første steg mot å etablere samarbeidsprosjekter.

Tillit og trygghet tar tid å opparbeide. Et viktig virkemiddel for å etablere og opprettholde tillit og integritet i samskappingsplattformen er åpenhet. Siden Pådriv anser seg som en skaper av offentlig verdi, er prinsippet i alt som gjøres gjennomsiktighet. Derfor ligger budsjetter, regnskaper, oversikt over partnere og møtereferater åpent tilgjengelig på foreningens nettsider. En organisasjonsstruktur som er stabil over tid vil også legge til rette for tillit og integritet.

Integritet handler også om å stå opp for seg selv og ikke bare være en fasilitator som lar seg 'herse' med. Om nettverksledelsen eller Pådriv har vært uenig i noe, har de ved enkelte anledninger protestert både overfor kommunen og private aktører. Denne integriteten gjelder også vice versa. Når en etat har sagt de skal gjøre noe de ikke har gjort, har Pådriv i noen tilfeller rapportert til byråden og samtidig gitt tilbakemelding til etaten at byråden er informert. Det er ikke populært i etatene, men det er et signal om at man er en seriøs aktør og virkelig mener alvor når det gjelder Pådrivs bidrag til transformasjonen av Økern og Hovinbyen.

En samskappingsplattform består av aktører fra ulike sektorer med personer som oppfatter ting fra forskjellige ståsteder. Fasilitatorens rolle som mekler blir da å *oversette eller forklare de ulike oppfatningene på en måte som hver enkelt aktør forstår*. Til private aktører blir det for eksempel å forklare at kommunen har flere roller, både en myndighetsutøverrolle og samfunnsutviklerrolle, men også hvordan de skal forholde seg til kommunale prosedyrer og prosesser. Til kommunen dreier det seg ofte om å forklare at private aktører bør få realistiske og ærlige tilbakemeldinger om lang saksbehandlingstid eller å unngå å gi falske forventninger om realisering av planer og prosjekter. Denne oversetterrollen er ikke identifisert i gjennomgang av litteratur og kan være et nytt funn i denne sammenhengen.

En samskappingsplattform skal også være nøytral grunn for alle aktører. Denne nøytraliteten er delvis knyttet til organiseringen av plattformen som likeverdig partnerskap, men også det at plattformen ikke har en for tett kopling til kommunen, jf. Pedersen-Ulrichs (2016) samskapingstypologi. Frikoplingen fra kommunen kommer av at plattformen er etablert og ledes av en *privat* fasilitator. Pådriv tilrettelegger for nøytrale møteplasser der det skapes relasjoner mellom personer. Disse nøytrale arenaene blir da fristeder eller nøytral grunn der nye idéer kan utveksles og skape inspirasjon til nye prosjekter. Denne nøytraliteten gir en frihet som innebærer at man ikke trenger å rapportere til en prinsipal, selv om offentlige myndigheter eller virksomheter som skyter inn penger, kan forvente en slik rapportering eller evaluering som motytelse. Her oppstår det en spenning mellom bestiller-ufører-tankegangen (hierarki) og konseptet samskaping, slik Sørensen og Torfing (2018, 403) også finner.

For Oslo kommune, som er en stor aktør og har utfordringer med samhandling og koordinering på tvers av etatene, legger denne nøytrale samskappingsplattformen til rette for en arena der kommunen *kan møte seg selv på utsiden*. Det vil si at de ulike etatene kan møtes på utsiden av kommunens institusjonelle rammer og gradvis ta med seg ideen og konseptet om samskaping tilbake inn i den kommunale organisasjonskulturen, slik Vedeld et al. (forthcoming, 12) beskriver.

Asymmetriske maktforhold og relasjoner skaper friksjoner i samskapingsprosessene. Sentrale kommunale aktører stiller ikke opp i like stor grad som private. Noen partnere er store, mektige selskaper og andre er små firmaer. For å utlikne makten og høre alles stemmer i partnerskapet må fasilitatoren ta på seg en *politirolle*. Det innebærer å sørge for at alle er innforstått med at plattformen er et likeverdig partnerskap. Prinsippet om likeverdighet er fastsatt både i foreningens vedtekter og partnerskapsavtalen. Likevel er det viktig at det hele tiden følges opp konsekvent av nettverksledelsen og at det skapes en kultur for likeverdig partnerskap. Særlig store aktører, både kommunale og private, er vant til en plass ved bordet og å få viljen sin. Tankegangen om likeverdig partnerskap er derfor uvant og tar tid for aktørene å venne seg til. Mindre aktører må løftes opp, slik at de får en stemme i partnerskapet. Samtidig aktiveres aktører som er mer passive. Når et offentlig-privat partnerskap utvikler en samskapingsplattform med en kultur for likeverdighet, får de større partnerne øye på de mindre, og det blir mer balanse i samtalen mellom dem. Et slik plattform blir derfor attraktivt for de mindre aktørene. Det blir også større muligheter for innovasjon, fordi aktørene begynner å samarbeide om bedre løsninger.

#### 6.4.3 Katalysator

*Katalysatorens* rolle er å legge til rette for prosjektgenerering og oppmuntre til samarbeid og kreativitet (Hofstad og Torfing 2017, 230). Det innebærer å fordele risiko i innovasjonsprosjekter for å få aktørene til å investere i nye løsninger som er usikre hva gjelder avkastning eller som eventuelt vil gi avkastning på sikt. Katalysatorrollen Pådriv utøver oppmuntrer også til handling.

Den stedsorienterte strategien Pådriv har knytter seg til katalysatorrollen (se pkt. 7.2 om multiplikatoreffekten). SoCentral har etter flere år med prøving og feiling, også før Pådriv ble etablert, kommet fram til at samskaping fungerer best når man tar for seg fysiske steder, altså i form av aktivitet i bygninger, parker, gater også videre, slik Som Bulkeley (2015, 17) beskriver. Pådriv-senteret, som nylig ble etablert i et eldre kontor- og næringsbygg på Økern, er et eksempel på denne stedstankegangen. Dette er tenkt å være et innovasjonssenter som er åpent for allmennheten, slik at befolkningen kan komme og delta i utviklingen av Økern og Hovinbyen. Her ønsker man også at virksomheter, selskaper og entreprenører skal kunne komme og leie lokaler til en gunstig pris.

*Den katalyserende lederrollen vektlegges sterkt i Pådriv-plattformen.* Ved å bryte med etablert saksgang og hierarkiske styringslinjer går Pådriv rett inn i politiske og administrative prosesser. Pådriv 'dytter' på etater, peker på flaskehals og henvender seg direkte til politikerne. På denne

måten får man til handling raskere. Samtidig kan man skape uro – spesielt i etatene – fordi man rokker ved kommunens tradisjonelle myndighetsrolle. Eksempler på konkrete prosjekter Pådriv har igangsatt relativt raskt er Vollebekk fabrikker, massehåndteringsprosjektet og Østre Aker kirke.

#### 6.4.4 Brobygger

Jo mer komplekst et nettverk er, desto større rolle vil brobyggeren spille i en samskapingsplattform (Hovik og Hanssen 2015, 519). Dette er Pådriv et eksempel på. Som Hovik og Hanssen (510) beskriver, manøvrerer både nettverksledelsen, styringsgruppen og arbeidsgruppen mellom ulike forvaltningsnivåer og private virksomheter for å samle aktørene for felles streben mot bærekraftig byutvikling.

Samskapende lederskap handler om å få folk fra ulike sektorer til å møtes og snakke sammen på like vilkår. På Økern er det flere store utbyggere som delvis kjenner hverandre og har et innbyrdes konkurranseforhold. Pådrivs rolle i dette markedet er å skape en nøytral arena som kan bidra til å bygge bro mellom dem, fordi mange av temaene som tas opp i Pådriv angår disse utbyggerne.

Brobyggerrollen handler for Pådriv mye om å tenke at man har *samfunnet som oppdragsgiver og kunde*. Implikasjonene av dette er at brobyggerrollen nettverksledelsen, styret og arbeidsgruppen utøver egentlig er en *offentlig oppgave som skaper offentlig verdi*.

Videre er det å ha et felles problem et av premissene for samskaping, men det er også et utgangspunkt for å skape felles eierskap. Nettverksledelsen føler ikke at Pådriv har dette felles eierskapet hos alle aktørene ennå. Selv om mange aktører har bærekraft i sin strategi, sitter det hos flere fortsatt langt inne å bringe denne strategien ut i live. Da handler det om nettverksledelsens arbeid med å få i gang flere prosjekter. Desto flere konkrete eksempler på prosjekter som gjennomføres, desto lettere vil det bli å sette i gang nye prosjekter.

## 6.5 Avsluttende diskusjoner

Behovet for løsninger på klimaproblemene har aldri vært mer akutt. Styringsformene som til nå har forsøkt å bremse utviklingen har ikke vært tilstrekkelig. Samskaping som kompletterende styringsform virker lovende for innovative og bedre klimaløsninger. Samskapingsplattformens rolle blir da å skape horisontale former for koordinering og samarbeid på tvers av offentlige institusjoner og etablere tette koplinger mellom offentlige og private aktører, som vil øke forpliktelsen blant private aktører til å bidra med offentlig verdiskaping.

### 6.5.1 Hvordan jobber Pådriv overfor offentlige og private aktører?

Private og offentlige aktører har ulike målsetninger. Mens privat sektor i stor grad har forretningsmessige hensyn og fortjeneste som mål er offentlige myndigheters rolle mer kompleks. Det offentlige har ofte kryssende målsetninger, fordi det er mange hensyn som skal ivaretas. Dette er både demokratiske hensyn og forvaltningsmessige prinsipper om åpenhet, etterprøvbarhet og legalitet (Hauge et al. 2018, 5). Slike kryssende interesser er med på å skape utfordringer og misforståelser mellom aktørene. Her må nettverksledelsen spesielt gå inn i to lederroller, nemlig som fasilitator og brobygger (Hofstad og Torfing 2017, Hovik og Hanssen 2015). Som fasilitator må man oversette forventninger, oppfatninger og forståelse hos de ulike aktørene og fungere som mekler (se pkt. 6.4.2). Dette gjelder spesielt i spenningen mellom interesser hos offentlig og private aktører. Videre må man arbeide aktivt som brobygger for å forene og samordne aktørene innad i plattformen, men også være brobygger overfor aktører utenfor plattformen for å trekke offentlig og private sektor nærmere hverandre (se pkt. 6.4.4).

Nedenfor følger to eksempler på personer som utøver brobyggerrollen. Et av styremedlemmene i Pådriv har lagt samskapingsplattformen inn i sin portefølje når han presenterer selskapet han er ansatt i for andre virksomheter. Dette var opprinnelig ment som et forsøk på å promotere Pådriv overfor Oslo kommune for å få dem med i Pådriv-partnerskapet, og det medførte at Pådriv nå er i dialog med flere etater og byråder. Metoden har vært så effektiv at han har lagt den inn som fast portefølje når han møter nye virksomheter. Et annet eksempel er en person som arbeider i en byrådsavdeling og samtidig sitter i Pådrivs arbeidsgruppe. Dette er en leder som utøver brobyggerrollen for å skape politisk forankring i Pådriv på byrådsnivå. Sørensen og Torfing (2018, 400) finner det samme i sin studie av offentlig-private partnerskap der en offentlig tjenesteperson spilte en sentral rolle som bidro til å forankre partnerskapet til kommunen. *Bevissthet om slike 'dobbelroller' og nødvendigheten av dem virker som en helt sentral faktor i hybride samskapingsplattformer der nettverksledelsen er en privat aktør.* Det skaper større kommunal involvering, slik at plattformen kan virke som styringsverktøy for kommunen.

Et viktig moment for Pådriv er fokuset på bærekraft som et *premiss* og ikke bare et mål når man forsøker å få til samarbeid med kommunen. En av Oslo kommunes strategier er nettopp bærekraft, og det gjør det derfor det lettere å få til samarbeid. Når det gjelder forholdet til private aktører pekes det på felles interesser når man legger fram samfunnsutfordringer som må løses. I tillegg er det viktig å være løsningsorientert og komme med forslag til hvordan man kan gjøre det i praksis. Nettverksledelsen ser etter aktører som tenker bærekraft og som ser mulighetene i et samarbeid. Man starter med de aktørene som vil. De som ikke er klare venter man med.

#### 6.5.2 Kommunal frikopling og nøytralitet versus politisk forankring

En av de største utfordringene i samskapingsinitiativer etablert av det *offentlige* er at kommunale myndigheter ikke klarer å slippe taket og blir en styrende aktør i stedet for en likeverdig partner (Agger og Tortzen 2015, 15). Å være en hybrid samskapingsplattform som er frikoplet fra kommunen (Pedersen-Ulrich 2016) kan derfor ha visse fordeler, men også ulemper. En fordel er mulighet for dialog og samhandling mellom offentlige og private aktører uten å bryte med konkurranseprinsippet i EØS-regelverket, fordi det er en privat ledet samskapingsplattform og fungerer som nøytral grunn for aktørene. Man samles om et tematisk fokus eller mål, i dette tilfellet samfunnsutvikling eller samfunnsinnovasjon og frigjør det fra marked og hierarki. Det er likevel viktig å understreke at offentlig aktører i Pådriv-plattformen ikke unntas fra regelverkene om statsstøtte og offentlige anskaffelser (Hauge et al. 2018).<sup>17</sup> Det må gjøres konkrete rettslige vurderinger hver gang det offentlige skal inngå samskapingsprosjekter med det private. Frykten for å bryte regelverket er nok en av grunnene til at offentlige aktører er mer varsomme og nølende med å involvere seg.

Å være ledet av en privat aktør gir dermed fordeler, fordi man er frigjort fra et byråkrati bundet av en myndighetsrolle. For Pådriv har dette fordret klare formelle spilleregler om likeverdighet mellom aktørene sammen med fasilitatorrollen som 'politi' (se pkt. 6.4.2). Egenskapen av å være en slik hybrid plattform for samskapende bærekraftig byutvikling har gjort Pådriv i stand til å gjøre noe med midlertidighetsproblemet, men også være mer handlekraftig.

*Midlertidighet.* Sørensen og Torfing (2018, 397) fant at denne typen privat ledet offentlig-privat samarbeid førte til løsning av sosiale problemer som kommunen hadde neglisjert. Pådriv tilfører på samme måte et vesentlig bidrag til sosial bærekraft og offentlig verdi i form av midlertidighet. Som nevnt tidligere, har flere informanter understreket dette viktige tomrommet i byutvikling som Pådriv fyller. Her har Vollebekk fabrikker blitt nevnt som eksempel flere ganger, fordi

---

<sup>17</sup> Jf. lov om offentlige anskaffelser og lov om offentlig støtte.



det har vært så vellykket. Denne midlertidighetsoppgaven er svært viktig for den sosiale bærekraften, men det er ikke ideelt at Oslo kommune utfører den. For kommunen selv å skape en slik midlertidighet er nemlig utfordrende, både fordi på grunn av den svært sektorielle organiseringen og at det sterke stillingsvernet i offentlig sektor i svært liten grad tillater ansettelser i forbindelse med midlertidige prosjekter. Midlertidige prosjekter i kommunal regi har derfor en tendens til å trekke ut i tid. Pådriv som privat samskapingsplattform har imidlertid fleksibiliteten til å sette i gang noe kortvarig og raskt avbryte det. Om et prosjekt fungerer, kan det fortsette til det skal bygges noe annet der. Hvis ikke er det enkelt å avslutte.

*Handlekraft.* Den kommunale frikoplingen gir også fordelen av å kunne handle raskere, fordi plattformen er uavhengig og ikke bundet av hierarki og marked på samme måte som offentlige virksomheter er. Pådriv driver lobbyvirksomhet direkte overfor politikere, kontakter etatene og peker på prosesser som ikke fungerer, selv om dette ofte ikke faller i god jord hos kommunale virksomheter.

Den kommunale frikoplingen har imidlertid også ulemper. Samtidig som byrådet ønsker nye private samskapingsinitiativer for bærekraftig bytransformasjon, er forståelsen av slike nye styringsformer ikke helt klar hos flere politikere og administrasjonen. Det kan igjen være fordi Oslo kommune bærer preg av sin størrelse, sterke hierarkiske styring og sektorielle organisering. Dette paradokset, eller misforholdet mellom ønsket policy og manglende forståelse, kan muligens forklare hvorfor det har vært vanskelig å få kommunen til å forplikte seg til Pådriv-initiativet på et høyt politisk nivå. Pådriv mangler altså ennå politisk legitimitet hos kommunale myndigheter i Oslo. Når kommunen ikke har et sterkt nok eierskap til Pådriv, får det implikasjoner for offentlig finansiering av samskapingsplattformen. Oslo kommune finansierte ved etablering av Pådriv i 2016 med 100.000 kroner, en halv million kroner i 2017 og 1 million kroner i henholdsvis 2018 og 2019. Finansiering for 2020 er foreløpig ikke vedtatt.

Frikoplingen kan dermed fungere både som en hemmer og fremmer for samskapingsprosessene og plattformen som helhet. Solid forankring politisk og administrativt er helt klart en nødvendighet for samskapingsplattformer (Sørensen og Torfing 2018, 401). Derfor er det avgjørende at plattformen får denne legitimiteten, forståelsen og aksepten hos politikerne som er nødvendig for å få til gode samskapingsprosesser for bedre byutvikling. Pådriv har tilrettelagt for denne forankringen både ved å etablere en plattform for samskaping som er handlekraftig, og som består av mange store og relevante aktører både fra offentlig og privat sektor. Kommunens klimamål er innlemmet i Pådrivs egen strategi og Pådriv ikke har noen agenda utover dette.

Formelle grep er også, som nevnt, gjort. Pådriv er nå et eget rettssubjekt som innebærer at all finansiering nå går gjennom foreningen selv, og foreningen har en åpenhets-policy der dokumenter ligger tilgjengelig for allmennheten.

Endringen av organisasjonsform fra prosjekt under SoCentral til selvstendig rettssubjekt i form av forening førte ikke til store endringer internt i Pådriv. Dette kan ha noe å gjøre med at spillereglene hele tiden har vært de samme fra starten. Disse spillereglene har vært likeverdig partnerskap der ingen kan styre hverandre og en nøytral, åpen plattform uten en egen agenda. I tillegg har en styringsgruppe alltid hatt det overordnede ansvaret for prosjektet.

Fra utsiden kan denne formelle organisasjonsendringen imidlertid komme til å endre forholdet til Oslo kommune. Siden pengene ikke lenger går gjennom SoCentral, men direkte til Pådriv, blir finansiering mindre komplisert og lettere å forsvare overfor både kommunen og de øvrige aktørene i Pådriv. Det var en interessekonflikt i at SoCentral forvaltet pengene som kom inn fra partnerne til det som da var prosjektet Pådriv. Med organisasjonsendringen blir nok derimot foreningen lettere å forholde seg til utad. Om dette blir tilfelle gjenstår å se.

#### 6.5.3 Pådriv utfordrer etablerte styringsformer

Det framvoksende paradigmet samskaping, med vekt på likeverdig partnerskap og samhandling, fungerer i Oslo kommune som en komplementær styringsform (Vedeld et al. forthcoming). Det er en måte å involvere sivile aktører i enda større grad og mer aktivt enn før, noe som innebærer at kommunen blir nødt til å gi slipp på noen av sine myndighetsoppgaver. Samskaping fungerer mest effektivt når alle aktører er relativt like i struktur, makt og innflytelse og aksepterer de grunnleggende reglene for samarbeid. Pådriv er et samarbeid mellom relativt ulike aktører – private og offentlige – med ulik historie og institusjonelle strukturer og logikker. Samskaping utfordrer dermed de bestående styringsformene. For offentlige etater er det altså vanskelig å frigjøre seg fra det sektorielle og hierarkiske styresettet, mens private aktører har problemer med å frigjøre seg fra markeds- og konkurransetankegang. Det reiser utfordringer for lederskapet av samskappingsprosessene.

## 7 AVSLUTTENDE KOMMENTARER

Byer reiser problemer for klimaendring og bærekraftig utvikling, men de er også en del av løsningen. Ved å fokusere på tverrsektorielle likeverdige samarbeid, *samskaping* – slik Oslo kommune gjør – kan man benytte samskapingsplattformer som styringsverktøy for å løse disse problemene.

Med utgangspunkt i foreningen Pådriv, som er en slik hybrid fasiliterende samskapingsplattform for bærekraftig byutvikling i Hovinbyen, har oppgaven sett på samskapende lederskap, det vil si *fasiliterende lederskap*, *metastyring* og *institusjonell design* i en offentlig-privat byutviklingskontekst. Plattformen er ikke tildelt noen formell makt eller myndighet fra det offentlige, men har kun Oslo kommunes klima- og byutviklingsstrategi som agenda. Pådriv opererer som et knutepunkt og en fasilitator som samler private og offentlige aktører og partnere på tvers av fagfelt, bransjer og sektorer på nøytrale arenaer. Ved å være steds- og handlingsorientert samskapes innovative løsninger som gir raske og synlige resultater.

Opgaven har funnet hva som er karakteristisk for denne hybride samskapingsplattformen når det gjelder fasiliterende lederskap. Som forventet, ble fire lederskapsroller i samskapingsprosessen identifisert, nemlig *sammenkaller*, *fasilitator*, *katalysator* og *brobygger*. I likhet med funn fra tidligere forskning, trer brobyggerrollen fram som en protagonist, på grunn av kompleksiteten i sammensetning av aktørene.

Pådriv som samskapingsplattform, innehar egenskaper som tilrettelegger for stabilitet og fleksibilitet og kan bidra til å løse blant annet midlertidighetsutfordringer og sosial skjevhet. Den er fasiliterende ved å både støtte nettverksledelsens lederskap, men tilrettelegger samtidig for samskaping gjennom struktur, rammer og temporalitet. Som mellomromsaktør virker samskapingsplattformen samordnende og forenende, både for plattformen i seg selv og mellom offentlig og privat sektor. Ved å gjennomføre vellykkete prosjekter virker samskapingsplattformen tiltrekkende for eksisterende og potensielle aktører, både i Oslo og som modell for andre byer. Plattformen tilrettelegger også for systematisk læring gjennom prøving og feiling, som kan benyttes i nye prosjekter. Ved å se plattformen som forbindelsen mellom flere samarbeid eller nettverk, og deling av ressurser, idéer og kunnskap, utgjør plattformen en større helhet enn summen av hver enkelt faktor alene.

Hybride samskapingsplattformer opererer i større grad frigjort fra hierarki og marked enn plattformer ledet av offentlige myndigheter. Pådriv utfordrer de etablerte styringsformene ved å benytte snarveier i hierarkiske styringslinjer og markedslogiske mekanismer ved å 'puffe' på etater og kommunale virksomheter, og setter dagsorden overfor politikere. Som en 'mellomromsaktør' for bærekraftig bytransformasjon i Hovinbyen, benyttes plattformen til å inkludere sosiale aktører som ellers ikke hadde vært del av prosessene, og gir dermed mulighet for å styrke det demokratiske potensialet for byutvikling gjennom økt deltakelse.

I motsetning til en del teoretiske oppfatninger om at nye samstyringsformer ofte erstatter etablerte styringsformer, observerer dette bidraget, i likhet med nyere empirisk-funderte studier, at samskaping i stedet *komplementerer* hierarki og marked. Samskaping regnes som den mest effektive – eller den eneste – måten å løse sammensatte og gjenstridige problemer uten en klar løsning, såkalte «wicked problems».

Pådriv arbeider nå med å skape bedre finansieringsordninger og solide politiske og administrative forankringer i Oslo kommune, med ønske om å fungere som et kommunalt policy-virkemiddel i bærekraftig byutvikling på Økern og i Hovinbyen.

Slike hybride samskapingsplattformer er i liten grad studert tidligere og bør gis mer oppmerksomhet i forskningen. Pådriv-metoden er i ferd med å spre seg til andre norske byer, blant annet til Trondheim, Stavanger og Arendal. Forskning på hvordan samskaping påvirker bærekraftig bytransformasjon i disse byene er derfor aktuelt, enten som enkelte case- eller komparative studier.

## 8 LITTERATUR

- Agger, Annika, and Anne Tortzen. 2015. Forskningsreview om samskabelse.
- Altinn. *Drift av forening* 2019. Tilgjengelig fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/drive-bedrift/drift-av-forening/>.
- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ansell, Chris, and Alison Gash. 2008. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* no. 18 (4):543-571. doi: 10.1093/jopart/mum032.
- Ansell, Chris, and Alison Gash. 2018. "Collaborative platforms as a governance strategy." *Journal of Public Administration Research and Theory* no. 28 (1):16-32. doi: 10.1093/jopart/mux030.
- Ansell, Christopher, and Alison Gash. 2012. "Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership." *Innovation Journal* no. 17 (1).
- Ansell, Christopher, and Jacob Torfing. 2016. "Introduction: Theories of Governance." I *Handbook on Theories of Governance*, Red. av Christopher Ansell and Jacob Torfing, 1-17. Cheltenham, England: Edward Elger Publishing.
- Brønnøysundregistrene. *Roller i foreningen eller laget* 2020. Tilgjengelig fra <https://www.brreg.no/lag-og-foreninger/roller-i-foreningen-eller-laget/>.
- Bulkeley, Harriet. 2010. "Cities and the Governing of Climate Change." *Annu. Rev. Environ. Resour.* no. 35 (1):229-253. doi: 10.1146/annurev-environ-072809-101747.
- Bulkeley, Harriet. 2015. "Governing climate change." I *Governing Climate Change*, red Peter Newell. Oxon: Taylor and Francis.
- Ciborra, Claudio. 1996. "The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises." *Organization Science* no. 7 (2):103-118. doi: 10.1287/orsc.7.2.103.
- De forente nasjoner. 2019. *FNs bærekraftsmål* 2019 [lesedato 24.11. 2019]. Tilgjengelig fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>.
- Gawer, Annabelle, and Michael A. Cusumano. 2014. "Industry Platforms and Ecosystem Innovation." *Journal of Product Innovation Management* no. 31 (3):417-433. doi: 10.1111/jpim.12105.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hambleton, Robin. 2019. "The New Civic Leadership: Place and the co-creation of public innovation." *Public Money & Management* no. 39 (4):271-279. doi: 10.1080/09540962.2019.1592908.
- Hauge, Gro, Dag Thomas Hansson, Ida Johanne Bohmann, and SoCentral. 2018. Juridisk veileder om samhandlingen mellom offentlige og private aktører. Oslo: DLA Piper.
- Hofstad, Hege. 2012. *Håndtering av "wicked problems" i kommunal planlegging. Lokal oversettelse av målsettingene om bærekraftig utvikling i ulike planleggingspraksiser*, UiO.

- Hofstad, Hege, and Jacob Torfing. 2017. "Towards a Climate-Resilient City: Collaborative Innovation for a 'Green Shift' in Oslo." I *Carbon Footprint and the Industrial Life Cycle*, Red. av Roberto Álvarez Fernández, Sergio Zubezu and Rodrigo Martínez, 221-242. Cham, Switzerland: Springer.
- Hovik, Sissel, and Gro S. Hanssen. 2015. "The impact of network management and complexity on multi-level coordination." *Public Administration* no. 93 (2):506-523. doi: 10.1111/padm.12135.
- IPCC. 2012. Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaption. I *Special Report of the Intergovernmental Panel of Climate Change*, red. av Christopher B. Field, Vicente Barros, Thomas F. Stocker, Qin Dahe, David J. Dokken, Kristie L. Ebi, Michael D. Mastrandrea, Katharine J. Mach, Gian-Kasper Plattner, Simon K. Allen, Melinda Tignor and Pauline M. Midgley.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt.
- Klijn, Erik-Hans. 2016. "The institutional complexity of governance networks." I *Governance networks in the public sector*, red. av Klijn, Hans-Erik og Joop Koppenjan. London, England; New York, New York: Routledge.
- Klijn, Erik-hans, Bram Steijn, and Jurian Edelenbos. 2010. "The impact of network management on outcomes in governance networks." *Public Administration* no. 88 (4):1063-1082. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x.
- Klimaetaten. *Klimabudsjettet 2019: De viktigste tallene 2019*. Tilgjengelig fra <https://www.klimaoslo.no/2018/09/26/klimabudsjettet-2019/>.
- Klimaetaten. 2020. *En oppgradert by i.å.* [lesedato 11.05. 2020]. Tilgjengelig fra <https://www.klimaoslo.no/om-oss/>.
- Knaggård, Åsa. 2015. "The Multiple Streams Framework and the problem broker." *European Journal of Political Research* no. 54 (3):450-465. doi: 10.1111/1475-6765.12097.
- Kobro, Lars U., Linda L. Andersen, Helle H. Espersen, Kjetil Kristensen, Cathrine Skar, and Håkon Iversen. 2018. *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. 2 utg.: Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2015. Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2019. Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023.
- Kooiman, Jan. 1993. "Finding, Speculations and Recommendations." I *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, Red. av Jan Kooiman. Los Angeles: Los Angeles: SAGE.
- Kotter, John P. 1995. "Leading change: why transformation efforts fail." *Harvard Business Review* no. 73 (2):59.
- Kuhn, Thomas S. 2007. *Vitenskapelige revolusjoners struktur*. Oversatt av Lars Holm-Hansen, *The structure of scientific revolutions*. Oslo: Bokklubben.

- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg., *Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, Kirsti. 2011. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayer, M., and R. Kenter. 2016. "The prevailing elements of public-sector collaboration." I *Advancing Collaboration Theory. Models, Typologies, and Evidence*, Red. av John C Morris and Katrina Miller-Stevens, 43-64. New York: New York: Routledge.
- Mayntz, R. 2016. "Steering." I *Handbook on Theories of Governance*, Red. av Christopher Ansell and Jacob Torfing, 259-266. Cheltenham, England: Edward Elger Publishing.
- Nambisan, Satish. 2009. Platforms for Collaboration. *Stanford Social Innovation Review*.
- NIBR. 2017. Greengov's research strategy and research design.
- Olsen, Johan P. 2020. *Understanding Institutions and Logic of Appropriateness: Introductory Essay*. ARENA Centre for European Studies, UIO 2007 [lesedato 20.03 2020]. Tilgjengelig fra [https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/2001-2010/2007/wp07\\_13.pdf](https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/2001-2010/2007/wp07_13.pdf).
- Oslo byråd. 2019. Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2019-2023.
- Oslo kommune. 2015. Kommuneplan 2015: Oslo mot 2030: Smart, trygg og grønn.
- Oslo kommune. 2016a. Klima- og energistrategi for Oslo.
- Oslo kommune. 2016b. Strategisk plan for Hovinbyen.
- Oslo kommune. 2018. Vår by, vår framtid. Kommuneplan for Oslo 2018.
- Oslo kommune. 2019. *Hovinbyen* i.å. [lesedato 5.12 2019]. Tilgjengelig fra <https://www.oslo.kommune.no/slik-bygger-vi-oslo/hovinbyen/>.
- Ostrom, Elinor. 2010. "Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change." *Global Environmental Change* no. 20 (4):550-557. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004.
- Pedersen-Ulrich, Jens. 2016. Samskabelse - en typologi. *CLOU Skriftserie*.
- Pierre, Jon. 2011. *The Politics of Urban Governance*: Palgrave Higher Ed M.U.A.
- Pådriv. 2019a. Pådriv. Bærekraftig utvikling i Hovinbyen. Strategidokument 2018-2021.
- Pådriv. 2019b. Vedtekter. Tilgjengelig fra <https://paadriv.no/>
- Pådriv.no. Tilgjengelig fra <https://paadriv.no/>.
- Regjeringen. 2020. *Statsminister Solberg skal lede FNs pådrivergruppe for bærekraftsmålene 2016* [lesedato 26.04. 2020]. Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsminister-solberg-skal-lede-fns-padrivgruppe-for-barekraftsmalene/id2471066/>.
- Ringholm, Toril, and Hege Hofstad. 2018. "Strategisk vending i planleggingen? (Utkast)." I *Plan- og bygningsloven 2008 - fungerer loven etter intensjonene?*, Red. av Gro S. Hanssen and Nils Aarsæther. Oslo: Universitetsforlaget.

- Rittel, Horst, and Melvin Webber. 1973. "Dilemmas in a general theory of planning." *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity* no. 4 (2):155-169. doi: 10.1007/BF01405730.
- Røiseland, Asbjørn. 2011. "Understanding local governance: Institutional forms of collaboration." *Public Administration* no. 89 (3):879-893. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01887.x.
- Røiseland, Asbjørn. 2013. "Forhandle, friste eller fasilitere? Teoretisk forståelsesramme for styring av offentlig-private partnerskap." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift (trykt utg.)*. no. Årg. 29, nr 4 (2013):309-323.
- Røiseland, Asbjørn, and Christian Lo. 2019. "Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere?" *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* no. 35 (01):51-58. doi: 10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03.
- Røiseland, Asbjørn, and Signy Irene Vabo. 2016. *Styring og samstyring: governance på norsk*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. 2009a. "Making governance networks effective and democratic through metagovernance." *Public Administration* no. 87 (2):234-258. doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x.
- Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. 2009b. "The Politics of Self-Governance in Meso Level Theories." I *The Politics of Self-Governance*, Red. av Eva Sørensen and Peter Triantafillou, 43-59. England: Ashgate Publishing Limited.
- Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. 2018. "Co-initiation of Collaborative Innovation in Urban Spaces." *Urban Affairs Review* no. 54 (2):388-418. doi: 10.1177/1078087416651936.
- Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. 2019. "Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership." *Public Management Review* no. 21 (10):1443-1463. doi: 10.1080/14719037.2018.1559342.
- Thomas, Llewellyn D. W., Erkkö Autio, and David M. Gann. 2014. "Architectural leverage: putting platforms in context." *IEEE Engineering Management Review* no. 42 (4):18-40. doi: 10.1109/EMR.2014.6966944.
- Tjora, Aksel H. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torfing, Jacob, B. G. Peters, Jon Pierre, and Eva Sørensen. 2019. *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. 2 (Paperback) utg. Oxford: Oxford University Press.
- Torfing, Jacob, Asbjørn Røiseland, and Eva Sørensen. 2016. "Samskapelse er bedre og billigere." *Stat & Styring* (01):10-14.
- Torfing, Jacob, Eva Sørensen, and Asbjørn Røiseland. 2017. "Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward." *Administration & Society* no. 51 (5):795-825. doi: 10.1177/0095399716680057.
- Vangen, Siv, and Chris Huxham. 2003. "Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration." *The Journal of Applied Behavioral Science* no. 39 (1):5-31. doi: 10.1177/0021886303039001001.
- Vedeld, Trond, Hege Hofstad, Hilde Solli, and Gro S. Hanssen. Forthcoming. Cities and climate governance: Creating synergies between integration and interaction.



- Wachhaus, Aaron. 2017. "Platform Governance: Developing Collaborative Democracy." *Administrative Theory & Praxis* no. 39 (3):206-221. doi: 10.1080/10841806.2017.1345509.
- Weber, Edward P., and Anne M. Khademian. 2008. "Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings." *Public Administration Review* no. 68 (2):334-349. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x.
- Yammarino, Francis J., Eduardo Salas, Andra Serban, Kristie Shirreffs, and Marissa L. Shuffler. 2012. "Collectivistic Leadership Approaches: Putting the "We" in Leadership Science and Practice." *Industrial and Organizational Psychology* no. 5 (4):382-402. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x.
- Yukl, Gary A. 2020. *Leadership in organizations*. 9th edition, Global edition. utg. Essex: Pearson.

## VEDLEGG 1 – intervjuguide partnere

Hvordan utøve samskapende lederskap i en bytransformasjonsprosess?

Med utgangspunkt i Pådriv skal jeg undersøke hvordan organisasjonen jobber i skjæringspunktet mellom alle aktørene, både innad i partnerskapet og utad mot andre aktører. *Målet med studien er å forstå hvordan samskapende lederskap utøves når lederen (Pådriv) verken har formell makt og myndighet eller makt og innflytelse, men opererer som et knutepunkt og en fasilitator som knytter aktørene sammen.* Jeg ønsker også å se nærmere på sammensetningen av aktørene og hvilke roller og innflytelse de har i dialoger om ulike problemstillinger.

Forklar for informanten: The research objective of GreenGov is to study *which leadership strategies and mechanisms can effectively support co-creation, learning and innovation in favor of the green shift.*

Spørsmål:

1. *Kanskje du kan begynne med at du sier litt om din bakgrunn, din rolle i Økern-utbyggingen og daglige arbeidsoppgaver?*
2. *Beskriv Pådriv og dets motivasjon og målsettinger når det gjelder Hovinbyen og Økern.*
3. *Beskriv din rolle i Pådriv og utbyggingen av Økern-området.*
4. *Hvilke aktører er/har vært involvert i de forskjellige fasene (Pådriv)?*
  - ✓ Hvem leder prosjektet formelt?
  - ✓ Hvem tar lederskap for tiltaket i praksis (både politisk, administrativt, sivilsamfunn, private)?
  - ✓ Hvilken rolle finner du at politikerne spiller i tiltaket? Hvilken rolle spiller ulike deler av administrasjonen?
  - ✓ Hva er bakgrunnen for aktørsammensetningen (resultat av ledelse eller tilfeldigheter)?
5. *Hvordan har du vært med på å drive prosessen, og med hjelp av hvilke verktøy (fasilitator)?*
  - ✓ Gjennom å skape forståelse for tiltaket? (pedagogiske/informative tiltak)
  - ✓ Gjennom regler/retningslinjer? (juridiske virkemidler)
  - ✓ Gjennom økonomiske virkemidler?
  - ✓ Gjennom organisatoriske tiltak (omorganisering, etablering av arenaer/nettverk)?
  - ✓ Gjennom digitale virkemidler?

6. *Hva er rammebetingelsene (juridiske, politiske, økonomiske og kulturelle) for å få til utbygging på Økern?*
7. *Er det noe du mener er til hinder for samskapingsprosessen? (institusjonelle rammer/ledelse)*
8. *Hvordan har du gått fram når/hvis du har møtt motstand (fra aktører eller fra rammebetingelser)?*  
(Katalysator)
9. *Hva har kommet ut av prosessen så langt?*
  - ✓ Innovasjon, læring, eksperimentering: idémessig, politisk, organisasjonsmessig, tekniske løsninger?

(Sammenheng mellom co-creation og den store målsettingen om klimaomstilling)
10. *I hvilken utstrekning og hvordan har politikere og offentligheten innblikk i og kontroll med arbeidet? (Orienteres borgerne underveis, og deltar politikerne i arbeidet og/eller blir de hørt underveis?)*
11. *Hvilke nettverk og samskapingsarenaer tenker du er sentrale for å fremme målsettinger og resultater for prosjektet/tiltaket? (innen byen, mellom byer, nasjonale, internasjonale)*
12. *Hva er samskapingsarenaenes/nettverkenes viktigste funksjoner for byens klimaomstilling generelt og spesielt Økernområdet (kunnskapstilfang, nye idéer, skape forpliktelse i egen organisasjon, omdømme/"branding", etc)*
13. *Kan du beskrive en situasjon der du synes at du lyktes godt med å nå prosjektets/tiltakets mål?*
  - ✓ Hva var utslagsgivende for det gode resultatet?
  - ✓ Hva skal til for å dra prosjektet/tiltaket enda et skritt videre?
  - ✓ Og hvilke barrierer mener du man må ha øye for?
14. *Har du noe du vil legge til?*

## VEDLEGG 2 – intervjuguide nettverksledelsen

Hvordan utøve samskapende lederskap i en bytransformasjonsprosess?

Med utgangspunkt i Pådriv skal jeg undersøke hvordan organisasjonen jobber i skjæringspunktet mellom alle aktørene, både innad i partnerskapet og utad mot andre aktører. Målet med studien er å forstå hvordan samskapende lederskap utøves når lederen (Pådriv) verken har formell makt og myndighet eller makt og innflytelse, men opererer som et knutepunkt og en fasilitator som knytter aktørene sammen. Jeg ønsker også å se nærmere på sammensetningen av aktørene og hvilke roller og innflytelse de har i dialoger om ulike problemstillinger.

Forklar for informanten: The research objective of GreenGov is to study which leadership strategies and mechanisms can effectively support co-creation, learning and innovation in favor of the green shift.

Spørsmål:

1. Kanskje vi kan begynne med at du sier litt om din bakgrunn, din rolle her og dine daglige arbeidsoppgaver?
2. Kan du beskrive Pådriv og dets motivasjon og målsettinger når det gjelder Hovinbyen og Økern?
  - ✓ *Bakgrunn for valg av strategi (Kotter)*
3. Pådriv har endret organisasjonsform underveis, og dette har blant annet ført til at det har blitt opprettet et styre. Kan du beskrive hvordan dette har endret måten Pådriv og du jobber på? Hva var fordeler/ulemper ved de to måtene å organisere dere på som dere til nå har prøvd ut?
  - (organisasjonsform som institusjonell ramme for ledelse)
  - ✓ *Hvilken rolle tror du det spiller at Pådriv er en ikke-offentlig aktør, altså ikke et kommunalt organ?*
4. Koordinasjonsrollen som dere har i Pådriv har jeg forstått er midlertidig, altså går over to år om gangen. Hvordan påvirker denne tidsbegrensningen eller tidsrammen arbeidet for deg?
5. Hvis du kan ta utgangspunkt i et (samarbeids)prosjekt på Økern (f.eks fossilfrie anlegg)
  - ✓ *Hvilke aktører var involvert?*
  - ✓ *Hvem ledet prosjektet formelt?*
  - ✓ *Hvem tok lederskap for tiltaket i praksis (både politisk, administrativt, sivilsamfunn, private)?*
  - ✓ *Hvilken rolle finner du at politikerne spiller i tiltaket? Hvilken rolle spiller ulike deler av administrasjonen?*
  - ✓ *Hva er bakgrunnen for aktørsammensetningen*
    - *(resultat av ledelse eller tilfeldigheter)?*

6. Hvorfor er Pådriv så attraktiv for så mange aktører?
7. Kan du si noe om hvordan du og dere i SoCentral forsøker å påvirke ledere, etater, virksomheter, kommunen generelt for å fremme det grønne skiftet gjennom samarbeid?
8. Reglene rundt Pådriv-plattformen. Hvem er invitert inn? Hvem ikke? Noen som har trukket seg ut? (design rules)
9. Hvordan går fram for å bygge tillit?
10. Mellomromrollen - brobyggerrollen
11. Hva gjør du når du møter hindringer?
12. Slack – si litt om hvordan dere bruker?
13. Massehåndtering vs. Vollebekk frabrikker?
14. Plattformbegrepet – er det et stort eller mange små nettverk? Et stort hele eller mindre?
15. Hvordan har du vært med på å drive prosessen, og med hjelp av hvilke verktøy (fasilitator)?
  - ✓ *Gjennom å skape forståelse for tiltaket (pedagogiske/informative tiltak)*
  - ✓ *Gjennom regler/retningslinjer? (juridiske virkemidler)*
  - ✓ *Gjennom økonomiske virkemidler?*
  - ✓ *Gjennom organisatoriske tiltak (omorganisering, etablering av arenaer/nettverk)?*
  - ✓ *Gjennom digitale virkemidler?*
  - ✓ *Annet?*
16. Hva tror du er viktige betingelser (juridiske, politiske, økonomiske og kulturelle) for å skape ønsket utvikling av Økern?
17. Er det noe du tror er til hinder for samskapingsprosessen?
18. Det er ofte en større overvekt av aktører og midler med fokus og på areal og fysisk utbygging (det bygde) enn på tjenester og det sosiale (det levde). Har du noen tanker om hvordan Pådriv gjennom sitt mandat eventuelt vil forsøke å utjevne dette misforholdet og integrere disse mer?
  - ✓ *Andre (sosiale) aktører?*
19. Bærekraftig utvikling er et helt sentralt mål i utbyggingen av Hovinbyen. Kan du beskrive hva du legger i dette begrepet og hvordan Pådriv vil arbeide for å fremme dette målet?

- ✓ *Hva er Pådriv som viktigste funksjon for Økerns (klima)omstilling? (kunnskapstilfang, nye idéer, skape forpliktelse i egen organisasjon, omdømme/"branding", etc)*

20. Hva har kommet ut av prosessen så langt?

- ✓ *Innovasjon, læring, eksperimentering: idémessig, politisk, organisasjonsmessig, tekniske løsninger?*
- ✓ *Hvilke samarbeid foregår nå?*

(Sammenheng mellom co-creation og den store målsettingen om klimaomstilling)

21. I hvilken utstrekning og hvordan har politikere og offentligheten innblikk i og kontroll med arbeidet? (*Orienteres borgerne underveis, og deltar politikerne i arbeidet og/eller blir de hørt underveis?*)

22. Er det andre nettverk og samskapingsarenaer som er sentrale for å fremme ønsket utvikling på Økern? *Det finnes jo flere utbygger/grunneiernetter her, feks Construction city. Hva er utfordringene med at det eksisterer paralelle nettverk? Hvordan kan man koordinere ulike nettverk med hverandre? Er det mulig å opprette arenaer hvor mange nettverk kobles sammen, uten at det blir uhåndterlig og ansvarspulverisering? Har dere ambisjoner om det?*

23. Sentrale aktører/partnere i Pådriv som bør intervjues?

## VEDLEGG 3 – behandling av personopplysninger godkjent av NSD

### NSD Personvern

15.01.2020 13:30

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 137724 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 15.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 18.05.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### ”GREENGOV – Governing the green shift in Oslo, Gothenborg and Copenhagen through leadership of co-creation”

*Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt kalt GREENGOV hvor formålet er å bidra med ny kunnskap om styring og ledelse av det grønne skiftet. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.*

#### **Formål**

Klimautfordringen har fått byer verden over til å sette seg ambisiøse mål om å skape en bærekraftig, fossilfri utvikling - ofte omtalt som det grønne skiftet. Samtidig krever et slikt skifte en annen måte å styre og lede byen på. Byene er ikke bare avhengige av egen kompetanse og kapasitet, men et nært samarbeid med staten, nabokommuner, næringslivet og innbyggerne for å kunne møte de utfordringene som et slikt grønt skifte innebærer. GREENGOV har som målsetting å bidra med ny kunnskap om de muligheter, utfordringer og dilemmaer byene Oslo, København, Göteborg og Cape Town møter i styring og ledelse av det grønne skiftet.

Fokus er spesielt på politisk og administrativt lederskap i nettverk og samskapingsarenaer, og hvordan lederskap påvirker utviklingen mot bærekraftige, fossilfrie byer. **Med utgangspunkt i Pådriv, en tilrettelegger for samarbeid på tvers av bransjer og sektorer, skal jeg i en masteroppgave undersøke hvordan organisasjonen jobber i skjæringspunktet mellom alle aktørene, både innad i partnerskapet og utad mot andre aktører. Målet med studien er å forstå hvordan samskapende lederskap utøves når lederen (Pådriv) verken har formell makt og myndighet eller makt og innflytelse, men opererer som et knutepunkt og en fasilitator som knytter aktørene sammen.** Jeg ønsker også å se nærmere på sammensetningen av aktørene og hvilke roller og innflytelse de har i dialoger om ulike problemstillinger.

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd og ledes av By- og regionforskningsinstituttet NIBR, OsloMet ved seniorforsker Hege Hofstad. Forskere fra Transportøkonomisk institutt, Roskilde universitet, Chalmers Tekniske Høgskole (Mistra Urban Futures) og Universitetet i Cape Town (Energy Resource Center) er prosjektdeltakere.

Din erfaring gir nyttig innsikt i sentrale lederskapsstrategier, læring og innovasjon i forbindelse med byens bidrag til det grønne skiftet. Vi vil derfor gjerne ha deg med som informant i prosjektet.

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

By- og regionforskningsinstituttet (NIBR) er ansvarlig for prosjektet, som ledes av seniorforsker Hege Hofstad.

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

Målet med studien er å forstå hvordan samskapende lederskap utøves når lederen (Pådriv) verken har formell makt og myndighet eller makt og innflytelse, men opererer som et knutepunkt og en fasilitator som knytter aktørene sammen. Jeg ønsker også å se nærmere på sammensetningen av aktørene og hvilke roller og innflytelse de har i dialoger om ulike problemstillinger. Det er derfor nødvendig å gjennomføre forskningsintervju med personer som både er mer og mindre involvert i Pådriv.



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

Deltakelse innebærer et forskningsintervju om hvordan du forstår denne samarbeidsmetoden mellom ulike aktører og sektorer som kalles samskaping. Et forskningsintervju tar mellom 1-1,5 time. For å øke kvaliteten på dataene vil det bli benyttet lydopptaker som vil bli transkribert. Du kan også bli bedt om å delta på et ytterligere intervju for å avklare eller utdype.

**Det er frivillig å delta**

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

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

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

- Kun forskere ved NIBR tilknyttet forskningsprosjektet GREENGOV inkludert meg selv vil ha tilgang til dataene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine holdes atskilt fra øvrige data og erstattes med en kode, slik at uvedkommende ikke får tilgang til personopplysningene. Dataene lagres kryptert på en trygg server i henhold til OsloMets personvernregler.
- Hvis aktuelt vil du motta anonymiserte sitater for godkjenning før publisering.

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

Dette masterprosjektet skal etter planen avsluttes 18.05.20. Lydopptak som jeg har tatt vil da bli slettet. Om det er hensiktsmessig for det overordnede prosjektet, GREENGOV, som avsluttes 31.12.21, beholdes transkriberinger til dette tidspunktet, og kun forskere tilknyttet forskningsprosjektet vil ha tilgang.

**Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra By- og regionforskningsinstituttet NIBR har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- By- og regionforskningsinstituttet NIBR ved Hege Hofstad (tlf. 907 25 233).
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen ([personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no)).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen



Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)



Student ved OsloMet