



**Hanna Huseklepp**

---

# **Ledelsestype eller ledertype?**

**En studie av ledelse av samskaping**

**Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en lang studiekarriere, som avsluttes med to givende år på masterstudiet Offentlig administrasjon og styring. Fagene jeg har hatt har vært meget spennende og lærerike. De to fenomenene som har vekket min interesse mest, samskaping og ledelse, har jeg prøvd å kombinere i denne oppgaven.

Jeg har vært så heldig å få ta en liten del i forskningsprosjektet *Co-Creation: Expectations, Challenges and Coping Strategies in Norwegian Local Governments* (ECCO), som ser på samskaping i norske kommuner.

Tusen takk for at jeg har fått tatt del i dette, og takk til min veileder Asbjørn Røiseland. Veiledningene har vært gull verdt, og all støtte, innspill og diskusjoner rundt temaene i oppgaven har gjort at hele prosessen har vært en fryd! Jeg kunne ikke ønske meg en bedre prosess rundt denne oppgaven, og føler meg veldig heldig og takknemlig som hadde deg som min veileder.

Takk til informanter som stilte opp til intervju. Deres innsikt og refleksjoner rundt temaet har vært helt avgjørende, og har muliggjort mitt arbeid som resulterer i denne oppgaven.

Tusen takk til venner som føles som familie, som har holdt meg oppe og gitt meg en hverdag fylt av lyspunkt når det til tider har gått litt trått. Takk til studiegjengene, spesielt dere på rom PI231, for all støtte, gode minner og faglige råd i løpet av de to siste årene – vi klarte det!

Til slutt må jeg takke mamma og pappa. Uten dere hadde det ikke gått, så tusen takk for alt dere har gjort for å få meg dit jeg er i dag – jeg klarte det!

Hanna Huseklepp

Oslo, mai 2023

## Sammendrag

Det er tidligere gjort en del forskning på hvilke *ledelsestyper* som kan være produktive i arbeidsmetode som tar utgangspunkt i samstyring som arbeidsmetode. Her er det fokus på spesifikke ledelsestyper som en leder kan kjenne seg igjen i. Et nytt perspektiv er å se på spesifikke egenskaper som kan være produktive for en *ledertype*. Denne oppgaven ønsker å identifisere ulike lederegenskaper som kan være nyttige å ha i en samskappingsprosess.

Samskaping er et relativt nytt styringsparadigme som ser på prosesser der et mangfold av aktører fra det offentlige, private og øvrige sivilsamfunn, ønsker å finne løsninger på offentlige problemer i fellesskap.

For å identifisere de ulike lederegenskapene, fordelt på tekniske, konseptuelle og mellommenneskelige egenskaper, som kreves av en leder i en samskappingsprosess, vil teorier fra ledelse og samskaping kombineres. Denne teorigenereringen har resultert i en analyseramme som har identifisert et nytt sett med egenskaper. For å se på hvordan disse egenskapene fungerer i praksis, har det blitt gjennomført en casestudie av Asker kommunes Senter for innovasjon og læring, forkortet til SEIL, og deres arbeid.

Med bakgrunn i dette, ønskes det i oppgaven å undersøke problemstillingen: *Hvilke egenskaper ved ledere kreves dersom samskaping skal brukes som verktøy for å lede?*

Hovedfunnene av analysen viser at det er nokså stor forskjell mellom hva slags lederegenskaper som kan være nyttige for en leder i en samskapende kontekst enn hva som har vært ledende praksis tidligere. Før var lederegenskapene fokusert på hvordan en kunne operere best mulig i et institusjonelt rammeverk som fremmet silotenkning og å dyrke egen ekspertise. Ved samskapende prosesser er det på den annen side større fokus på hvordan en leder kan virke positivt inn i endringsprosesser som involvere flere og mangfoldige aktører, ved å blant annet ha det tilretteleggende ansvaret for at prosessen skal følge strategier, mål og visjoner, bestemt i samråd mellom alle aktørene.

## Innhold

1. Innledning og bakgrunn.....	1
1.1. Bakgrunn og kontekst.....	1
1.2. Problemstilling .....	3
2. Teori .....	5
2.1. Samskaping .....	5
2.2. Ledelse av samskaping – fra ledelsestype til ledertype .....	8
2.3. Hva sier samskapingslitteraturen om ledelse?.....	9
2.4. Ledertype og lederegenskaper ved samskaping - en alternativ innfallsvinkel .....	13
2.4.1. Tekniske ferdigheter.....	15
2.4.2. Konseptuelle ferdigheter .....	16
2.4.3. Mellommenneskelige ferdigheter.....	17
2.5. Lederegenskaper og samskaping – analyseramme.....	17
3. Case .....	20
3.1. Asker kommune .....	20
3.2. Asker kommunes arbeid med bærekraftsmålene.....	20
3.3. SEIL .....	22
4. Metode.....	24
4.1. Kvalitativ casestudie .....	24
4.2. Innsamlingsmetoder .....	25
4.3. Presentasjon av datagrunnlag og analyseprosess.....	26
4.4. Evaluering av data .....	28
4.4.1. Pålitelighet.....	28
4.4.2. Validitet.....	29
5. Analyse og diskusjon.....	30
5.1. Tekniske ferdigheter .....	30
5.2. Konseptuelle ferdigheter .....	35
5.3. Mellommenneskelige ferdigheter.....	40
6. Konklusjon .....	44
7. Bibliografi .....	47
Vedlegg I – intervjuguider .....	50
Vedlegg I.I - Intervjuguide (SEIL) .....	50
Vedlegg I.II - Intervjuguide (Privat aktør).....	52
Vedlegg I.III - Intervjuguide (ECCO).....	53
Vedlegg II: NSD-samtykkeskjema.....	55

# 1. Innledning og bakgrunn

## 1.1. Bakgrunn og kontekst

New public management, heretter forkortet til NPM, var et av de mest fremtredende styringsparadigmene rundt offentlig forvaltning og administrasjon fra 1970-tallet inntil nylig. Det vokste frem som en reaksjon på det klassiske byråkratiet som ble drevet av profesjonelle byråkrater, der det ble forventet at brukerne av de offentlige tjenestene skulle overholde de offentlige reglene. På 1970-tallet vokste NPM frem, der et av hovedargumentene for dette paradigmeskiftet var at brukere som betaler dyre dommer for tjenestene gjennom skatt skal ha en stemme inn i hvordan disse tjenestene skal utformes. Sentrale kjennetegn ved NPM var blant annet et mål om serviceinnstilte ansatte, mål- og resultatstyring, og en offentlig sektor som tar stor inspirasjon fra det private markedet for å bli en mest mulig effektiv tjenesteleverandør. Under tjenestene som ble utviklet med styringstiltakene kjennetegnet under NPM sitt styringsparadigme, opplevdes det etter hvert at mottakerne av tjenestene hadde store forventninger til hva som skulle leveres, men uten noe form for medvirkning (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019; Breimo & Røiseland, 2021).

Samskaping, eller co-creation på engelsk, er ikke et nytt fenomen. Det nye ved fenomenet er at det nå blir sett på som et nytt styringsparadigme som involverer et helt nytt tankesett rundt tjenestelevering og strategi- og politikktutforming. Samskaping kan sees å være tilknyttet et nytt styringsparadigme som beveger seg vekk fra NPM, nemlig New Public Governance, heretter forkortet til NPG. Ved NPG er det et økende fokus på hvordan innbyggere eller andre parter berørt av tjenesteleveransen, og ikke minst private aktører kan bidra i tjenesteutformingen. Dermed er synet på de offentlige ansatte som har ansvar for tjenesteleveransen gått fra at de er en serviceinstans, som i NPM, til at de er en medspiller og medleverandør (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019).

Kjernen til samskaping er at det er en prosess der fokus er at aktørene involvert utveksler ressurser, der de sammen jobber mot at noe blir realisert som ellers ikke ville blitt virkelighet. En samskappingsprosess krever altså at innbyggerne og andre aktuelle aktører er aktive parter i gjennomføringen, fremfor passive mottakere (Breimo & Røiseland, 2021).

Bruken av samskaping har økt de siste årene, og interessen for fenomenet har også økt i samme takt i offentlig sektor (Breimo & Røiseland, 2021). Spesielt ser man at denne interessen og nysgjerrigheten for samskaping som arbeidsmåte kommer til uttrykk i arbeidet

rundt Bærekraftsmålene. Her er samarbeidet som samskaping legger til rette for grunnlaget for å kunne nå de ulike målene som er satt, gitt at det kan gi et bedre utgangspunkt for nettopp denne måloppnåelsen (Meld. St. 40, 2020-2021, s. 6).

I 2015 ble Bærekraftsmålene vedtatt av FNs generalforsamling, og senere har Norge forpliktet seg å følge disse. Målet er å nå disse målene frem mot 2030, og dermed virker disse 17 Bærekraftsmål og 169 delmål som et hovedgrunnlag for all politikkutforming for å nettopp sikre måloppnåelse. Bærekraftsmålene dekker tre dimensjoner; økonomisk, sosialt og miljømessig bærekraft, og fungerer som et globalt rammeverk for de mange ansvarsområdene og politikkområder der tjenesteutformingsansvaret ofte faller på statlige aktører (Meld. St. 40, 2020-2021, s. 5). Gitt vedtaket på nasjonalt styringsnivå om at FNs bærekraftsmål skal nås, gir det også kommunene på lokalt styringsnivå plikt til å følge dette.

De tre dimensjoner av Bærekraftsmål dekker de fleste politikkområder, sektorer og ansvarsfordelinger, og representerer helt nye, kompliserte utfordringer og problemer en ikke har måtte håndtere tidligere. Siden det er høyest usannsynlig at én enkelt aktør har tilgang og kunnskap om ressursene som er nødvendig for å oppfylle et eller flere av målene, er det fordelaktig å se på samarbeidets fortrinn for å kunne se hva slags oppgaver som kan løses i samråd med ulike offentlige og private aktører. Da kan det komme frem løsninger som de enkelte aktørene ikke var i stand til å komme frem til på egen hånd, og kan fremme måloppnåelse ved å mobilisere kompetente og kunnskapsrike aktører, stimulere innovasjon og sikre bred støtte for ulike løsninger (Breimo & Røiseland, 2021; Ansell, Sørensen, & Torfing, 2022). Kommunepolitikere og andre beslutningstakere har dermed et særegent ansvar for å definere de ulike problemene og utfordringene som de står overfor, hvilke av de mange Bærekraftsmålene de ønsker å fokusere på, og ikke minst se hva slags kreativ oppgaveløsning de ønsker å gjennomføre (Ansell, Sørensen, & Torfing, 2022).

Av de mange bærekraftsmålene er spesielt mål nummer 17 relevant, nemlig samarbeid for å nå målene. Dermed er det presisert fra øverste hold at samarbeid på tvers av sektorer for å skape sterke partnerskap er nødvendig for å lykkes med bærekraftsmålene og en mer bærekraftig utvikling (Meld. St. 40, 2020-2021). Mange aktører som har implementert bærekraftsmålene i sitt arbeid, og bruker dette som et rammeverk for å kartlegge og gjennomføre sine oppgaver, tolker og operasjonaliserer ordlyden i mål 17 nesten synonymt med samskaping. Dermed legger dette målet til rette for en forventning om at innbyggere og andre aktuelle parter inn i et utfordringsområde skal bidra aktivt for å sammen løse det.

For å se nærmere på hva denne utviklingen har resultert i, ønsker jeg med denne oppgaven å se på lederens rolle i dette arbeidet. Ledelse er et viktig tema i litteraturen om samskaping. Store deler av denne litteraturen fokuserer på hvilken type ledelse som bør anvendes i samskappingsprosesser, og gir dermed inntrykket at ledere står overfor et utvalg av ulike ledelsesformer som de kan lene seg på (Ansell, Sørensen, & Torfing, 2022; Brandsen, Steen, & Verschuere, 2018; Steen & Tuurnas, 2018; Schlappa & Imani, 2018; Yukl & Gardner III, 2020). Tidligere forskning har blant annet fokusert mye på hvordan en leder utøver selve ledelse. Her er det også mange som har skrevet om ledelse av ulike samskappingsprosesser, ofte med utgangspunkt i begreper som transaksjons- og transformasjonsledelse (Schlappa & Imani, 2018, s. 99).

I ledelseslitteraturen finnes i midlertidig et annet perspektiv som i mindre grad har vært diskutert i forbindelse med samskaping, nemlig hvilke personlige egenskaper ved ledere som passer. I dette perspektivet ligger det implisitt at ledere er den de er, og bare i begrenset grad kan velge ledelsesform, gitt at deres egenskaper påvirker deres lederstil. Det er dette perspektivet som skal ligge til grunn for denne oppgaven.

## 1.2. Problemstilling

Jeg ønsker å ta utgangspunkt i et mer avansert analyseskjema og anvende det på samskaping. I dette rammeverket vil fokuset være på lederens spesifikke egenskaper og ferdigheter. Ved å se på hva slags lederegenskaper og -ferdigheter som kan karakterisere en effektiv leder av samskappingsprosesser, ønsker jeg å bidra til en ytterligere forståelse av hvordan ledelse og samskaping er knyttet sammen.

Hovedproblemstilling for denne oppgaven vil dermed være:

**Hvilke egenskaper ved ledere kreves dersom samskaping skal brukes som verktøy for å lede?**

For å undersøke dette er noen delspørsmål formulert:

1. På hvilken måte erfarer lederen barrierer/drivere ved samskaping?
2. Hvordan forsøker en leder å håndtere disse utfordringene?
3. Finnes det noen kjennetegn/ferdigheter som sees mer hensiktsmessig/viktige/sentrale enn andre?

Oppgaven vil etter innledningen presentere det teoretiske rammeverket for analysen. Kapitlet vil presentere samskappings- og ledelsesteorier, samt presentere et teoretisk rammeverk for

empirisk analyse som vil bli tatt i bruk ved analyse av case. I kapittel 3 vil caset, nemlig Asker kommune og Senter for innovasjon og læring presenteres. Kapittel 4 vil presentere metoden som har blitt brukt for denne undersøkelsen. Her vil det også reflekteres rundt disse metodevalgene. Analysen av caset og teorien vil bli lagt frem i kapittel 5, der resultatene av analysen også vil diskuteres. Til slutt vil det gjennomføres refleksjon rundt studien og konkluderes i kapittel 6.



## 2. Teori

Dette kapitlet vil presentere det teoretiske rammeverket for undersøkelsen. Kapitlet vil først ta for seg samskaping for å belyse fenomenet med utgangspunkt i litteraturen. Her vil utfordringer og fordeler knyttet til samskaping i praksis presenteres, samt ulike drivere og barrierer ved bruken av samskaping som et styringsregime.

Videre vil ledelsesteorien rundt egenskapene og ferdighetene til en leder legges frem. Her vil det også gjennomføres en fremleggelse av ledelse i samskapingslitteraturen for å belyse tidligere forskning og hva som er etterlyst av videre undersøkelser på temaet.

Til slutt vil samskaping- og ledelsesteorien knyttes sammen og et nytt analyseskjema presenteres. Dette analyseskjemaet vil være mitt bidrag til forskningen på temaet, og vil fungere som utgangspunktet til analysen og diskusjonen senere i oppgaven.

### 2.1. Samskaping

Som belyst tidligere, har man opplevd et skifte fra New public management, NPM, til New public governance, NPG, i nyere tid. Den strenge mål- og resultatstyringen og markedsfokusert i NPM har ført til en standardisering og byråkratisering av offentlig forvaltning. Dette har ført til en ensidighet og sterkt fokus på effektivitet. Her har også mange aktører med kunnskap og ressurser til å øke kvaliteten til, og ikke minst bidra til utviklingen av ulike offentlige tjenester blitt oversett (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019).

Som en reaksjon på nettopp denne strenge mål- og resultatstyringen ble det en økende interesse for hvordan nettopp innbyggerne og andre private aktører kan bidra til å løse offentlige oppgaver, i stedet for at agentene, altså de ansatte i det offentlige, er de eneste som står for tjenesteutviklingen (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 799). Et sentralt tema ved samskaping påpeker altså det potensielle samarbeidet mellom ulike aktører på tvers av samfunnslinjer, og dens effekt for å fremme nye og innovative løsninger (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 804).

I Norge har man sett at bruken av samskaping som begrep og/eller arbeidsmetode har økt i løpet av de siste tiårene. Her kan en se at kommunesammenslåingsprosessene som ble gjennomført i 2020 fungerte som en utløsende faktor og skapte et vindu for samskaping under arbeidet med nye kommuneplaner (Breimo & Røiseland, 2021, ss. 40, 45).

Samskaping kan defineres som:

*«a process through which two or more public and private actors attempt to solve a shared problem, challenge, or task through a constructive exchange of different kinds of knowledge, resources, competences, and ideas that enhance the production of public value in terms of visions, plans, policies, strategies, regulatory frameworks, or services, either through a continuous improvement of outputs or outcomes or through innovative step-changes that transform the understanding of the problem or task at hand and lead to new ways of solving it» (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 802).*

Begrepet samskaping fanger altså opp mangfoldet av offentlige og private aktører som ønsker å løse offentlige problemer, og det innovative potensialet som dukker opp når ulike aktører tar sikte på å løse felles problemer ved å delta i prosesser med aktører de ellers ikke hadde samarbeidet med, og dermed går ut av egen komfortsone og bidrar til transformativ læring (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 803). Ved slike prosesser har det blitt identifisert kjennetegn på ulike drivere, barrierer, fordeler og risikoer ved samskapelse.

I en samskappingsprosess er det mange aktører som kommer inn i en prosess med ulike motivasjoner som fungerer som drivere. Det er påstått at samskaping og samarbeidet mellom de ulike samfunnsaktørene som oppstår i slike prosesser kan løse kompliserte og sammenflettede problemer, som klima, flyktningkrise eller fattigdom (Breimo & Røiseland, 2021, s. 38). Politikere kan være ivrige etter å styrke sin politiske makt, og dermed ser at tett dialog med interessenter som kan gi innspill til politikerne for å bidra til bedre forståelse av samfunnsproblemer kreves. Offentlige ledere og ansatte kan innse at de ikke nødvendigvis sitter på alle ideene, midlene og ressursene nødvendig for å løse komplekse problemer alene, og dermed trenger å mobilisere aktører for å ta i bruk et større nettverk av ressurser (Røiseland, 2021, s. 15; Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 812). For innbyggere som i økende grad søker til felleskap og formål og ønsker en mer aktiv og direkte innflytelse på de beslutninger som påvirker deres hverdag, kan det være attraktivt å engasjere seg mer i slike prosesser. Og for de ulike organisasjonene i sivilsamfunnet har de en økende grad av behov for å kontrollere det miljøet de er i, og da kan sterke allianser og partnerskap som samskaping legge til rette for å gi dem tilgang til kunnskap, innflytelse og nye muligheter (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 812; Røiseland, 2021, s. 6).

Til tross for mange positive sider, kan man også støte på mange barrierer for samskaping. Eksempelvis kan krisesituasjoner som krever rask og besluttsom handling, som koronapandemien, gjøre at det er vanskelig for den offentlige myndigheten å inkludere

eksterne aktører, gitt at det krever store ressurser og tidsbruk. En annen viktig barriere er rolleforståelsen til de ulike aktørene.

Rolleforståelsen for de aktørene som deltar i ulike samskapingsprosesser er viktig, for denne oppfattelsen er med på å lede deres engasjement og dermed resultatet av en prosess. Blant annet vil oppfatningen av den offentlige sektors mange oppgaver, som en juridisk myndighet, tjenesteleverandør, og som en arena for samskaping, skifte, og dette ser ut til å samsvare med de ulike rolleoppfatningene til ulike innbyggere, folkevalgte og andre berørte har til den offentlige sektoren. En annen måte rolleforståelse kan fungere som en barriere for samskaping er oppfatningen offentlige og private aktører har om hverandre. Disse er ofte vanskelig å endre, gitt at det oppleves at aktører holder fast i gamle eller til tider utdaterte rolleoppfatninger, som kan gjøre det vanskeligere for dem å fungere i et nytt miljø basert på et annet og endret styringsparadigme. Denne skjevheten i oppfattelse kreves betydelige endringer for å få de ulike offentlige og private aktørene til å omfavne de nye arenaene for samskaping. Ikke minst kan ulike politiske og ideologiske konflikter være til hindring for samarbeid og gjensidig læring mellom aktuelle aktører (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 810).

I tillegg til barrierer, finnes det også ulike risikoer som samskaping kan føre med seg. Det er spesielt mange ulike risikoer tilknyttet deltakelsen og utvelgelsen av aktuelle parter til en ny samskapingsprosess. Ofte kan en oppleve at samskaping kan resultere i partisk deltakelse som favoriserer de mest engasjerte deltakerne i samfunnet, som har ressurser, som tid, energi og kunnskap, til å kunne delta eller gi sin innflytelse på felles beslutninger. Dette gir en demokratisk utfordring, som kan utfordre den demokratiske ansvarligheten gitt mangelen på formell og transparent beslutningstaking. Det kan føre til konflikter som igjen kan skape dødgang i prosessene, eller at man tyr til kompromiss basert på tiltak lagt til grunn kun for å komme til en enighet. En slik praksis kan være med på å føre til mindre utvikling og innovasjon av ulike tiltak (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, ss. 808-809). Slike overfladiske gester overfor inkludering av borgere, private organisasjoner, og mellom politikere, samtidig som man sørger for at virkningen av den samskapte løsningen er ubetydelig, viser tegn til at det gjennomføres tokenistiske, eller symbolske praksiser i prosessen. Slik symbolsk deltakelse kan sees på som «falsk» deltakelse. Falsk deltakelse vil innebære omfordelingen av makt mellom de ulike samfunnsaktørene er en tom prosess der makthaverne kan hevde at alle sider blir vurdert, men at i praksis det kun er noen få av disse

sidene som får nytte av det og muligheten til å bidra. Dette er med på å opprettholde status quo, og vil virke hindrende mot innovasjon (Arnstein, 1969).

Til tross for en del barrierer og risikoer med samskaping, er det også mange fordeler. Samskaping som styringsverktøy, hvis brukt på en tilstrekkelig måte, vil være med på å fremme mer effektive løsninger enten gjennom forbedring av eksisterende løsninger, eller gjennom innovasjon av samarbeid og dermed av nye løsninger som kan utkonkurrere de tidligere løsningene som utfordres. Dermed kan de nye løsningene bli mer helhetlige, og tilpasses lokale ønsker og behov. Denne lokale tilpasningen kan også være med på å styrke den sosiale samhörigheten i det aktuelle lokalsamfunnet. Det kan gjøre disse mer motstandsdyktige, styrke gjensidig tillit og bygge ytterligere sosial kapital som gjør det mulig for offentlige og private aktører å ta i bruk disse relasjonene for å generere innovasjon. De ulike fordelene presentert over kan også være med på å forbedre den demokratiske deltakelsen og overveielser i tider hvor mange innbyggere er ivrige etter å spille en mer aktiv rolle i offentlig beslutningstaking. Dermed kan samskaping også bidra til styrket demokratisk legitimitet, mindre endringsmotstand og mer tillit til myndighetene, hvis det blir gjennomført på en tilstrekkelig måte (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 809; Breimo & Røiseland, 2021, s. 38).

Det er tvilsomt at samskaping kommer av seg selv. Det krever ledelse i en eller annen forstand (Schlappa & Imani, 2018; Ansell, Sørensen, & Torfing, 2022). For å videre undersøke hvordan samskaping kan fungere som optimalt verktøy i endringsprosesser, vil jeg videre se på hva slags ledelsesteorier som kan knyttes opp mot dette perspektivet.

## 2.2. Ledelse av samskaping – fra ledelsestype til ledertype

Begrepet ledelse har ikke sprunget ut fra en vitenskapelig disiplin, som mange andre tekniske begreper som har sitt opphav i akademia. Ledelse som begrep har derimot blitt tatt inn i en vitenskapelig disiplin fra det daglige vokabularet. Dette har ført til at begrepet er en bærer av ulike fremmede konnotasjoner som skaper uklarhet i betydningen. Som et resultat av dette, er det presentert et stort utvalg av ulike definisjoner på selve begrepet. Selv om mange har variasjoner, er noen fellestrekk at en leder skal virke samlende og føre organisasjonen deres mot et felles mål (Yukl & Gardner III, 2020, s. 22). Andre kjennetegn og definisjoner som trekkes frem er blant annet at ledelse er atferden til et individ, som styrer aktivitetene til en gruppe mot et felles mål, prosessen med å påvirke aktivitetene til en organisert gruppe mot måloppnåelse, å artikulere visjon, legemliggjøre verdier og skape miljø der ting kan oppnås,

og at det er prosessen med å gi mening til hva folk gjør sammen, slik at folk vil forstå og være engasjerte (Yukl & Gardner III, 2020, s. 23).

Ledelse og studiet av dette fenomenet er stort og komplekst. Derfor kan det være hensiktsmessig å definere hva man skal fokusere på, for å enklere navigere seg gjennom de mange ulike nivåene av ledelse som studeres. De ulike nivåene kan deles inn i organisatorisk-, gruppe-, dyadisk-, eller individuelle prosesser som foregår i en organisasjon. Denne fordelingen på de ulike nivåene kan sees på som et hierarki, der organisatorisk er øverst og ser på større tendenser for hele organisasjonen, mens det individuelle nivået er nederst og fokuserer mer på lederen som forskningsobjektet (Yukl & Gardner III, 2020, s. 34).

I denne analysen er fokuset valgt på det individuelle nivået, der jeg skal se på ulike variabler rundt lederens karakter. Ved dette nivået ønsker man gjerne å se nærmere på en leders personlige ferdigheter, egenskaper og personlighetstrekk, for å nevne noe. Dette fokuset kan føre med seg ulemper, med tanke på at man ikke får like stor innsikt i hvordan lederen er som et individ sammenlignet med utenforstående impulser, som gjør at det kan være en svakhet (Yukl & Gardner III, 2020, ss. 35-36, 215-216). Til tross for dette kan dette fokuset være med på å forklare effektiviteten til en leder, og betyr ikke at det ikke er interessant å se på dette som et forskningsfelt.

### 2.3. Hva sier samskapingslitteraturen om ledelse?

Koblingen mellom lederrollen i samskapingsprosesser er noe som ikke er undersøkt i stor grad tidligere. Mye av litteraturen ser heller på ledelse som konkret fenomen, og hvordan dette kobles til samskaping. Her vil noen bidrag presenteres i en litteraturgjennomgang for å kartlegge og belyse hva som har blitt undersøkt ved tidligere tilfeller.

Jacob Torfing, Eva Sørensen og Asbjørn Røiseland har i sin artikkel fra 2019 skrevet om samskapingsarenaer i offentlig sektor og ulike og drivere, barrierer og fordeler som man kan møte på. I denne artikkelen diskuteres virkningen av ulike former for institusjonell design og ledelse kan ha på samskaping. De trekker frem at NPM og klassisk byråkrati har vært med å skape siloer, som samskaping skal prøve å bryte ned. Det er et skifte i fokus fra å se på en folkevalgt som en del av et styre, til å kunne være mer påkoblet relevante private- og samfunnsaktører. Her blir det også et skifte fra at offentlig myndighet har en armlengdes avstand mellom privat tilbyder for å sikre fri markedskonkurransen, til at samarbeidsrelasjonen mellom det offentlige og private må bygges opp og prioriteres (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019). Samskaping blir presentert som et alternativ for å bidra til forståelsen av

ulike praksiser som utspiller seg i komplekse nettverk, som bringer politikere i kontakt med interessenter, stikker hull i siloer, og legger til rette for tverrsektorielt samarbeid mellom det offentlige og private (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 813).

For å illustrere denne utviklingen trekker Torfing, Sørensen og Røiseland frem ulike ledelsesteorier. Deliberativ, eller rådgivende, politisk ledelse har fokus på hvordan politikere kan be om innspill fra et bredt spekter av aktører, evaluere kvaliteten på disse, og integrere de i deres politikkkutforming av ulike tjenester. Interaktiv politisk ledelse understreker politikernes rolle i å utforme og delta i politisk samhandling med andre offentlige ledere og et bredt spekter av aktører. Relasjonell koordinering peker på utfordringen offentlig ledere står overfor når de leder komplekse og tverrgående prosesser for samskaping som involverer ansatte og eksperter fra aktører utenfor deres sfære. Distribuert ledelse fokuserer på hvordan offentlige ansatte motiveres til å utøve ledelse i tverrgående prosjekter, interaktive styringsarenaer og samarbeidsprosesser (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 814).

Horisontal ledelse tar sikte på å skape et felles formål og løse nye konflikter i en gruppe mens man respekterer medlemmenes spesifikke kunnskap, så vel som deres individuelle syn og kompetanse. Integrerende ledelse kan ikke basere seg på tradisjonelle former for juridisk autoritet og kontraktstyring, men krever institusjonell utforming av samarbeidsplattformer, skape gjensidig tillit og felles referanserammer, og håndtering av risiko knyttet til innovasjon. Disse ledelsesteoriene ser lite på ulike verktøy som offentlige ledere kan ta i bruk for å legge til rette for ulike typer samskaping, og virkningene av disse (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 816).

Et annet bidrag i samskapingslitteraturen som ser på ledelse, er Trui Steen og Sanna Tuurnas sitt kapittel i boken *Co-Production and Co-Creation* redigert av Taco Brandsen, Trui Steen og Bram Verschuere (2018). Her ser Steen og Tuurnas på rollene til den profesjonelle ansatt inn i samskappingsprosesser (2018, s. 80). De ulike styringsregimene, som NPM, NPG og samskaping som det nyeste representerer ulike syn på, og endringer ved relasjonene mellom den profesjonelle og borgeren. Her kan en se at denne relasjonen har endret seg fra et ovenfra- og ned enveis-forhold til et samarbeidsforhold som baserer seg på medvirkning og gjensidig avhengig i større grad (Steen & Tuurnas, 2018, s. 82).

Dermed kan en se at samskaping er basert på relasjoner mellom profesjonelle ansatte og tjenestebrukere og -leverandører. Denne relasjonen der et optimalt samarbeid mellom partene

er nødvendig for å oppnå effektiv og vellykkede resultater, gjør den profesjonelle ansatte til en nøkkelaktør gitt den tilretteleggende rollen disse har (Steen & Tuurnas, 2018, s. 85).

Steen og Tuurnas fokuserer på den profesjonelle ansatte i offentlig sektor, og trekker frem at disse trenger organisatorisk støtte for å kunne håndtere mål og verdier som knyttes til samskapingsprosesser. Denne støtten og dens rolle er det lederen som må oppfylle. Offentlige ansatte kan oppleve at de institusjonelle strukturene i sin organisasjon kan virke som en barriere for samskapingsprosesser, gitt de strenge rammene som de innebygde strukturene kan gi. Dermed er det helt nødvendig at lederstøtten i organisasjonen er sterk og tilstrekkelig for de ulike ansattes behov. Slik støtte kan blant annet gis gjennom opprettelsen av arenaer og ulike plattformer for samhandling mellom de ansatte og relevante interessenter, eller å identifisere politiske mål og strategier for å oppnå målene som er formulert. Disse ulike tiltakene er eksempler på tilretteleggende ledelse som er en avgjørende suksessfaktor for å gjennomføre ulike tiltak (Steen & Tuurnas, 2018, s. 86).

Steen og Tuurnas peker på bakgrunn av denne diskusjonen på at det har startet en debatt om den nye rollen den profesjonelle ansatte har i samskapingsprosesser, og hvilke implikasjoner dette innebærer når det kommer til den ansattes kompetanse og autonomi. Forfatterne peker avslutningsvis på at det er behov for videre undersøkelser av denne utviklende rollen til den profesjonelle og implikasjoner av dette (Steen & Tuurnas, 2018, s. 88).

I et senere kapittel i Brandsen et. al. sin bok (2018), skriver Schlappa og Imani om ledelse og lederrollen, og nærmere på blant annet transformasjons- og transaksjonsledelse i forbindelse med samskapingsprosesser (2018, s. 99). forfatterne påpeker at ledelse er en faktor som ofte blir oversett i undersøkelser av offentlige organisasjoner, men som gir et verdifullt perspektiv på den faktiske mekanismen og konteksten samskapingsprosesser gjennomføres i (Schlappa & Imani, 2018, s. 106).

For å lede en samskapelsesprosess er det viktig at det er en klar lederrolle, gitt at ledelse og makten den gir er med på å gi og påvirke retning. Ledelse handler også om å gi motivasjoner for handling og konteksten disse handlingene finner sted i. Utfra dette bakteppet kan ledelsesteorier tilby et fornuftig perspektiv på de faktiske mekanismene av omgivelsene til samskapingsprosessene. De to dominerende teoriene som brukes ved undersøkelser av ledere i offentlig administrasjon er transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Schlappa & Imani, 2018, s. 99).

Transaksjonsledelse legger vekt på resultatstyring som baseres på belønning som er avhengig av innsatsen som ligger til grunn for å oppnå definerte mål og resultater. Det gir ofte en preferanse til lederstiler som lover oppnåelse av forhåndsdefinerte resultater (Schlappa & Imani, 2018, s. 99). Dette perspektivet ser ut til å ha begrenset anvendelse ved samskaping. Mye av kritikken og den begrensede anvendelsen er grunnet det synet på at innbyggerne er passive forbrukere av tjenester. Her har synet på innbyggerne vært basert på en Fordistisk modell som blant annet ikke ser på kompleksiteten ved menneskelige evner, behov eller ønsker som er forankret i logikken til lineære og mekaniske produksjonsprosesser som Fordisme representerer (Schlappa & Imani, 2018, s. 100).

Transformasjonsledelse legger vekt på de verdiene individene i lederposisjoner har, og deres evne til å sette frem en visjon som inspirerer deres ansatte til å prestere over forventning. Her er kjernen at man er opptatt av organisasjonsendringer som er forankret i nettverk av relasjoner som krysser over organisatoriske og faglige grenser (Schlappa & Imani, 2018, s. 100).

Selv om disse ledelsesteoriene i en ren form ikke nødvendigvis er optimale i samskapingsprosesser, vil transaksjons- og transformasjonsledelse forblir relevant. Det er med på å blant annet gi et rammeverk for å kunne forklare moderne utfordringer ledere av offentlige organisasjoner kan møte på, samt at det påvirker de fleste lederutviklingsprogrammer både i privat og offentlig sektor gitt dominansen disse to teoriene har på feltet (Schlappa & Imani, 2018, s. 100).

Schlappa og Imani ser på det at ledelse av samskapingsprosesser handler om meningsskapning, og forhandlinger mellom innbyggere og andre medprodusenter i en kontekst med ulik maktbalanse (2018, ss. 100-101). Å lede slike prosesser er derfor et delt ansvar der innbyggere og ansatte av offentlige organisasjoner har som mål å kombinere hverandres ferdigheter, ressurser og autoritet for å utføre definerte oppgaver. Her introduseres teorien om distribuert ledelse. Denne teorien bygger på et perspektiv som oppfatter ledelse som en aktivitet som er delt og spredt i team og organisasjoner. Den bygger på forestillingen om at ledelse er en fremvoksende egenskaper mellom interagerende individer og at ekspertise er fordelt på tvers av aktørene, ikke at de er kontrollert av noen få individer i privilegerte stillinger. Et slikt ledelsesperspektiv gir innsikt i mekanismene rundt fordelingen av ledelsesfunksjoner på flere aktører (Schlappa & Imani, 2018, s. 101).



Det presenterer dermed et nytt syn på ledelse, som distribuert og kollektiv, i stedet for å være hos enkeltpersoner, skapes og formes av konteksten der man også har delt følelse av hensikt og respekt for ønskede resultater. Dette synet kan passe moderne forestillinger om offentlige ledere bedre, gitt at det ser på ledelse der autoritet og ansvar er fordelt horisontalt på tvers og vertikalt i organisasjoner (Schlappa & Imani, 2018, s. 106).

Som en kan se i litteraturgjennomgangen over, er det blitt lagt mye fokus på ledelsestyper og rammene disse gir til en leder i samskapingsprosesser i en offentlig sektor. Det er derimot ikke fokusert like mye på selve lederen som person i forbindelse med ledelse av samskapesprosesser. Dette er noe flere av forfatterne trekker frem som en svakhet og mangelvarer ved dette forskningsfeltet der det er et stort behov for videre undersøkelser (Røiseland, 2021, s. 18; Steen & Tuurnas, 2018, ss. 81, 88; Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019, s. 816). Dette er et hull jeg ønsker å bidra til å tette, med min undersøkelse ved å se på ledertypen, fremfor ledelsestypen.

#### 2.4. Ledertype og lederegenskaper ved samskaping - en alternativ innfallsvinkel

Ved å se på leder som et individ i en organisasjonsprosess og det individuelle nivå av ledelse, ser man på hvordan en leders ferdigheter kan påvirke og bidra til organisasjonens effektivitet og drift (Yukl & Gardner III, 2020, s. 34). Selv om det er interessant å se på ledesegenskaper og ferdigheter, er det noen begrensninger med dette ledersynet. Det kan være utfordrende å tolke relevansen til de abstrakte egenskapene, bortsett fra å undersøke hvordan de faktisk kommer til uttrykk i ledes oppførsel og effekten av lederbeslutninger og handlinger. Det kan også være begrensning ved at det finnes en mangel på oppmerksomhet i mange studier til selve ledersituasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 215). Til tross for disse begrensningene, er det meget interessant å se på en leders ferdigheter for å kunne identifisere hva slags virkemidler og ferdigheter som tas i bruk ved håndteringen av ulike utfordringer og å føre organisasjonen sin gjennom en endringsprosess (Yukl & Gardner III, 2020, s. 34).

En viktig, og en av de vanskeligste faktorene ved ledelse av samskapingsprosesser er å kunne føre organisasjonen gjennom en endringsprosess. Vellykket implementering av endring i organisasjoner krever et bredt spekter av ulike typer lederatferder. Yukl og Gardner III presenterer et sett retningslinjer eller ønskelige egenskaper som bidrar til å beskrive dagens tenkning rundt gode måter for en leder å få støtte for en større endring og implementere den inn i en organisasjon (Yukl & Gardner III, 2020, s. 136).

En viktig rolle for lederen er å skape en følelse av at behovet for endring haster. Det er lederens rolle å følge opp nøkkelpersoner i organisasjonen, og å forklare hvorfor det er nødvendig å skape endringer og bakgrunnen for at det haster å gjennomføre de. Her er det viktig at lederen sørger for at relevant informasjon blir gitt og at de relevante aktørene forstår denne informasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, ss. 136-137).

Å kommunisere en klar visjon om fordelene som kan oppnås ved endring er viktig. En formulert visjon om hva endringene vil gjøre for å oppnå det felles målet kan være svært nyttig for å få engasjementet opp for å støtte og jobbe rundt en endring (Yukl & Gardner III, 2020, s. 137).

For en leder er det viktig å bygge en bred koalisjon for å støtte endringene. Vellykkede endringer krever samarbeid fra maktpersoner innad i en organisasjon for å tilrettelegge endring. Her er det altså viktig å bygge opp støttespillere både innad og utenfor organisasjonen. Disse støttespillerne er ikke bare nødvendig i toppledelsen, men også på lavere nivåer i organisasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 137).

For å iverksette endringer i en organisasjon, er det viktig at nøkkelroller blir fylt av kompetente ansatte. Det er spesielt viktig med tanke på at engasjementet fra de ansatte er viktig, gitt at det er de som er direkte ansvarlige for å iverksette endringen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 138).

Dermed er det også viktig at en leder legger til rette for at de kompetente ansatte får den hjelpen de trenger for å planlegge og implementere endringer. En forutsetning her vil være at en leder kan gi beslutningsmyndighet til beslutninger eller ulike måter å håndtere problemer på delegeres til enkeltpersoner eller team i organisasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 138).

Endringer, til tross for at de er nødvendige, krever en vanskelig justering for de fleste berørte parter. For å unngå negativ effekt mot vanskelighetene som kan oppstå i et langsiktig endringsarbeid, er det sentralt at lederen kontinuerlig jobber med å forberede ansatte på endringen ved å forklare hvordan den vil påvirke dem.

Her er det også lederens rolle å hjelpe ansatte med å håndtere det eventuelle stresset som kommer med endringer (Yukl & Gardner III, 2020, s. 139).

Overvåking av endringens fremdrift er viktig for organisasjonen for å kunne foreta nødvendige justeringer, og koordinere ulike aspekter ved endringsprosessen. Her er det

dermed viktig at lederen har nøyaktig og oppdatert informasjon om effekten endringene har på berørte parter (Yukl & Gardner III, 2020, s. 140).

For å unngå stresset som kan oppstå for aktører som er berørt av en endring, er det altså viktig at en leder holder aktørene informert om fremdriften av endringen. Ved å anerkjenne bidrag og prestasjoner til de ansatte kan det være med på å gjøre de mer entusiastiske og optimistiske hvis de vet at endringsprosessen møter mål og strategi som er satt.

En annen viktig måte lederen kan unngå negative konsekvenser av endringsprosesser er ved å vise optimisme og engasjement for prosessen. Enhver indikasjon på at endringene ikke lengre anses som viktige kan ha negative ringvirkninger som i verste fall kan undergrave endringsarbeidet. Dermed er det viktig at lederen gir kontinuerlig oppmerksomhet og støtte til prosessene og deres ansatte, som signaliserer forpliktelsen til lederen til å se endringen til en vellykket avslutning (Yukl & Gardner III, 2020, s. 140).

Det er mange ulike måter å kategorisere disse mangfoldige ferdighetene og egenskapene på. Det velges å dele opp ferdighetene i tre: tekniske, konseptuelle, og interpersonlige eller mellommenneskelige ferdigheter. Disse brede kategoriene av ferdigheter kan si oss noe om en leders administrative ferdigheter, og en leders evne til å effektivt lede en organisasjon gjennom varierende forhold. Dermed kan dette gi oss en innsikt i hvor effektiv organisasjonen føres gjennom situasjoner, og dermed hvor effektiv lederen er (Yukl & Gardner III, 2020, s. 205). Til tross for at det er en tredeling, er de ulike kategoriene sterkt sammenflettet og tett knyttet opp til hverandre.

#### 2.4.1. Tekniske ferdigheter

Kategorien som tar for seg tekniske ferdigheter har sitt hovedfokus på lederens tekniske kunnskap om organisasjonens yrkesfaglige kontekst og hva som kreves for at organisasjonen skal kunne produsere det den ønsker. Den er primært opptatt av lederens kunnskap om *ting*, som metoder og prosesser og utstyr som tas i bruk for å produsere det organisasjonen ønsker. Det er også sentralt med objektiv, faktabasert kunnskap om organisasjonen og den sfæren den befinner seg i. Dette kan en leder skaffe seg, og har ansvar for å holde seg kontinuerlig oppdatert. Her kan ulike tiltak som for eksempel formell utdanning, opplæring, eller erfaring fra praktisk gjennomføring, være sentralt for lederen å ta i bruk for å tilegne seg nødvendig kunnskap. For å dekke dette behovet er det viktig at en leder har kunnskapen og ferdighetene til å samle inn og ta i bruk relevant informasjon, ideer og inspirasjon fra ulike kilder som kan

gagne organisasjonen, og ikke minst å kunne operasjonalisere den nye kunnskapen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 205).

Det er også fokus på at en leder skal kunne ha oversikt over hva konkurrenter eller lignende organisasjoner gjør slik at en kan sammenlignes med andre organisasjoner. Her er det viktig at organisasjonen ledes slik at de strekker seg etter nettopp hvordan andre lignende organisasjoner operer for å sikre fremgang og innovasjon. Dermed er det også viktig at lederen sørger for at de har kontroll over, og dekker behovet i forhold til hva medarbeiderne trenger og bruker for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. For å kunne tilegne seg denne informasjonen og kunnskapen som kreves for å drive organisasjonen, er en god hukommelse og evnen til å lære seg teknisk materiale raskt sentralt (Yukl & Gardner III, 2020, s. 206).

#### 2.4.2. Konseptuelle ferdigheter

En leders konseptuelle, eller kognitive, ferdigheter er essensielle for å kunne planlegge, organisere og effektivt finne løsninger på ulike problemer. Denne kategorien med lederegenskaper og ferdigheter har altså sitt primære fokus på ideer og konsepter. En god forståelse av nettopp ulike ideer og konsepter som organisasjonen eksponeres for er sentralt for en leder. Denne forståelsen er med på å kunne lede organisasjonen trygt og gjerne effektivt gjennom ulike hindringer eller endringer som organisasjonen opplever. Kognitive ferdigheter innebærer blant annet god dømmekraft, framsyn, intuisjon, kreativitet og evnen til å finne mening og orden i tvetydige, usikre hendelser (Yukl & Gardner III, 2020, s. 206).

En leders kognitive ferdigheter kan deles inn i lav eller høy kognitiv kompleksitet. Denne kompleksiteten innebærer en kombinasjon av de spesifikke ferdighetene, og er definert som evnen til å utvikle konsepter, til å identifisere mønstre og forstå komplekse relasjoner, og ikke minst evnen til å utvikle kreative løsninger på utfordringer. En leder med lav kognitiv kompleksitet vil kunne se et problem, men vil ha utfordringer med å se de ulike elementene ved en sannhet for å få et tilstrekkelig og helhetlig bilde av situasjonen. På den annen side vil en leder med høy kognitiv kompleksitet ha ferdighetene til å identifisere de komplekse mønstrene som sosiale interaksjoner og mellommenneskelige forhold innebærer, og har evne til å kunne predikere fremtidige hendelser fra tendenser (Yukl & Gardner III, 2020, s. 207). Ut fra denne distinksjonen på kognitiv kompleksitet er ni viktige kognitive ferdigheter identifisert; problemdefinering, målanalyse, begrensingsanalyse, planlegging, definere prognoser, kreativ tenkning, ideevaluering, visdom, meningsskaping eller å skape visjon. Disse ferdighetene er sentrale og ligger til grunn for en leders evne til å løse problemer (Mumford, Todd, Higgs, & McIntosh, 2017, s. 35; Yukl & Gardner III, 2020, s. 207).

### 2.4.3. Mellommenneskelige ferdigheter

En leders interpersonlige, eller mellommenneskelige, ferdigheter omhandler lederens sosiale ferdigheter ved interaksjon med andre. Her er altså fokuset primært på folkene i organisasjonen. Disse ferdighetene kan inkludere kunnskap om menneskelig atferd og gruppeprosesser, evne til å forstå andres følelser, holdninger og motiver, og evnen til å kommunisere tydelig. Det er viktig å ha kunnskap om medarbeideres atferd for å kunne tolke signaler innad i organisasjonen. Hvis lederen identifiserer en utfordring eller et forbedringspotensial i organisasjonen, er det viktig at de er oppmerksomme på både egen, og andre aktørers atferd. Da kan lederen endre sin atferd for at man skal kunne gjennomføre en mer hensiktsmessig ledelse av organisasjonen. En leders evne til å bruke signaler og pekepinner fra andre aktører for å forstå sin egen atferd og hvordan den påvirker andre i organisasjonen er altså viktig for å tilpasse egen atferd til situasjonenes krav. På den måten kan mellommenneskelige ferdigheter bidra til å øke effektiviteten i relasjonsorientert atferd (Yukl & Gardner III, 2020, s. 207).

Selv lederatferd som primært er oppgaveorientert krever mellommenneskelige ferdigheter for å bli gjennomført på en måte som reflekterer en bevissthet for menneskene i organisasjonen, så vel som oppgavemål. Reelle ferdigheter i å jobbe med andre må bli en naturlig, kontinuerlig aktivitet, siden det ikke bare involverer følsomhet ved beslutningsprosesser, men også i den daglige atferden til lederen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 208).

Spesifikke mellommenneskelige ferdigheter, som empati, sosial innsikt, takt og diplomati, og muntlig kommunikasjonsevne er viktig for å utvikle og opprettholde samarbeidsforhold med aktører både innad og utad egen organisasjon. Empati er her et verktøy og en ferdighet som er sentralt for å kunne påvirke andre menneskers atferd på en ønskelig måte. Det er viktig for å forstå andres behov og følelser og bestemme hvordan man som leder kan gi støtte og sympati (Yukl & Gardner III, 2020, s. 208).

### 2.5. Lederegenskaper og samskaping – analyseramme

Ledelse av samskappingsprosesser er utfordrende. For å kunne identifisere hvilke egenskaper som kan være nyttig for en leder å ha i en samskappingsprosess, har inspirasjonen fra de to teoriene utlagt tidligere blitt hentet, forsøkt kombinert og ulike kjennetegn identifisert. Tabellen systematisere og kombinere de ulike teoriene for å kunne se spesifikt på ledertypen i samskaping, og viser mine forventninger over hvor man finner barrierer og drivere for ledertyper i samskappingsprosesser.

I resten av teksten vil tabellen bli referert til som analyserammen.

**Tabell 1: ledertyper, lederegenskaper og samskaping**

Kobling mellom ledelsesteori og samskaping		
	Silo-tenkning// Tradisjonell styring	På-tvers-tenkning// Samskaping
Teknisk (ting)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkret yrkesfaglig kunnskap</li> <li>- Profesjonell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helhetlig kunnskap               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Bidra i samarbeidspartneres prosjekter/ mål</li> <li>o Kommunisere, forstå og respektere ulike samarbeidspartneres fagkunnskap</li> </ul> </li> <li>- Kunnskap om (mye bredt, noe om veldig mye)               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Samarbeidsverktøy</li> <li>o Nærmiljøet/aktører i sivilsamfunnet</li> </ul> </li> </ul>
Konseptuelt (ideer/ konsepter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Finne løsning»</li> <li>- Trekke konklusjon</li> <li>- Ta raske beslutninger ved behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitere prosess for løsning</li> <li>- En leder som har løsninger, er ikke nødvendigvis suksess</li> <li>- Unngå å trekke konklusjon for tidlig</li> <li>- Koordinere mellom parter</li> <li>- Finne mål og visjon sammen med andre</li> <li>- Lage plan og holde kursen sammen med andre (kollektiv prosess)</li> <li>- Ikke være redd for å gi fra seg makt</li> </ul>
Mellom-menneskelig (mennesker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgås likesinnede (silo-tenkning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Åpenhet – konfronteres mye mer</li> <li>- Tørre å utsette seg selv for andre</li> <li>- Håndtere urealistiske forventninger</li> <li>- Opprettholde og skape relasjoner på tvers av organisasjoner/ sektorer</li> <li>- Utholdenhet</li> <li>- Spre håp og entusiasme</li> <li>- Nysgjerrighet (ulike aktørers kompetanse, perspektiv og løsningsforslag)</li> <li>- Ydmykhet – er ikke alltid du som sitter med svaret</li> </ul>

Tabellen tar utgangspunkt i «tradisjonell styring», altså styring som henter inspirasjon fra NPM på den ene siden, og samskaping på den andre. Disse to er valgt for å vise de ulike kravene de ulike styringsparadigmene har til lederen. Videre er de to tradisjonene satt opp mot de ulike lederegenskapene, fordelt på tekniske, konseptuelle og mellommenneskelige egenskaper. For å fylle inn de ulike cellene i tabellen, er det tatt utgangspunkt i datamaterialet som legger grunnlaget for undersøkelsen i denne oppgaven.

Analyserammen viser at det stilles ulike krav til ferdigheter ettersom om man skal drive tradisjonelt eller mer på tvers, som samskapingsprosesser krever. For eksempel vil det være mer hensiktsmessig for en leder å ha et bredere spekter av tekniske kunnskaper, enn bare konkret yrkesfaglig kunnskap som bare favner over sitt spesifikke felt. Ved konseptuelle ferdigheter er det mer hensiktsmessig å ha en leder som har ferdighetene til å tilrettelegge for samskapingsprosesser, enn en leder der viktigste rollen er å ha det siste ordet i prosessen. Ved

mellommenneskelige egenskaper kan det å kun omgå likesinnede ikke virke like produktivt som å bruke sine egenskaper for å fostre de mellommenneskelige relasjonene mellom de ulike aktørene involvert i den aktuelle prosessen.

De ulike kravene representerer to meget ulike måter å lede på, og det er dermed usikkert hvor *godt* ledere lykkes i deres arbeidsoppgaver hvis man beveger seg fra den ene tradisjonen til den andre.

### 3. Case

Caset som skal studeres i denne undersøkelsen er Asker kommune og deres arbeid med FNs bærekraftsmål. For å se på dette arbeidet, vil analysens utgangspunkt være kommunens senter for innovasjon og læring, forkortet til SEIL, og deres arbeid med bærekraftsmålene og implementeringen av tiltakene og strategiene formulert.

#### 3.1. Asker kommune

Asker kommune er Norges 8. største kommune med rundt 97 000 innbyggere (Statistisk sentralbyrå). I 2020 ble de tidligere kommunene Røyken, Hurum og Asker slått sammen til nåværende Asker kommune (Askheim, 2022). Før denne sammenslåingen ble det arbeidet frem en felles kommuneplan for den nye Asker kommune. Kommuneplanen ble delt i to; samfunnsdelen, og arealdelen. Samfunnsdelen legger føringer for samfunnsutvikling og tjenester, mens arealdelen fastsetter arealutvikling, vekst og vern. Den todelte kommuneplanen styrer kommunens samfunns- og tjenesteutvikling, og er kommunens overordnede styringsredskap som gir kommunestyret styringssignaler til det øvrige planverket (Asker kommune, 2022, ss. 5, 8-9). Denne oppgaven vil fokusere på kommuneplan samfunnsdelen for 2020-2032.

#### 3.2. Asker kommunes arbeid med bærekraftsmålene

Gjennom nasjonale forventninger og stortingsmeldinger har Regjeringen lagt frem tydelige føringer for at kommuner skal legge FNs bærekraftsmål til grunn ved sin planlegging. Det er altså viktig at kommuner hele tiden vurderer sine beslutninger opp mot de tre dimensjonene som bærekraftsmålene springer ut av; økonomisk, sosial, og miljømessig bærekraft (Meld. St. 40, 2020-2021; Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Kommunene er en nøkkelaktør med særskilt ansvar for å realisere en bærekraftig samfunnsutvikling, der bærekraftsmålene fungerer som et overordnet rammeverk, siden mange av tiltakene som må gjennomføres for å realisere de ulike målene må skje på lokalt nivå (Meld. St. 40, 2020-2021, ss. 6, 8; Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019, ss. 5-7). Dette er blant annet fordi det er den lokale myndigheten som har ansvaret for en stor del av den sosiale og fysiske infrastrukturen som påvirker befolkningens levekår og utviklingsmuligheter og at kommunen, som er nærmest innbyggerne, kan legge til rette for at den enkelte innbygger og sivilsamfunnets innsats har stor betydning (Meld. St. 40, 2020-2021, ss. 8, 188-189). Kommuneplanens samfunnsdel er med på å gi retning til den lokale utviklingen og den lokale tilpasningen som må til for å kunne gjennomføre regionale og nasjonale forhold (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019, s. 5; Asker kommune, 2022).



I arbeidet med kommuneplanen samfunnsdelen ble dermed FNs bærekraftsmål brukt som et felles grunnlag for utarbeidelsen, der det ble trukket frem seks prioriterte bærekraftsmål for å videreutvikle Askersamfunnet; mål 3: god helse, mål 4: god utdanning, mål 9: innovasjon og infrastruktur, mål 11: bærekraftige byer og samfunn, mål 13: stoppe klimaendringene, mål 17: samarbeid for å nå målene (Asker kommune, 2022, ss. 5, 19).



Figur 1 (FN-Sambandet, 2022)

De utvalgte bærekraftsmålene dekker de tre dimensjonene av bærekraft. De utvalgte bærekraftsmålene har blitt brukt som utgangspunkt for å formulere hoved- og delmål, samt strategier for å gi retningslinjer for hvordan de ulike målene skal realiseres.

Bærekraftsmål 17, og satsningsområdet om å samarbeide for å nå målene fungerer som et overordnet og helhetlig mål for å kunne sikre en bærekraftig utvikling. Ambisjonen her er at man skal bidra til en samfunns- og tjenesteutvikling med høy grad av innbyggermedvirkning og samarbeid med relevante aktører og dermed engasjere flere til samarbeid for å styrke den samlede evnen til å løse større samfunnsutfordringer med et lokalt perspektiv (Asker kommune, 2022, ss. 21-22). Hovedmålet: «*Askersamfunnet har virkemidler, partnerskap og samarbeid på tvers som sikrer en bærekraftig utvikling*» (Asker kommune, 2022, s. 23), viser altså til at kommunen skal arbeide aktivt med å fremme og styrke samarbeid på tvers av aktører, som kan være myndigheter, næringsliv, innbyggere, lag og foreninger, sosiale entreprenører og ideelle aktører. Her er også målene: 4: god utdanning, 10: mindre ulikhet, 12: ansvarlig forbruk og produksjon, 16: fred og rettferdighet, relevante og trukket inn. Fokuset på mål 17 sees på som forutsetningen for å nå resten av de prioriterte bærekraftsmålene.

Fokuset på disse prioriterte bærekraftsmålene kom som et svar på ulike globale, nasjonale og lokale utviklingstrekk som Asker kommune opplever. Perspektivmeldingen fra 2017 trekker frem flere faktorer som Asker kommune uttrykker de må ta hensyn til for å kunne oppnå de gode forutsetningene for å møte utfordringene gjennom et sunt arbeidsliv, solid økonomi, og en velstand som er jevnere fordelt enn i de fleste andre land (Meld. St. 29, 2016-2017, s. 20).

Klimaendringer, globalisering, urbanisering, teknologisk utvikling og polarisering av samfunnet trekkes frem som utviklingstrekk som kan påvirke lokalsamfunnet i Asker. Som et svar på disse utfordringene som følger med opplevde utviklingstrekk, ble en visjon og fire verdier trukket frem og brukt som grunnlag i fremtidig arbeid i kommunen. Visjonen; «*Asker skal sammen skape et nært, aktivt og bærekraftig samfunn med respekt, raushet og trygghet*» (Asker kommune, 2022, s. 17), skal fungere som en fremtidsrettet beskrivelse av hva kommunen ønsker å bli, og danne en felles identitet for de ulike aktørene i kommunen. Den understreker at alle må bidra, altså at utviklingen til kommunen ikke bare er opp til kommunen selv og deres ansatte, men at det må være et eierskap hos innbyggerne. Verdiene; raus, nærhet, modig og skapende, bygger på bærekraftsmålene og satsningsområdene som presenteres i kommuneplanen. De utvalgte verdiene gir føringer for utviklingen av kommunen, og at den blant annet skal ha toleranse og respekt, en sterk identitet og tilhørighet, skal være innovativ, og nytenkende, kreativ og handlekraftig (Asker kommune, 2022, s. 17).

### 3.3. SEIL

Senter for innovasjon og læring, forkortet til SEIL, er Asker kommunes bærekraftssenter. Senteret har blant annet ansvar for å tilby tverrfaglig samarbeid i tjeneste- og samfunnsutviklingen, og har det koordinerende ansvaret for implementering av FNs bærekraftsmål i kommunen gjennom programmet Bærekraftige Asker, presentert over (Asker kommune, 2022). Målstrukturen til deres arbeid med Bærekraftsmålene er formulert i Kommuneplanens samfunnsdel for Asker 2020-2032. Med utgangspunkt i de seks utvalgte bærekraftsmålene, vil fokuset for dette arbeidet vil ligge på mål 17 om samarbeid, gitt at dette målet tilsier at en trenger å bygge en helhetlig politikk for en bærekraftig utvikling, der det å engasjere flere til samarbeid styrker den samlede evnen til å løse større samfunnsutfordringer med et lokalt perspektiv (Asker kommune, 2022).

Noe av hovedansvaret til SEIL er å samle kommunens kompetanse innen innovasjon og samskaping, og nødvendig kompetanse knyttet til disse to fenomenene som for eksempel tjenestedesign og prosjektstyring. For å sikre at denne kompetansen sikres og ivaretas internt,

er det SEIL sitt ansvar å etablere mekanismer som sørger for at disse forholdene ivaretas. Her er en nøkkelrolle å sikre at godt koordinert samarbeid mellom ulike aktører som kan være relevante inn i en samskappingsprosess, som kommunen, næringsliv, aktører fra øvrig sivilsamfunn, forskning og akademia. Dermed fungerer også SEIL som et ressurs- og kraftsenter for samfunnsinnovasjon. For å sikre tverrfagligheten som ses på som nødvendig for å tilby tilstrekkelige tjenester til resterende virksomheter i kommunen, og ha kompetansen nødvendig for å gjennomføre innovative samskappingsprosesser, er SEIL organisert som en matriseorganisasjon. Dette er med på å sikre at spisskompetansen i SEIL, blant annet innen ledelse, medborgerskap, tjenestedesign, samskaping og organisasjonsendring, kan tas i bruk på en fleksibel måte slik at flest mulig har muligheten til å få tilstrekkelig bistand til deres prosjekter (Asker kommune, 2022).

Basert på denne beskrivelsen, sees SEIL på som et godt eksempel på samskaping, dermed egner det seg godt som case til det jeg er interessert i.

## 4. Metode

Oppgaven vil ta i bruk en intensiv, kvalitativ casestudie for å undersøke caset opp mot de presenterte teoriene innenfor samskaping og ledelse. For å undersøke dette, vil en kombinasjon av dybdeintervju og dokumentanalyse bli tatt i bruk. I dette kapitlet vil bakgrunnen for metodevalg bli presentert og begrunnet. Her vil det også reflekteres rundt metodevalg som er tatt.

### 4.1. Kvalitativ casestudie

For å undersøke ledertyper i samskappingsprosesser ble metoderetningen kvalitativ metode valgt. Gitt analysens teorigenererende natur, med utgangspunkt i analyserammen som kombinerer ledelse- og samskapingsteoriene, ble kvalitativ metode sett på som hensiktsmessig for å definere rammene rundt forskningsobjektet, og for å kunne produsere nye synspunkter og tanker rundt et fenomen der det er et behov for videre undersøkelser (Andersen, 2021, s. 31; Tjora, 2021, s. 39; Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 95).

For å operasjonalisere teoriene og analyserammen ble et case valgt ut. Et case ble også valgt for å kunne gjennomføre ønsket undersøkelse i det begrensede omfanget av tid og ressurser som oppgaven har (Tjora, 2021, s. 43). Et slikt intensivt casestudie gir et resultat fra få enheter (Andersen, 2021, s. 23). Casestudier kan sees på en undersøkelse av det valgte forskningsobjektet der det finner sted relativt nært i tid, krever en unik forklaring, konteksten avklares, og dataen hentes fra flere datakilder (Andersen, 2021, ss. 24-25). Det valgte caset fyller disse kriteriene, gitt at undersøkelsen ser på caset i en gitt tidsramme, bruker både dybdeintervju og dokumentanalyse, og har et ønske om å generere teori der det ikke eksisterer i tilfredsstillende grad fra før. Styrken i undersøkelsen ligger altså i forståelsen og forklaringen av handlingene og prosessene som undersøkes (Andersen, 2021, s. 25).

Undersøkelsen ønsker å finne teoretiske mønstre som ikke på en tilfredsstillende måte har kunnet blitt fanget opp i eksisterende teori. Dermed er det en teorigenererende casestudie som legges til grunn for det metodiske rammeverket (Andersen, 2021, s. 28). Et slikt type casestudie undersøker caset, altså den gitte begrensede populasjonen, analytisk og i et teoretisk univers (Andersen, 2021, ss. 28, 74).

En slik kvalitativ undersøkelse er hensiktsmessig, men kan føre med seg noen utfordringer gitt følsomheten til konteksten den gjennomføres i. Kvalitative studier er ofte fortolkende, med utgangspunkt i informantenes opplevelse og meningsdannelse og at det dermed forholder seg til et fortolkende paradigme (Tjora, 2021, s. 27). Dermed er det viktig at man hele tiden er

oppmerksom på slike forhold gjennom datainnsamlingsprosessen. Det er også viktig at man er forberedt på å endre ideer og handlinger ut ifra hva man møter i felt. For å tilpasse denne usikkerheten, valgte jeg å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, også kalt dybdeintervjuer, der intervjuguidene ble utviklet for å gi rammer for samtalen, men samtidig gi friheten til å kunne ta opp relevante punkter som ble nevnt av informantene.

#### 4.2. Innsamlingsmetoder

For å samle inn datagrunnlaget som senere kunne operasjonaliseres i analysen, ble semistrukturerte intervjuer, eller dybdeintervjuer valgt. Begrepet dybdeintervju vil bli brukt gjennomgående. Denne type datainnsamling gir forskeren mulighet til å studere meninger, holdninger og erfaringer gjennom å skape en situasjon for relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke forhåndsbestemte temaer. Dermed gir en informanten rom til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til de valgte temaene (Tjora, 2021, ss. 127-128). Intervjuguider ligger vedlagt.

Selv om dybdeintervjuer legger opp til relativt frie samtaler, ble intervjuguider laget for å strukturere intervjuene rundt valgt tema og det teoretiske rammeverket (Tjora, 2021, s. 167).

Det ble laget to ulike intervjuguider for de to intervjuene gjennomført av meg.

Intervjuguidene ble strukturert med utgangspunkt i de tre kategoriene egenskaper, altså teknisk, konseptuell og mellommenneskelig, og de konkrete egenskapene som er utarbeidet i analyserammen. Det ble laget to ulike intervjuguider for å kunne spisse spørsmålene til de ulike informantene som ble intervjuet, gitt deres ulike bakgrunner; et intervju fra offentlig sektor ved SEIL i Asker kommune, og et intervju fra privat sektor, ved en privat næringsaktør som samarbeider tett med Asker kommune. Det ble valgt å gjennomføre intervjuguideutviklingen på denne måten for å kunne ta hensyn til de ulike rollene private og offentlige aktører har i samskappingsprosesser.

I tillegg til intervjuene gjennomført i forbindelse med egen datainnsamling, ble to intervjuer gjennomført og transkribert i forbindelse med forskningsprosjektet *ECCO: Expectations, Challenges and Coping Strategies in Norwegian Local Governments* tatt i bruk (Nord Universitet, 2022). Dette prosjektet gjennomførte også dybdeintervjuer av relevante aktører i samme kommune, der samskaping var hovedtemaet.

I tillegg til dybdeintervjuer ble dokumentanalyse valgt som datainnsamlingsmetode for å supplere dybdeintervjuene, samt å gi meg et grunnlag for undersøkelsene og datainnsamlingen. Dokumentene ble i hovedsak tatt i bruk for å gi et empirisk grunnlag for å

analysere relevant informasjon og sammenhengene som undersøkes, samt å velge ut teoretisk rammeverk for analysen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 99; Tjora, 2021, s. 195). Det ble samlet inn et utvalg av dokumenter for å skape et kunnskapsgrunnlag for case og teoretiske- og analytiske rammer.

For å finne dokumentene til kunnskap om case, ble det foretatt internettsøk med bruk av relevante stikkord. Dokumentene som gir grunnlaget for det teoretiske grunnlaget ble funnet fra tidligere pensumlister, samt søk på universitetsbiblioteket med relevante søkeord som «co-creation/samskaping» og «leadership/ledelse». Litteratursøket ble gjennomført på både norsk og engelsk for å skaffe relevant informasjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 105).

#### 4.3. Presentasjon av datagrunnlag og analyseprosess

Datagrunnlaget fra dybdeintervjuer består av fire intervjuer, med totalt seks informanter.

Oversikt og detaljer over de ulike intervjuene kan sees i tabellen under. Informantene består av både leder og ansatt i den kommunale virksomheten som undersøkes, samt privat samarbeidspartner og sentral øvre leder i kommunen. Av de fire intervjuene, ble to gjennomført ved egen datainnsamling, mens de to resterende var allerede transkriberte intervjuer hentet fra forskningsprosjektet ECCO. Ved intervjuene gjennomført av meg og ECCO-prosjektet der intervjuene var leder og ansatt i virksomheten, ble de samme informantene intervjuet. Dette betyr at virksomhetsleder 1 og 2, og ansatt 1 og 2 er to individer, men blir sett på som fire ulike informanter gitt at intervjuene hentet inn ulik informasjon på ulike tidspunkt med utgangspunkt i forskjellige intervjuguider.

Den store fordelen med å kunne hente data fra ECCO-prosjektet er at jeg dermed har tilgang på et større utvalg av materiale. Det har også gitt meg en retning på hvordan jeg bør spisse min datainnsamling og rammer for undersøkelsen, gitt at prosjektet og min undersøkelse ser på de samme temaene, men med ulike vinklinger. Det har også vært en fordel å få tilgang på mer materiale, gitt den begrensede kapasiteten og ressursene som masteroppgaven gir.

Til tross for fordelene, er en ulempe ved henting av denne type data at forholdene mellom de ulike intervjuene ikke er helt symmetrisk, og at jeg ikke har involvert i selve datainnsamlingsprosessen. Dermed risikerer jeg å gå glipp av nyanser ved de transkriberte intervjuene og mer dybdekunnskap om caset og omgivelsene til intervjuene som jeg hadde hatt hvis jeg hadde vært involvert.

#### **Tabell 2: intervjuoversikt**

Intervjuoversikt				
Informant Nr.	Informanter	Intervjuguide (ECCO/ egen)	Tidspunkt for intervju	Gjennomført av
1	Virksomhetsleder 1	Egen intervjuguide	13. mars 2023	Egen datainnsamling
2	Virksomhetsleder 2	ECCO intervjuguide	2022	ECCO-prosjektet
3	Ansatt 1	Egen intervjuguide	13. mars 2023	Egen datainnsamling
4	Ansatt 2	ECCO intervjuguide	2022	ECCO-prosjektet
5	Privat næringsaktør	Egen intervjuguide	13. mars 2023	Egen datainnsamling
6	Kommunedirektør	ECCO intervjuguide	2022	ECCO-prosjektet

Informantene og øvrig datagrunnlag ble strategisk valgt ut for å være hensiktsmessig for den relativt spesifikke undersøkelsen, ikke nødvendigvis for å være representativ (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 117).

For å supplere dybdeintervjuene for casegrunlaget, har et utvalg dokumenter blitt hentet og analysert. Disse dokumentene har i hovedsak bidratt til utfyllende faktaopplysninger om ulike organisatoriske elementer rundt SEIL og Asker kommunes arbeid med samstyring. Disse dokumentene bidro også til et kunnskapsgrunnlag nødvendig for å kunne utarbeide så relevante og nøyaktige intervjuguider som mulig i forkant av intervjuene, for å forhåpentligvis kunne få mer detaljert informasjon fra informantene.

**Tabell 3: dokumentoversikt**

Dokumentoversikt			
Dokument/type	Hva/hvor fra	Når skrevet	Når hentet
Kommuneplan samfunnsdel PDF	Asker kommune	9.06.2020	05.02.2023
Temaplan medborgerskap PDF	Asker kommune	13.04.2021	21.03.2023
Fra globale mål til lokal handling PDF	Asker kommune	2021	22.03.2023

Etter intervjuene var gjennomført ble lydfilene transkribert for å gjøre dataen klar for å kodes, i tråd med analysen. Kodingen ble gjennomført for å identifisere essensen i datamaterialet, redusere materialets volum, og ikke minst for å legge grunnlaget for analysen av det (Tjora, 2021, ss. 218-219).

Materialet ble kodet i tråd med de tre kategoriene, teknisk, konseptuell og mellommenneskelig, som også finnes i analyserammen. Dette ble gjort for å begynne å finne en struktur for analysen med hjelp av programvaren NVIVO. NVIVO fungerte som et nyttig verktøy for å kunne administrere dataen og informasjonen som fantes i intervjuene, samt å kunne visualisere den kategoriserte dataen (Bezeley & Jackson, 2013, s. 3; Tjora, 2021, s. 229).

#### 4.4. Evaluering av data

I dette delkapitlet vil den metodiske påliteligheten og gyldigheten til undersøkelsesopplegget og datamaterialet gjøres rede for og diskuteres kort.

##### 4.4.1. Pålitelighet

Fullstendig nøytralitet, stabilitet og etterprøvbarehet som de strenge standardiserte rammene til reliabilitet krever, er så å si umulig å oppnå i kvalitative studier. Dette grunnet blant annet at undersøkelsesopplegget og datamaterialet er mindre strukturert enn i kvantitative studier. Til tross for dette, er det viktig å se på reliabiliteten ved en slike studier. Reliabilitet, eller påliteligheten til studien etableres gjennom dokumentasjon av blant annet framgangsmåter og datagenereringen som er brukt (Grønmo, 2016, s. 249). For å øke påliteligheten til en kvalitativ studie er det dermed viktig å basere det på data om faktiske forhold (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016, s. 232). Dette er prøvd presentert til beste evne i kapittel 3, som tar for seg casebeskrivelsen. Kapitlet gir en grundig beskrivelse av konteksten, og tidligere i dette kapitlet har framgangsmåten under forskningsprosessen blitt presentert. Dette er gjort for å styrke tilliten til de empiriske analysedataene og dataen den tar utgangspunkt i.

Det er også gjennomført kritiske gjennomganger av datamaterialet på ulike tidspunkt i prosessen. Det ble blant annet gjennomført flere runder med koding i de valgte kategoriene. Dette var for å sikre at nødvendig og relevant data var blitt inkludert inn i datamaterialet. Dermed anses de utvalgte sitatene som analysen tar utgangspunkt i som nokså stabil.

Utfra disse forholdene blir påliteligheten til forskningsprosessen, datamaterialet og analysen vurdert som relativt høyt, gitt rammene som gis i en kvalitativ forskningskontekst.



#### 4.4.2. Validitet

Validitet ser på datamaterialets gyldighet med hensyn til problemstillingen som ønskes undersøkt (Grønmo, 2016, s. 251). Forskningsprosessens indre validitet ser på dens troverdighet og kvalitet.

Formålet med studiet er å prøve å identifisere ulike lederegenskaper som kan være hensiktsmessig å ha for en leder av en samskapingsprosess, og hvordan disse egenskapene kan brukes for å føre en prosess godt gjennom ulike endringer. For å koble dette fenomenet som ønskes å undersøkes til virkeligheten, ble, som tidligere diskutert, et case valgt ut. Informantene som ble plukket ut til intervjuene er aktører som på en eller annen måte har en sterk tilknytning til casets kjerne, nemlig SEIL; enten ansatte eller ledere i selve virksomheten eller øvre kommunal leder og representant fra det private næringsliv som jobber tett med SEIL i diverse prosjekter. Denne utvelgelsen av case og informanter sees på som høyst relevant for å nettopp knytte sammen det teoretiske fenomenet og virkeligheten.

Ved å bruke et casestudie som utgangspunkt vil den empiriske representativiteten stille svakere, gitt at datamaterialet er relativt smalt (Andersen, 2021, s. 14). Det gjør at det teoretiske grunnlaget kun blir undersøkt opp mot et nokså smalt empirisk grunnlag. På den andre siden stilles den teoretiske representative i denne undersøkelsen sterkere, gitt at det gjennom hele prosessen har vært fokusert på hvordan de konkrete eksemplene hentet fra empirien kan sees i sammenheng med og representere et mer generelt teoretisk rammeverk. Dermed kan en se på den teoretiske diskusjonen som representativ og generaliserbar, altså ytre validitet, i større grad enn det empiriske.

På bakgrunn av disse refleksjonene sees forskningsopplegget å ha relativ høy indre og ytre validitet. Dette til tross for ulike svakheter ved opplegget som er pekt ut.

## 5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket operasjonaliseres for å analysere caset. Funnene fra analysen vil også diskuteres fortløpende, samt konkluderes. Dette gjøres rundt oppgavens problemstilling:

*Hvilke egenskaper ved ledere kreves dersom samskaping skal brukes som verktøy for å lede?*

For å besvare problemstillingen vil analysen deles i de tre kategoriene av lederegenskaper, teknisk, konseptuell og mellommenneskelig operasjonalisert. Grunnlaget for analysen er de ulike intervjuene som er kodet. Supplerende empiri vil bli hentet fra dokumenter og lignende der det sees relevant.

### 5.1. Tekniske ferdigheter

Tekniske egenskaper ser på lederens egenskaper om metoder, prosesser og utstyr som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne produsere deres ønskelige resultat. Ved disse egenskapene er informasjon sentralt, både om den yrkesfaglige konteksten organisasjonen befinner seg i, men også om andre nærliggende organisasjoner og aktører. Dermed er det sentralt at lederen har kompetansen og evnen til å tilegne seg denne nødvendige informasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, ss. 205-206).

I analyserammen som kobler ledelsesteori og samskaping har det blitt identifisert noen kjennetegn ved såkalt tradisjonell styring og lederens tekniske egenskaper i dette regimet; konkret yrkesfaglig kunnskap og at en er profesjonell, det vil si at en innehar eller har innehatt en stilling som krever en bestemt utdanning, som for eksempel sykepleier, lege, ingeniør, advokat, osv.

I likhet med tradisjonell styring, har SEIL fokus på at en skal ha høy yrkesfaglig kompetanse. Bærekraftsmålene og de strategiene Asker kommune har utledet fra deres prioriterte områder strekker seg bredt over faglige retninger, alt fra helse til miljø og byutvikling (Asker kommune, 2022, s. 19). Virksomhetslederen påpeker at SEIL er et spydspiss kompetansemiljø (*informant nr. 1*). De fleste ansatte har mastergrader, og er høyere utdannede enn gjennomsnittet i kommunen. Dette er med på å forsterke SEIL sin rolle som kompetansesenter og interne konsulenter med spisskompetanse for andre kommunale virksomheter. Dermed kan det være nyttig med ansatte i SEIL fra ulike faglige bakgrunner for å ha tilstrekkelig kompetanse for å bistå de mange ulike virksomhetene som måtte trenge det. Dette er noe SEIL har et bevisst forhold til, noe som kommer til uttrykk i mangfoldet av profesjonsutdannede ansatte de har i deres stab. De har blant annet ansatte med utdanning

innen psykologi, ingeniørfag, sykepleie og lærere. Man ser altså at det er noen trekk som er nødvendige for tradisjonell styring som også finnes i SEIL, til tross for at det er en organisasjon som har fokus på samskaping.

De punktene som tar utgangspunkt i samskaping i analyserammen finnes det også spor av i empirien.

I motsetning til det store fokuset på profesjonsrettet kunnskap, er det i analyserammen foreslått at helhetlig kunnskap er viktigere i omgivelser der det jobbes med samskappingsprosesser. Det trengs også at man har et annet syn på kunnskap og kompetanse som trengs i organisasjonen, spesielt for å drive frem prosesser og å tilrettelegge for samarbeid.

*«Det er ikke nødvendigvis naturlig for en klassisk gammel byråkrat å samskape, så man må øve på det for å skjønne hva det er, og for å kunne jobbe på helt nye måter» (informant nr. 1).*

Her påpeker informanten at tradisjonell kunnskap og arbeidsmetoder brukt tidligere ikke nødvendigvis fungerer når en skal bruke samskaping som metode, og at det å endre på måte man jobber på kan være utfordrende og krever en omstilling (Asker kommune, 2022, s. 18). Det kreves en ny type kunnskap og kompetanse rundt arbeidsmetoder for å kunne ha en annerledes tilnærming til arbeidet enn man har hatt før. Dette er kunnskap som ansatte i offentlige organisasjoner som har jobbet tradisjonelt nødvendigvis ikke besitter. Det kreves også at denne kunnskapen prøves ut slik at de ansatte får overført kunnskapen fra teori til praksis, og som kan gi dem egenskapene som trengs for å gjennomføre disse arbeidsoppgavene og -metodene på egenhånd.

*«Kompetanse er ferskvare som hele tiden må utvikles sammen med samfunnet» (informant 1.)*

For å støtte opp om denne videreutviklingen av eksisterende kompetanse og for å bevege seg fra å jobbe i et tradisjonelt regime til samskapende arbeidsmetoder, er sikring av kompetanseheving blant ansatte og andre aktører en viktig teknisk egenskap ved en leder. Dette kan blant annet oppnås gjennom å ha fokus på kursing av både ansatte og samarbeidspartnere, for å sikre at kunnskapen som spres når helhetlig og bredt. Dermed sikrer en at flest mulig involvert i prosesser har tilgang på lik informasjon.

Dette er en måte SEIL sitt arbeid kan bidra inn i samarbeidspartnernes prosjekter for å nå felles eller egne mål. Kompetanseprogrammet Medborgerskap i praksis er et eksempel på dette. Her blir deltakerne av dette kurset tilbudt moduler hvor de får opplæring i samskapingsteorier og prøver ut små samskappingsaktiviteter *«sånn at det ikke bare er en*

*strategi, men at det er en hjelp til å skjønne hvordan man gjør det» (informant nr. 2.).*

Kursvirksomheten som SEIL tilbyr, og deres fokus på kompetanseheving blant egne, interne og eksterne samarbeidspartnere, er med på å bidra positivt inn i egne og eksterne prosjekter.

For å kunne ta i bruk de tekniske egenskapene nevnt over, er det viktig at en samskapende leder har kompetanse på ulike samarbeidsverktøy for å kunne ta i bruk egenskapene i praksis på en tilfredsstillende måte. Her er det også relevant med spesiell kompetanse på samarbeidsverktøy og andre samstyrende virkemidler for å bidra positivt inn i utviklingen til en mer samskapende kommune, gitt at denne utviklingen setter en ny retning for ledelsesutøvelsen i kommunen (Asker kommune, 2022, s. 9).

*«Vi har tjenstedesignere, folk som er gode på prosjekt, portefølje, ledelse, kommunikasjon, og ikke minst ledelse- og organisasjonsutvikling, ressurs som er koblet inn i teamet. Det handler om at hva er egentlig innovasjon og tjenesteutvikling, jo det er implementering av endringer og det er endringsledelse. Så vi prøver å bygge det litt sånn sammenhengende» (informant nr. 2)*

Denne nødvendige kompetansen på tilrettelegging av ulike prosesser rundt samskaping er noe som finnes blant de ansatte ved SEIL, og noe de fokuserer på å videreutvikle kontinuerlig.

Med tanke på at den nye tilnærmingen til problemløsning som samskaping og mer på-tvers-tenkning introduserer, er det viktig at man hele tiden er oppmerksom på at en selv ikke nødvendigvis er den som sitter med mest kunnskap. En må respektere de ulike samarbeidspartneres særegne fagkunnskap, og kommunisere og forstå de ulike aktørenes bidrag godt. Dette er altså et annet viktig punkt ved tekniske lederegenskaper, og som fordrer til samskapende arbeid. Det er viktig at man er klar over de ulike oppfatningene og kompetansen diverse aktører har på de særegne fagfeltene.

Spesielt for SEIL med sitt mandat og rolle inn i andre aktørers arbeid, er det viktig at ansatte ved senteret har fokus på kompetanse rundt bærekraftsmålene og Asker kommunes arbeid med disse.

*«Det er viktig å stille spørsmål til å ha et greit grunnlag for å kunne gi råd for hva som er bærekraftig praksis i en veldig teknisk virksomhet. Jeg må lære meg opp til et visst nivå for å kunne snakke om det» (informant nr. 3.)*

Her påpeker informanten at SEIL sin rolle inn i andre virksomheters arbeid ofte innebærer å identifisere hva en bærekraftig praksis er for den enkelte aktør der fokuset er på hvordan virksomheten kan trekke mål satt i kommuneplanens samfunnsdel inn i eget arbeid. Som en samskapende leder er det derfor viktig å ta ansvar for egen læring og tilegne seg minimum kunnskap nødvendig for å kunne gjennomføre samtaler på en produktiv måte, slik at en ikke

er skyld i en saktegang i prosessen. Det er også viktig at man hele tiden har et åpent sinn og imøtekommer den kunnskapen som andre med særegen fagkompetanse sitter med.

*Så det handler mye om dialog, og å være ute. Stille spørsmål, og ikke nødvendigvis alltid ha svar (informant nr. 3.)*

Her er det også viktig at en samskapende leder finner ut av hvilken rolle en selv skal ta i en prosess. Illustrert kan en tenke seg frem til hvilken plass lederen skal ta ved bordet. Hva er mest produktivt; at lederen sitter ved enden av bordet og inviterer andre aktører inn, eller utenfor sirkelen for å virke som en tilretteleggende bidragsyter (Asker kommune, 2023, s. 10)? Ved samskaping er målet at kommunens rolle inn i arbeidet, representert i ansatte, skal fungere som en bidragsyter som kan bidra med kompetanse, lokaler og lignende, og at det er andre aktører som eier prosessen.

Da er det desto viktigere at en har en viss innsikt i fagterminologien til de ulike sektorene man er tilknyttet, men at man også har bred nok kunnskap til at man kan jobbe med det store mangfoldet av fagsektorer man møter på.

Spesifikk kunnskap som kan være fordelaktig for en leder å ha og å tilegne seg er blant annet kunnskap om ulike samarbeidsverktøy og de organisatoriske prosessene rundt samskaping. Her er det viktig at lederen hele tiden overvåker fremdriften av endringene slik at en kan foreta nødvendige justeringer og koordinere ulike aspekter ved endringsprosessen deretter (Yukl & Gardner III, 2020, s. 140).

Det er vanskelig å få totaloversikt av utfordringsbildet og hva som foregår på feltet. For å få en bedre oversikt har SEIL;

*«(...) opprettet et slags koordineringsteam med representanter fra de ulike tjenesteområdene eller direktørområder, for å prøve å få et felles bilde av hvor vi er nå og økt forståelse for «hva skjer hos dere, hva er deres utfordringer, hva driver dere med» (informant nr. 4).*

Gjennom et slikt systemisert arbeid har lederen mulighet til å overvåke denne fremdriften og tilpasse de ansattes innsats for å kunne nå mål og strategier som er lagt. Ved innhenting av slik informasjon kan også lederen videreformidle det som en synes som relevant til sine ansatte, som igjen kan bidra til økt forståelse for prosessene. Dette er verktøy som kan bidra til at endringsmotstanden hos ansatte kan minimeres og virke positivt for framgangen i prosessene.

For en samskapende leder er det også viktig å ha kunnskap om de ulike aktørene som befinner seg i de ulike områdene som kan være aktuelle å samarbeide om. Spesielt viktig er det å ha en

oversikt over hvilke aktører som befinner seg i sivilsamfunnet, og bygge opp en relasjon med disse. På den måten kan en sikre at en kan lettere inngå potensielle samarbeid (Yukl & Gardner III, 2020, ss. 138-139). Koordineringsteamet presentert over er et eksempel på en arena der kunnskap om lokale aktører kan hentes inn. Andre eksempler er Asker kommunes innbyggertorg; samskapingsarenaene plassert geografisk spredt i kommunen i ulike lokale sentre for å sikre nærhet til innbyggere og lokale aktører. Innbyggersafari blir også tatt i bruk av SEIL sine ansatte som en mulighet til å reise rundt i kommunen for å observere og interagere med lokale aktører og innbyggere for å få en bedre forståelse for deres behov (Asker kommune, 2022). Disse ulike tiltak og verktøy viser at SEIL tar i bruk spesifikke tiltak for å tilegne seg kunnskapen om nærmiljøet og ulike aktører i sivilsamfunnet som et viktig ledd i samskapingsprosesser og den kontinuerlige kompetansehevingen de jobber med blant sine ansatte.

Fokuset på kunnskapsinnhenting av lokale aktører fungerer fordelaktig ved at det skaper et grunnlag for offentlige ansatte for å utnytte andres ressurser en finner. Det å være oppmerksom på hvilke ressurser som eksisterer i en felles sfære, og å ha kompetansen til å utnytte disse er sentralt for å gjennomføre en mest mulig effektiv samskapingsprosess. Hvis en klarer å utnytte disse ressursene på en tilfredsstillende måte motvirker man barrierer en kan møte på, og det kan være med på å fremme mer effektive løsninger med større lokal tilpasning gitt innbyggernes mulighet til å bidra inn i prosesser der resultatet kan påvirke deres hverdag. Som ringvirkninger av dette kan det føre til styrket sosial samhørighet lokalt og bidra til mindre endringsmotstand. Dette er sentralt for å effektivt implementere tiltak på et lokalt nivå.

Når det kommer til de tekniske egenskapene til en leder er det dermed nødvendig med en fagting bakgrunn, men hva slags fag er ikke nødvendigvis like viktig. Det er desto viktigere å ha bred kunnskap om et stort utvalg fagfelt en møter på, og spisskompetanse innen samarbeidsverktøy og andre aktører i deres sfære.

Gitt mandatet til SEIL og deres støtterolle opp mot andre aktører både innad i kommunen, og utad, er det dermed også helt nødvendig med god kunnskap og kompetanse om bærekraft og FNs bærekraftsmål. Med utgangspunkt i grundig kompetanse om bærekraft og Asker kommunes mål og strategier for å nå de utvalgte bærekraftsmålene, er det viktig at SEIL sine ansatte går inn i en samskapingsprosess med respekt og ydmykhet for de andre aktørenes spesifikke kompetanse. For å gjennomføre dette er det også viktig at en tilegner seg nødvendig kunnskap for å kunne ha en viss forståelse for de spesifikke fagfeltene en skal komme med råd om endringer til.

## 5.2. Konseptuelle ferdigheter

Konseptuelle lederegenskaper fokuserer på ideer og konsepter i organisasjonen, der evner som planlegging, kreativ tenkning og menings-skaping er essensielle. Å identifisere komplekse mønstre i organisasjonen, spesielt mellom ulike aktører og en selv, er viktig. Hvis man besitter disse egenskapene, har en muligheten til å kunne predikere fremtidige hendelser fra tendenser (Yukl & Gardner III, 2020, ss. 206-207). Dette er nyttige egenskaper for en leder å ha, gitt at det kan hjelpe dem med å føre organisasjonen tryggere gjennom endringer som skapes av samskapingsprosesser.

*«Jeg tror egentlig at reisen i Asker har vært helt siden vi begynte å jobbe med innovasjon, som var veldig på 14-15-tallet. Da var innovasjon veldig oppe i det offentlige diskursen. Og så har bærekraftsbiten kommet inn som en felles eid utfordring (...). Så tenker jeg at mål 17, altså samarbeid for å nå målene, hele tiden har vært en knagg som har gått på samskaping og medborgerskap hos oss. Vi står i dette store utfordringsbildet og vi vet at det blir knapphet på ressurser, og vi ser at vi må snu måten vi er kommune på til mer samskaping. Det er på en måte et mål i seg selv fordi det er veldig sunt å jobbe sammen, men det er på en måte en hel klar metode og retningsvalg for oss i forhold til det å få til og være bærekraftig. Det henger jo sammen.» (informant nr. 2)*

Samskaping er, som informant nr. 2 nevner, fundamentalt i arbeidet til Asker kommune og SEIL, der samarbeidet på tvers er sentralt for å nå de utvalgte bærekraftsmålene med fokus på bærekraftsmål 17 – samarbeid for å nå målene. I analyserammen som kobler ledelsesteori og samskaping har det blitt identifisert en rekke kjennetegn som trekker frem konseptuelle egenskaper som en samskapende leder bør besitte.

*«Og så er det jo sånn at vi også prøver å identifisere områder som det er nyttig for oss å jobbe sammen rundt. Om det er kompetanseområder, metoder vi bruker, problemstillinger vi står i, som ofte er det litt fag-uspesifikke da. (...) Design thinking. Medborgerskap, medvirkning, prøver å dele de gode metodene som vi sitter på her da, sånn tverrfaglig. Vi har masse potensiale til å få til enda mer av det altså» (informant nr. 4)*

For å ivareta samskapingsperspektivet i arbeidet til kommunen, er altså et viktig konseptuelt trekk ved samskapende ledere er å fasilitere, eller legge til rette for, prosesser der målet er å komme frem til felles løsninger. For å gjøre dette er det nødvendig å bryte ned siloene som eksisterer, og tenke nytt.

*«Her skal jobben gjøres ordentlig, vi skal bryte ned siloene, vi skal ta bort strukturene for og faktisk få til reelt sektorovergripende arbeid. Vi skal bryte ned siloene både i kommunen, men også mellom offentlig-privat og ideell sektor. Det er ikke nok å bare tro at kommunen i vår lille interne andedam skal løse det. Vi må løse det stort og det klarer ikke det norske samfunn fordi det er oppdelt i strukturer» (informant nr. 6)*

Her påpekes det at en samskapende tilnærming for å finne løsninger på komplekse offentlige utfordringer er helt nødvendig. Det er spesielt foretrukket arbeidsmetode, gitt at en kan utnytte eksterne ressurser som man ikke nødvendigvis har tilgang på innad i organisasjonen. For å jobbe mot dette overordnede målet er det viktig at en tenker på de ulike utfordringene i et større perspektiv, gjennom å hele tiden ta hensyn til perspektiver som medvirkning og tverrfaglighet. Her er det lederens rolle å tilrettelegge for samskapende og løsningsorienterte

prosesser, ikke nødvendigvis å komme med spesifikke løsninger. Andre viktige trekk for å tilrettelegge for disse løsningene er å koordinere mellom parter, planlegge og finne mål og visjon.

Et eksempel på en slik samskapingsarena som SEIL står for, er innbyggertorgene i kommunen. Innbyggertorgene er møteplasser og samskapingsplattformer for kommunens innbyggere som skal skapes i samråd med brukerne av tilbudet. I tillegg til brukerne drives det også som et samarbeid mellom kommunen, og lokale lag, foreninger, næringsliv. Disse syv ulike møteplassene skal fungere som dynamiske arenaer der aktørene kan komme sammen og blant annet, engasjere seg i lokalsamfunnet, utvikle prosjekter eller gi eller motta ulike tjenester. Gjennom dette arbeidet er et av målene å øke innbyggernes deltakelse lokalt. Som ringvirkninger av disse lokale satsningene er noe av målene også å øke de involvertes tilknytning til sitt nærområde, som igjen kan gjøre at demokratideltakelsen øker (Asker kommune, 2023, ss. 24-27).

Gitt mangfoldet av aktører som involveres i en samskapingsprosess, er det helt nødvendig at koordineringen mellom disse partene gjennomføres på en god måte. Samskaping involverer, som nevnt tidligere, et mangfold av offentlige, private og andre samfunnsaktører inn i en oppgaveløsning. Dette arbeidet er ikke alltid knirkefritt, og det oppleves ofte at viljen til å samskape og samarbeide på tvers er der, men gjennomføringen ikke alltid er optimal.

*«Jeg synes man er flinke på å fokusere på samskaping internt, jeg er ikke like sikker på om de når like godt ut, og jeg er også litt usikker på om man når godt frem igjennom egne avdelinger. Så jeg tror at det er viktig å få til gode samskapingsarenaer» (informant nr. 5)*

Til tross for at det er et kontinuerlig overordnet fokus i alle nivå i kommunen på at samskaping skal gjennomføres, er det altså ulikt hvordan det rent praktisk oppleves av eksterne aktører som involveres i prosessene. For å kunne nå ut til de ulike aktørene en ønsker å få inn i potensielle samskapingsprosesser er koordinering av disse partene viktig. En stor utfordring med å samskape, for eksempel med private aktører, er at offentlige og private organisasjoner beveger seg ofte i ulike sfærer der det opereres ulikt for å nå deres formulerte strategier og mål.

*«Jeg tror det er veldig vanskelig for næringslivet å egentlig forstå kommune. Det er vanskelig for næringslivet å forstå staten også, fordi den er så sammensatt. Det er så veldig mange oppgaver man forholder seg til, mens næringslivet er veldig opptatt av kanskje 1, 2, 3 egne strategier, så kommunen har jo hundretalls. (...) det er nok et gap på forståelse mellom næringsliv og kommune» (informant nr. 5)*

En sentral og vanskelig utfordring som blir trukket mye frem av informanten fra det private næringslivet er altså skillet mellom det private og offentlige. Her er det en grunnleggende



forskjell på hvordan man opererer, setter opp strategier, mål og ikke minst gjennomfører arbeidsoppgaver. Det gjør at forståelsen for de ulike sektorenes tilnærming er ulik, som er med på å skape dette skillet.

*«Jeg opplever veldig ofte at man er veldig på og synes det er kjempeinteressant å samarbeide, og så blir det stille. Så må vi gripe fatt i det igjen, og så blir vi enige om at vi skal ha tettere dialog, men så blir det stille.»*  
(informant nr. 5)

Som informanten uttrykker, blir innsatsen fra de kommunale aktørene mottatt ulikt fra eksterne aktører. Det er tydelig at det er en vilje og retningslinjer som gir føringer for at samskaping gjennom samarbeid er nødvendig, men at det ikke alltid blir gjennomført på en tilstrekkelig produktiv måte i praksis. Koordineringsutfordringene som oppstår ved å koble sammen eksterne og interne aktører er noe en leder av en samskappingsprosess må være oppmerksom på, og prøve å finne løsninger på som gagnar alle parter involvert. Her er det viktig å kommunisere klart slik at tilstrekkelig informasjon når ut til de andre samskappingsaktørene i prosessen.

Forventninger og fordommer i form av normer som ansatte kan ha om skillet mellom private og offentlige aktører kan fungere som en barriere for et samskapende arbeid.

*«Noen ganger har jeg en følelse av at man er vant til at næringslivsaktører steller bare i stand rot, så du blir veldig defensiv, men når du forstår at vi mener alvor, og at det faktisk kan være et vinn-vinn-resultat av det, så blir man veldig entusiastiske og med»* (informant nr. 5)

Det vil alltid være visse strukturelle barrierer mellom disse sektorene som er vanskelige å bryte, som kan føre til frustrasjoner og stagninger i prosesser en er involvert i. I SEIL og Asker kommunes tilfelle er det en tydelig forventning om at samskaping skal brukes som primære arbeidsmetode. Dette gir aktørene store fordeler inn i arbeidet, med tanke på at utgangspunktet til å inngå i en felles samskappingsprosess er en forventning om at en skal jobbe samskapende. Med denne forventningen til grunn, er det nødvendig å ta hensyn til differansene mellom de ulike sektorene for at en skal kunne jobbe produktivt og kunne utnytte de ulike ressursene mangfoldet av parter kan tilby på best mulig måte.

*«Jeg opplever at det er store forventninger til bærekraftarbeidet (...) det er jo stort å tenke at man skal koordinere det, at Asker har bestemt seg for at bærekraft skal være over alt. Det skal være i linjen, det skal være i utvikling, det skal være både her og nå og fremover. Så det er jo utfordrende å få kontroll på, stable de fire beina under seg på en måte som en ny kommune»* (informant nr. 4)

Den klare forventningen om å jobbe samskapende som kommuneplanens samfunnsplan har satt, gjør at SEIL og deres samarbeidspartnere har et utgangspunkt for deres samarbeid. For at en skal kunne jobbe effektivt med et samskappingsprosjekt, kan det være fordelaktig å finne

mål og visjon i samråd med andre involverte aktører. Dette gir rammer og retningslinjer i forhold til hva som må gjøres og hvilke forventninger som er satt.

*«Jeg tenker at det å jenge seg på det tverrfaglige, tverrsektorielle oppdragene er så naturlig, for det er noe de skal gjøre, i stedet for at jeg kommer med noe litt sånn, fint om alle tenker på det, men uten at det er noe av det offisielle oppdraget deres i år da. håper det kan være en fin måte å gjøre det på» (informant nr. 3)*

Til tross for de generelle retningslinjene om samskaping, er det nødvendig å finne mer detaljerte mål som formuleres i samråd med involverte aktører for å representere hva de ønsker å oppnå, samtidig som de gjenspeiler retningslinjene og behovene som ønskes dekt fra øvre hold. En viktig faktor ved involveringen av de ulike aktørene er altså, som informanten uttaler, at det ikke er SEIL sine ansatte eller andre ledere av en prosess som skal trekke konklusjoner uten å ta hensyn til de andres behov, ressurser og ønsker.

For å kunne føre en samskapende prosess fremover, er det viktig at en leder tar i bruk de ulike tekniske ferdighetene rundt samarbeid for å lage en plan for prosessen. Denne prosessen må også kontinuerlig følges opp for å være sikker på at den følger kursen som er satt.

*«Det er metode- og verktøykasse der har du input og output. Input, da har du innbyggere her ute, politikere og vedtak (...) så har du støtteprosesser, kompetanse og resultatmåling her ute i andre enden. Disse er egentlig en type hvor da du transformerer oppdrag i oppdragsstyrer i organisasjonen gjennom ulike virkemidler» (informant nr. 6)*

Planleggingen og overvåkingen av prosessen er en kollektiv prosess. For å kunne gjennomføre dette er det, som informanten påpeker, nødvendig med ulike nyere verktøy rundt støtteprosesser og samarbeid. For å finne suksess gjennom disse prosessene er det nødvendig at en samskapende leder er klar over at sin egen løsning nødvendigvis ikke betyr suksess og er den ene riktige løsningen; *«Det er vel det å ikke sitte på løsningen, og på en måte gå ut og spørre åpent, og være villig til å bruke den informasjonen man får i langt større grad. Litt den hva det på en måte vil si å holde prosessen der oppe hele tiden.»* (Informant nr. 1). Dette er spesielt viktig for å legge til rette for at en har størst mulig sjanse å utnytte de ressursene som de andre aktørene kan komme med, og dermed generere innovasjon.

Dermed er det også viktig at en samskapende leder ikke trekker konklusjoner for tidlig. Arbeidet med å bytte fra tradisjonelle arbeidsmetoder til mer samskapende er en kontinuerlig prosess, der man *«aldri kommer i mål. Det er en rød tråd. Vi må orke å stå i det over lang tid. Det dreier seg egentlig om kulturendringer, det er avlæring og det er motstand, prosesser og det ene og det andre. Det er et massivt arbeid og du må holde ut, og gjør du ikke det så glipper det for deg med en gang»* (informant nr. 6). At én leder trekker premature konklusjoner for et stort utvalg av aktører kan virke negativt på tilliten aktørene har til

hverandre, skape motstand for endringene, og kan virke hindrende for fremdriften. Hvis man får til disse kulturendringene på en tilfredsstillende måte kan det heller føre til reelle endringer på et grunnlag som det er bredere enighet om.

For å kunne gjennomføre de ulike tiltakene og ta i bruk verktøyene presentert over, er det sentralt at lederen ikke er redd for å «*gi fra seg makt, ikke vite best bestanding. (...) det å forstå at ressursene kanskje ikke ligger hos kommunen, den ligger et annet sted*» (informant nr. 1). Utviklingen fra tradisjonelle arbeidsmetoder til samskaping har gjort at det kreves en omstilling der maktforholdene mellom ledere og ansatte innad i organisasjonen, og med andre utenforstående aktører, endres.

*«Så er det på en måte hvordan du skal få jobbe nedenfra, slippe makta og lage gode prosesser, få frem de ressursene som er der ute. (...) dette er satsingen i Asker. (...) det er medborgerskap som på en måte er en ideologi (...) Det er SEIL med masse ressurser til å jobbe med alle disse metodene og hvordan man får til dette med befolkningen.» (informant nr. 6)*

Det er viktig at man som leder av en samskapingsprosess tør å utsette seg selv og de involverte for eventuelle feil og motstand for å sammen finne frem til den mest optimale løsningen. Ved å inkludere andre inn i prosessen, er det dermed viktig for en leder å ha en annen tilnærming til arbeidet. Her kan det for eksempel være produktivt å ha en tilretteleggende rolle der en bidrar inn i arbeidet med kompetanse og samarbeidsverktøy som kan tas i bruk av de involverte aktørene. For å kunne tilrettelegge for en slik prosess er det for eksempel viktig å oppfylle behov for at prosessene skal kunne gjennomføres, som at aktørene har et lokale som man kan møtes på. Dette er et punkt SEIL har fokus på, og har lagt opp sine lokaler etter, slik at andre aktører kan ta i bruk deres lokaler, både for felles men også individuelle prosjekter.

De konseptuelle trekkene identifisert som sentrale ved ledere som opererer i et mer tradisjonelt styringsregime, som å trekke konklusjon og finne løsninger, er dermed ikke like relevant for den samskapende lederen. Disse trekkene er utdatert, og er ikke tilstrekkelige for å kunne dekke det nye behovet som kreves av en leder av en samskapingsprosess.

Analysen og diskusjonen viser at det finnes spor av alle trekk i samskapingsdelen av analyserammen i SEIL og deres arbeid med samskaping. En sentral barriere relevant for en leders konseptuelle egenskaper, er skillet mellom offentlige og private aktører. De grunnleggende strukturelle ulikhetene mellom disse sektorene gjør at man risikerer å møte mange misforståelser og ulikheter i problemløsninger som kan føre til en saktegang i felles prosesser. Det er et tydelig ønske om å bryte disse barrierene og samskape. De tydelige retningslinjene som kommunen har gitt om at samskaping skal brukes som

primærarbeidsmetode, er også med på å bryte ned barrierene. For at en samskapingsprosess skal gjennomføres mest mulig effektivt ved involvering av mange ulike aktører, er altså den viktigste rollen for en samskapende leder å tilrettelegge for å finne løsninger. Her er det sentralt at lederen finner ut hva som passer best for prosessen og resultatet i samråd med de andre aktørene. Viktige egenskaper ved lederen for å kunne gjennomføre disse tiltakene er da å ikke for å gi fra seg makten en har i den posisjonen man er i, slik at man er åpen for involveringen fra andre aktører.

### 5.3. Mellommenneskelige ferdigheter

Mellommenneskelige, eller interpersonlige, egenskaper hos en leder ser på lederens sosiale ferdigheter ved interaksjon med andre. Her ligger mye av fokuset på atferden til sine ansatte og hvordan lederen kan påvirke dette gjennom ulike handlinger, og å regulere sin egen atferd (Yukl & Gardner III, 2020, ss. 207-208). I motsetning til det tradisjonelle utgangspunktet for en leder å omgås med likesinnede, har mellommenneskelige ferdigheter i en samskapingskontekst større fokus på hvordan en leder kan tilpasse sin atferd mot et stort utvalg av aktører som skal føres gjennom en prosess.

Ved å åpne opp siloene man opererte med i tradisjonell styring, blir organisasjonen man sitter i konfrontert med andre forhold som en nødvendigvis ikke ble konfrontert med i lik grad tidligere. For å kunne møte disse nye faktorene som påvirker omgivelsene til organisasjonen sin på en konstruktiv måte, må man møte disse med en viss åpenhet. Hvis man ikke møter på disse nye faktorene med åpenhet, risikerer man en negativ utvikling i prosessene man leder, for eksempel ved at ansatte speiler lederens negative atferd og fører til stans eller unødvendig og ressurskrevende treghet i prosessen og stor misnøye blant involverte aktører. Åpenhet hos leder kan blant annet vises ved å se etter andre aktører enn de man er vant å jobbe med, eller å ha lav terskel for å ta i bruk nye arbeidsmetoder. Ved å bruke denne åpenheten til å utsette seg selv for andre aktører man nødvendigvis ikke har samarbeidet med før, kan en på den andre siden bli eksponert for andre, og til tider bedre løsninger på felles problemer;

*«Tentaklene går ikke i hverandre hvis ikke du rydder opp og feier for egen dør, og bygger opp en kultur her. Så får du motstand i den connection, det blir ikke connection. Et sted må du begynne, du må begynne hos deg selv, begynne med egne verdier, ståsted, hva vil jeg, hvilket samfunn skal vi ha, hvordan skal vi gjøre dette sammen.»*  
(informant nr. 6)

Denne åpenheten hos en leder legger viktige forutsetninger for å kunne bruke samskaping som arbeidsmetode, gitt at denne metoden fordrer at man samarbeider og utnytter ressurser til eksterne aktører. For å legge grunnlaget ved egen organisasjon for å være imøtekommende til nye og annerledes løsninger fra eksterne aktører, er det også nødvendig å være ydmyk nok til

å være klar over at det ikke alltid er en selv og egen organisasjon som sitter med det riktige svaret eller løsningen. Dette trekket kan en også se ved analysen av lederens konseptuelle ferdigheter, der fokuset ligger på å være en tilretteleggende leder som ikke er redd for å gi fra seg makt. En viktig forutsetning ved dette arbeidet er at man som leder er villig til å ta imot slike nye løsninger og sette de inn i systemet som man har ansvaret for. For å kunne gjennomføre de tiltakene som presenteres under konseptuelle ferdigheter, er det altså nødvendig at de mellommenneskelige egenskapene, som åpenhet og ydmykhet, også er på plass.

Det er spesielt viktig å ha disse mellommenneskelige egenskapene på plass når en samskaper med aktører som befinner seg i ulike sfærer, for eksempel mellom offentlige og private organisasjoner. Her er det sentralt at man kan «*møte litt folk i øyenhøyde, ikke være så belærende og på en måte være litt ydmyk*» (informant nr. 3). Denne ydmykheten er også viktig å ta inn i arbeidet for «*å faktisk forstå at vi operer i ganske forskjellige verdener*» (informant nr. 5) for å kunne legge et produktivt grunnlag for et samarbeid som fører til et resultat alle parter kan være fornøyde med.

En annen viktig egenskap som en leder av en samskapingsprosess bør ha, er å være nysgjerrig. Å vise interesse for andres kompetanse, perspektiver og løsningsforslag i en prosess er avgjørende for å føre prosessen videre. Spesielt i et miljø der det å utnytte hverandres særegne ressurser spiller en nøkkelrolle og er avgjørende for å komme med innovative løsninger, som en samskapende prosess legger til rette for. Ved å være nysgjerrig på disse faktorene ved andre aktører kan det være med på å senke terskelen for, og øke motivasjonen for å inkludere andre aktører inn i et arbeid og dermed senke barrierer man kan møte på. Det kan også være med på å skape en kultur for erfaringsutveksling og ressursdeling mellom de involverte aktørene.

*«Dette med å forstå rollen sin inn i disse prosessene, og være bevisst den, tror jeg er veldig sentralt for å skape den tilliten man trenger i sånne prosesser» (informant nr. 5)*

Som informanten belyser, er det også sentralt for å skape den nødvendige tilliten mellom partene. Denne tilliten er avgjørende for å kunne fostre et produktivt samarbeid, gitt at det gir et felles grunnlag og forståelse for hvordan prosessen skal føres, og ikke minst hva det felles målet som alle jobber mot er. De tidligere nevnte egenskapene som åpenhet, ydmykhet og nysgjerrighet er altså sentralt for å skape og opprettholde tillit mellom lederen og de ulike involverte partene.

Ved å ha disse mellommenneskelige egenskapene i bunn, har en samskapende leder flere verktøy for å skape, og ikke minst opprettholde relasjoner på tvers av organisasjoner og sektorer.

Det kan, som tidligere diskutert, være utfordrende å koble sammen private og offentlige organisasjoner, og fostre et produktivt samarbeid på tver av disse sfærene. Det er grunnleggende ulikheter med de ulike typer organisasjoner, og «*vi er jo ikke samme organisasjon. det er ikke alle som forstår næringslivet selvfølgelig*» (informant nr. 5) og vice versa. Det kan kreve mye ressurser på å skape og opprettholde disse relasjonene, og ikke minst kreves det stor utholdenhet hos en leder. For å håndtere dette og vise at lederen behersker utholdenhet i prosesser som til tider kan være lange, er kommunikasjonen som lederen gir til sine omgivelser viktig.

*«Vi driver jo endringer hele tiden, det er jo det jeg tenker ligger i menneskets natur. Hele tiden gjøre endringer til det bedre, i vertfall. Så jeg tenker jo at det handler veldig mye om kommunikasjon, og om å få lov til å involvere, samskape, være med, hvis vi lykkes med det, tror jeg ikke det er så motstand mot endringer. Men det er jo hvordan endringene gjøres, som kanskje er det viktigste» (informant nr.1)*

For å minske grad av endringsmotstand er det dermed viktig at lederen kontinuerlig og aktivt jobber med å bygge en bred koalisjon av aktører for å støtte endringene. Denne type koalisjon kan bygges og opprettholdes gjennom å blant annet legge til rette for at ansatte og andre aktører får tilgang på oppdatert informasjon om prosessen og fremdriften av den, tilby hjelp til planlegging av endringene, og at lederen viser optimisme og engasjement for prosessene.

Ved å legge til rette for en god og oppdatert informasjonsflyt vil det kunne bidra til at flere enn kun ansvarlig leder har en oversikt over hvor langt man har kommet i prosessen og hvor nærme man er de ulike målene som er satt. Ansatte og andre involverte i prosessen vil ofte vise mer optimisme og entusiasme hvis de blir informert over fremskrittet til prosessen. En god informasjonsflyt vil også kunne forberede de involverte i prosessen på ulike tvetydigheter eller andre potensielle hindringer, som kan være med på å motvirke eventuelle frustrasjoner eller negative konsekvenser eventuelle misforståelser kan føre med seg.

Som diskutert i analysen om konseptuelle ferdigheter, er det sentralt at en leder heller bruker sine evner til å tilrettelegge for endringer, enn å diktere de. De mellommenneskelige egenskapene vil her virke positivt inn i dette arbeidet ved at en leder kan klare å identifisere hvilke tiltak man selv kan gjøre for å støtte opp om ny strategi eller tiltak, enn å fortelle de involverte hva de skal gjøre, gitt at en slik praksis kan føre til mye motstand fra ansatte.

Det er også sentralt at en leder hele tiden anerkjenner de ulike aktørenes bidrag og prestasjoner, og tydeliggjør betydningen av disse inn i den kollektive innsatsen. Ved å gi de involverte aktørene oppmerksomhet, håp og støtte signaliserer dette også forpliktelsen lederen har til å følge opp, og fullføre det aktuelle prosjektet, for eksempel gjennom å vise at man har *«troen på at man må tørre, man må bare være litt sånn ildsjel»* (informant. Nr.2). Det er også et virkemiddel som lederen kan ta i bruk for å tydeliggjøre viktigheten av prosjektet. Hvis en leder ikke tar en oppmuntrende og engasjert rolle inn i arbeidet, risikerer man at ringvirkningene av det kan undergrave endringsarbeidet der det i verste fall kan føles at endringen ikke lengre anses som viktig eller gjennomførbar.

Disse tiltakene som en leder kan gjennomføre, er med på å vise at de er klar over forpliktelsen de har i en endringsprosess overfor de ansatte på den ene side, og de andre involverte aktørene på den andre side; *«det å være virksomhetsnære, hele tiden å kunne skape verdi og støtte til endringsprosesser som skjer ute»* (informant nr. 1). Til sammen kan det virke positivt inn i gjennomføringen av endringsprosessene for å kunne nå strategier og mål på en tilfredsstillende måte.

For å engasjere eksterne aktører inn i et arbeid må man vekke deres interesse. Dette kan ofte gjøres ved å kommunisere ulike visjoner om hva en endring vil gjøre for å oppnå felles mål. Endringsprosesser og involvering av flere parter kan på den andre siden også føre med seg mange urealistiske forventninger til hva som en kan få til gjennom et samarbeid. De ulike verktøyene presentert over kan også gjøre at en leder klarer å håndtere disse urealistiske forventninger på en mer produktiv måte enn man kunne gjort i utgangspunktet, gitt at forventningene blir godt kommunisert fra start, og en leder hele tiden er ydmyk og åpen for andre impulser enn kun deres egne.

I analyserammen blir det presentert at viktig mellommenneskelig egenskap ved en leder som opererer i et mer tradisjonelt styringsregime enn samskaping, er å omgås likesinnede. Dette er tett knyttet opp til silo-tenkning, der en har fokus på å være ekspert på sitt smale felt, og de institusjonelle rammene man er i, gjør det utfordrende å samarbeide på tvers. Som presentert i analysen om mellommenneskelige egenskaper i en samskapingskontekst, viker det stort fra det som kreves av en leder som opererer i siloer. Her blir et stort mangfold sett på som en stor styrke, og organiseringen av virksomheten er på grunnlag av at det skal være sektorovergripende. Som vist i analysen, viser denne nye arbeidsmetoden at det er viktigere å ha mellommenneskelige egenskaper som åpenhet, ydmykhet, nysgjerrighet, utholdenhet og å klare å kommunisere klart, for å møte på de nye kravene en endring av organisering krever.

## 6. Konklusjon

Denne oppgaven har forsøkt å koble sammen teori om samskaping og lederegenskaper, for å svare på hovedproblemstillingen; *hvilke egenskaper ved ledere kreves dersom samskaping skal brukes som verktøy for å lede?* Det ble gjort for å prøve å forstå hva slags lederegenskaper som kan være produktivt å ha dersom man jobber mer samskapende, enn det som har vært mer etablert praksis under et styringsregime som NPM. Fokuset har vært å se på *ledertype* fremfor *ledelsestype*. Forskjellen mellom disse blir her oppfattet som at ledelsestype ser på ulike faste former for ledelse en leder kan tilpasse seg i, mens ledertype, og i dette tilfellet fokuset på lederegenskaper, ser spesifikt på hva lederen som individ har av egenskaper, og hvordan det kan virke for å endre omgivelsene man er i.

Opgaven har undersøkt disse temaene opp mot caset Asker kommune, spesifikt deres Senter for innovasjon og læring, forkortet til SEIL, og deres arbeid rundt FNs bærekraftsmål. Ved opprettelsen av den nye Asker kommune, sammenslått i 2020 av tidligere Asker, Røyken og Hurum kommune, ble det lagt vekt på at FNs bærekraftsmål skulle brukes som rammene for hvordan kommunen skulle operere. Resultatet av det kan blant annet sees i kommuneplanen samfunnsdel, der alle strategier og mål for kommunen tar utgangspunkt i et utvalg av bærekraftsmål.

En analyseramme ble laget, der de to ulike teoriene, samskaping og lederegenskaper, ble kombinert, og nye egenskaper ble formulert. Kategoriene av lederegenskaper som har vært utgangspunktet for analysen er tekniske, der fokuset er kunnskap om *ting*, konseptuelle, som ser på ferdigheter rundt ideer og konsepter, og mellommenneskelige, der fokuset er på ferdighetene ved interaksjon med andre i organisasjonen.

Mange av håndteringsstrategiene presentert i litteraturen som beskriver samskaping, kan også finnes i de ulike kategoriene ferdigheter. Dermed er det slike ferdigheter en leder bør ha, utvikle og ikke minst ta i bruk for å lede organisasjonen på en hensiktsmessig måte.

Med utgangspunkt i denne analyserammen og empiri hentet fra dybdeintervjuer og dokumenter, ble ulike egenskaper ved ledere i samskapingsprosesser funnet.

Når det kommer til tekniske egenskaper, er viktige lederegenskaper i mer tradisjonell styring å ha konkret yrkesfaglig kunnskap om det felte en selv jobber i. Ved samskapende ledere er det viktig å ha kunnskap om sitt særegne kompetansefelt. Spesielt for en virksomhet som SEIL som fungerer som et ressursenter, er det viktig å ha oppdatert og tilstrekkelig kunnskap



til å bistå andre aktører med deres behov. Det er derimot viktigere at en samskapende leder har mer helhetlig kunnskap om flere felt, spesielt om hvordan man kan bistå aktører med tilrettelegging av prosesser. I SEIL sitt tilfelle er det sentralt at deres ledere og ansatte har tilstrekkelig kunnskap på slike samarbeidsverktøy, samt bærekraftsmålene, gitt at det gir grunnlaget for arbeidet deres.

Ved konseptuelle egenskaper har det tidligere vært nødvendig for lederen å trekke konklusjoner og ha siste avgjørende ord i prosessen. For en samskapende leder er det derimot viktigere å legge til rette for at slike prosesser skal finne sted. Egenskaper viktige for en leder i en slik situasjon er blant annet å tørre å gi fra seg makten, og vite at deres løsninger ikke nødvendigvis er den beste. På den måte kan man gjennomføre tilrettelegginger som for eksempel å koordinere mellom parter, lage plan og ikke minst holde den kursen som er satt.

For en leder er egnede mellommenneskelige egenskaper også ulike fra det tradisjonelle og i en samskapingskontekst. I et tradisjonelt styringsregime er det viktig å omgå likesinnede innenfor sin enhet, som bygger på silotenkning. For en samskapende leder er det viktig å ha egenskaper som åpenhet, nysgjerrighet, og ydmykhet. Disse egenskapene kan være med på å gi positive ringvirkninger til ansatte og andre aktører, som igjen kan føre til en mer effektiv prosess der muligheten for potensielle konflikter minimeres.

En sentral barriere ved et samskapende arbeid er det å jobbe med aktører på tvers av ulike sfærer, som aktører fra det offentlige og det private. Dette oppleves som en stor utfordring, samtidig som det å jobbe med eksterne aktører er essensen av å samskape. Det er ofte en stor villighet å starte samarbeid, men man opplever til tider at selve samarbeidet ikke gjennomføres på en produktiv måte. Rolleforståelsen inn i et arbeid, og den grunnleggende forskjellen mellom private og offentlige aktører gjør at et skille mellom disse aktørene alltid vil være til stede i samskapende prosesser. De lederegenskapene som er nyttige for samskapende ledere som trekkes frem i analyserammen er nyttige verktøy for at ledere kan minske dette skillet etter beste evne, men det vil alltid være en utfordring; uansett hvor mye man jobber med det, kommer man aldri utenom det. Dermed er det viktig å tenke på samskaping som et supplement inn i felles oppgaveløsning av offentlige problemer og utfordringer.

Til tross for det relativt smale caset tatt i bruk i oppgaven, er det mulig å trekke noen generelle linjer fra analysen. Det å takle spenninger er i seg selv en viktig del av ledelse i offentlig sektor. Det er ikke kriseledelse gitt at det oppstår i ordinær drift i hverdagen, men kan

inneholde noen av de samme elementene som man kan oppleve i kriser. Dermed bør dette være et element hos lederen som har ansvaret å føre organisasjonen gjennom slike spenninger og endringer. Framtidens ledelse kan man tenke seg krever ledere som har noen av disse egenskapene fra naturens side, samtidig som behovet for hva slags rolle lederen skal fylle endrer seg.

Bærekraftsmål 17, samarbeid for å nå målene, gjør at man har et rammeverk å forholde seg til som promoterer samskaping. Hvis man befinner seg i omgivelser der dette har blitt lagt til grunn for videre arbeid, kan det gjøre det mindre komplisert å implementere samskapende arbeidsmetoder over flere sektorer. Det kan være med på å skyve, eller «nudge», et bredere spekter av offentlige ansatte til å bruke mer samskaping i sitt arbeid.

Noen praktiske implikasjoner som kan tenkes ut ifra analysen er blant annet at det er viktig for en leder å være klar over disse utfordringene, slik at man hele tiden kan reflektere rundt disse, og tilpasse sin atferd og tiltak deretter. For eksempel i rekrutteringsprosesser etter ledere for virksomheter der samskaping er aktuelt, burde man være oppmerksom og se etter disse egenskapene hos en potensiell arbeidstaker, gjennom blant annet hvordan man formulerer stillingsannonser o.l. Det er også viktig å kunne videreformidle noe av kompetansen som ligger bak disse egenskapene som kan være nyttige, til de som allerede er ansatte i de ulike virksomhetene. Dette er for å sikre at de også har muligheten til å heve og videreutvikle sin kompetanse for å tilpasse de kravene som kommer med samskaping som arbeidsmetode, og at man dermed fortsatt kan ta i bruk ressursene de sitter på.

Analysen i denne oppgaven tar utgangspunkt i et relativt smalt datagrunnlag og case. Det er definitivt videre behov for å bygge på den ideen som analyserammen representerer.

Koblingen mellom lederegenskaper og samskaping kan være svært nyttig for å forstå hvordan man kan takle barrierer, og bygge videre på fordeler i et samarbeid på mest mulig produktiv, og ressurseffektiv måte.

## 7. Bibliografi

- Andersen, S. S. (2021). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). *Co-Creation for Sustainability: The UN SDGs and the Power of Local Partnership*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35, ss. 216-224.
- Asker kommune. (2022, oktober 31). *Fra globale mål til lokal handling - hvordan vi jobber med FNs bærekraftsmål i Asker kommune*. Hentet april 8, 2023 fra FNs bærekraftsmål: <https://www.asker.kommune.no/asker-mot-2030/fns-barekraftsmal/>
- Asker kommune. (2022, 11 17). *Kommuneplanens samfunnsdel* . Hentet fra Asker kommune - styring og verdier : <https://www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/styring-og-verdier/kommuneplan-2020---2032/kommuneplanens-samfunnsdel/>
- Asker kommune. (2022). *Senter for innovasjon og læring*. Hentet fra Om Asker kommune, innovasjon og digitalisering: <https://www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/innovasjon-og-digitalisering/senter-for-innovasjon-og-laring/>
- Asker kommune. (2023, mars 28). *Temaplan medborgerskap*. Hentet april 3, 2023 fra Temaplaner for Asker kommune: <https://www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/styring-og-verdier/temaplaner-for-asker-kommune/temaplan-for-medborgerskap/>
- Asker kommune. (u.d.). *Temaplaner for Asker kommune*. Hentet mars 18, 2023 fra Styring og verdier: <https://www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/styring-og-verdier/temaplaner-for-asker-kommune/>
- Askheim, S. (2022, mars 18). *Asker*. Hentet mars 2, 2023 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/Asker>
- Bezeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with Nvivo* (2.. utg.). London: Sage Publications.
- Branden, T., Steen, T., & Verschuere, B. (2018). *Co-Production and Co-Creation - Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Breimo, J. P., & Røiseland, A. (2021). "Samskaping" i norsk offentlig sektor. *Academic quarter*, ss. 36-48.
- FN-Sambandet. (2022, august 3). *FNs bærekraftsmål*. Hentet april 3, 2023 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/last-ned-grafikk>
- FN-sambandet. (2023, april 2). *17 - samarbeid for å nå målene*. Hentet februar 3, 2023 fra FNs bærekraftsmål: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/samarbeid-for-aa-naa-maalene>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. . utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2019, mai 14). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023*. Hentet januar 26, 2023 fra Veiledninger og brosjyrer : <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonale-forventninger-til-regional-og-kommunal-planlegging-20192023/id2645090/>
- Meld. St. 29. (2016-2017). Perspektivmeldingen 2017. *Finansdepartementet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/>
- Meld. St. 40. (2020-2021). Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030. *Kommunal - og distriktsdepartementet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>
- Mumford, M., Todd, E., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017, Februar). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), ss. 24-39. Hentet Mai 2, 2022 fra <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.oslomet.no/science/article/pii/S1048984316301382>
- Nord Universitet. (2022). *ECCO-project description.pdf*. Hentet Oktober 29, 2022 fra Co-Creation: Expectations, Challenges and Coping Strategies in Norwegian Local Governments (ECCO): <https://www.nord.no/no/om-oss/fakulteter-og-avdelinger/fakultet-for-samfunnsvitenskap/forskning/Sider/ECCO-Co-creation-Expectations-Challenges-and-Coping-Strategies-in-Norwegian-Local-Governments.aspx>
- Røiseland, A. (2021). Co-Creating Democratic Legitimacy: Potentials and Pitfalls. *Administration and Society*, ss. 1-23. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2987795>
- Schlappa , H., & Imani, Y. (2018). Who Is in the Lead? New Perspectives on Leading Service Co-Production. I T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere, *Co-production and Co-creation, Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Statistisk sentralbyrå. (u.d.). *Asker*. Hentet mars 16, 2023 fra Kommunefakta: <https://www.ssb.no/kommunefakta/asker>
- Steen, T., & Tuurnas, S. (2018). The Roles of the Professional in Co-production and Co-Creation processes. I T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere, *Co-Production and Co-Creation* (ss. 80-92). New York: Routledge.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*(51(5)), ss. 795-825.

Yukl, G., & Gardner III, W. (2020). *Leadership in Organizations* (9th.. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

## Vedlegg I – intervjuguider

### Vedlegg I.I - Intervjuguide (SEIL)

#### GENERELLE

- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hva legger dere i samskaping/medborgerskap?
  - Vil du si at det dere driver med er «samskaping»?
  - Hvordan opplever du denne arbeidsformen som en leder? utfordringer /fordeler
- Hvordan er dere organisert? Prosjekt? Mange «ledere» eller en øverste leder?
- Hvordan arbeider dere med bærekraftsmålene, spesielt mål 17 (samarbeid for å nå målene)?
- *Har dere noe relevante dokumenter på Bærekraftige Asker (strategi, planer, rapporter) som jeg kan få tilgang til for å få mer data?*

#### TEKNISK

- Hva er din bakgrunn? (utdanning, tidligere relevante jobber)
  - o Noe fra utdanningen din som du synes er nyttig/viktig i daglige oppgaver?
- Den jobben/lederjobben du har nå – i hvilken grad vil du si at dette krever ekspertkunnskap og fagkompetanse? På hvilken måte?
- Har du noen gang i arbeidet ditt følt at egen kompetanse ikke strekker til?
- Er det et felt preget av fagterminologi?
  - o Er bruken av fagterminologi noe som hindrer på tvers, eller er det ikke problemer?
  - o Synes du det er vanskelig å diskutere med fagfolk fra andre sektorer?

#### KONSEPTUELL

- Grep for å få ansatte og andre med på endringer/strategiutformingsprosesser?
  - o Hva fungerer/ikke?
- Hvordan ser en beslutningsprosess ut for dere – fra start til slutt?
  - o Involvering av andre?
  - o Lederens rolle (målsetting? Definerings av problemet?)
- Hva slags kunnskap og kompetanse ser dere på som viktig for å lede samskappingsprosesser? (eks. innbyggertorg)

- Kan dere si litt mer om hvordan innbyggertorgene brukes?
- Kan dere si litt mer om hvordan dere arbeider med andre private aktører eller aktører innen offentlig forvaltning/akademia?
- Hvordan er rollefordelingen innad i SEIL, og hvordan dere er organisert generelt, styrke eller svakhet i å føre arbeidet deres fremover?
  - Finner dere at det å organisere, planlegge og effektivt finne løsninger på ulike problemer er noe dere klarer? utfordringer/muligheter?

## INTERPERSONLIG

- Har du eksempel på vanskelige hindringer som utfordrer deg? Hvordan har du taklet det? I samskappingsprosess
- Er det noen spesifikke personlige egenskaper som du synes er viktig i din jobb? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Ved samskappingsprosesser – er det noen egenskaper som er viktigere enn andre/gjør deres jobber enklere?
- Er det viktig som leder å kjenne mange forskjellige folk i kommunen?
  - Eller er det viktigst å kjenne godt til og bruke mye tid på de man har et formelt lederansvar for?

## Vedlegg I.II - Intervjuguide (Privat aktør)

### GENERELT

- Kan du fortelle meg litt om deres rolle i Asker? Hvordan jobber dere?
- Hva legger dere i samskaping/medborgerskap?
- Hvor mye fokuserer dere på bærekraftsmålene?
- Hvordan ser en beslutningsprosess ut for dere – fra start til slutt?
  - o Involvering av andre? SEIL
  - o Lederens rolle (målsetting? Definerer av problemet?)
- Når du samarbeider med offentlig sektor, hvilken type leder synes du det er best/enklest å forholde seg til? Har du konkrete eksempler?
- Det finnes sikkert veldig mange forskjellige ledertyper i offentlig sektor. Ut fra din erfaring – hva er den mest vanlige ledertypen i det offentlige?

### TEKNISK

- Hva er din bakgrunn?
- Hva er din tilknytning til SEIL?
- Tar dere i bruk spisskompetansen/fagekspertise som SEIL sitter med?
  - o Oppleveres det at de gjør det?
  - o Har du et eksempel på situasjon der SEIL-ansatte sin kunnskap og kompetanse har vært til nytte/ikke? utfordringer/fordeler?

### KONSEPTUELL

- Hva slags arbeidsoppgaver ser dere på sammen med SEIL?
  - o Hva har SEIL sin rolle vært i deres arbeid?
  - o Hvordan jobber dere med Kommuneplan samfunnsdel/Bærekraft – hva har SEIL sin rolle vært i det?
- Styrker/svakheter med involvering via SEIL/SEIL-prosjekter?

### INTERPERSONLIGE

- Hva slags kontakt har dere med SEIL/hvordan er de viktige i endringsprosesser?
- Hva slags kompetanse har/har ikke SEIL som gjør de gode/ikke gode til å legge til rette for medborgerskap?



## Vedlegg I.III - Intervjuguide (ECCO)

### Intervjuguide: Operasjonelt ledelsesnivå

#### Intervjuenes overordnede formål

Å studere utøvelsen av samskaping på *det operasjonelle nivå* innenfor rammen av *barnevern, eldreomsorg og klimaomstilling*. Det kan både være prosjekter, hvor intensjonen er å fremme samskaping og prosjekter hvor intensjonen ikke er samskaping men hvor selve prosessen er samskapende likevel (erkjent og uerkjent samskaping). Samskaping kan initieres nedenfra, ovenfra eller komme inn fra sidelinjen (eksterne aktører). Når det gjelder 'uerkjente' samskapingsprosjekter vil det vise seg hvor utbredt disse er. I starten av prosessen er det viktig at vi merker oss om respondentenes oppfatning av samskaping er lik vår egen, og om det foregår relevante prosjekter som respondentene ikke selv oppfatter som samskaping. Vi ønsker å besvare følgende spørsmål:

Understand what co-creation means for different actors and stakeholders and identify the motivation to introduce co-creation practices in municipal government

Explore the consequences of a turn towards co-creation for the involved public actors, the organization of public administration and the established forms of democracy

Identify how local municipalities deal with the role dilemmas, conflicting organizational demands and democratic bifurcation that arise from the introduction of co-creation practices in a context of bureaucratic government, market governance and representative democracy

1. Generell bruk og forståelse av samskaping som styringsvirkemiddel på feltet
  - a) Hva er din erfaring med samskaping som metode/styringsvirkemiddel i klima/barnevern/eldreomsorg?
  - b) Hvor vanlig er samskaping som styringsvirkemiddel på feltet?
  - c) Hvor kommer inspirasjonen til samskaping fra? (kommuneplanen, ledelsen, kollegaer, eksterne konsulenter & fagfolk, andre kommuner, befolkningen?)
  - d) Hva forstår du med samskaping?
  - e) Skiller du mellom samskaping og vanlig samarbeid?
  - f) Hva er de mest sentrale samskapingsarenaene på ditt felt?
  
2. Velg ett konkret samskapingstiltak: Organisering og deltakelse
  - a) Hva er formålet med samskapingen (utvikling av idéer, kunnskap, policy, deling av ressurser, konkrete løsninger)?
  - b) Hvem er deltakere? Hvordan ble de rekruttert? Er det noen dere gjerne skulle hatt med/noen stemmer som mangler?
  - c) Hvilke aktiviteter foregår på samskapingsarenaen?
  - d) Hva er din rolle i samskapingsprosessen?
  - e) Hvilke rammer og regler er laget for samarbeidsarenaen? Hvordan møtes dere og hvem kaller inn?
  - f) Er det en link mellom samskapingsarenaen og det øvrige arbeidet på feltet? Hvordan sikres oppfølging/læring i egen organisasjon og relevante aktører/arenaer eksternt?

3. Hva bidrar samskapingen på den valgte arenaen til?
  - a) Hva kommer ut av prosessene?
    - i. Nye innovative løsninger og innovasjon? (innovasjon)
    - ii. Mer tilpassede løsninger? (dynamisk tilpasning)
    - iii. Bedre forankret og aksepterte prosesser og løsninger? (forankring/legitimitet)
    - iv. Mer effektiv tjenestelevering eller løsninger? (effektivitet)
    - v. Økt involvering og demokrati?
    - vi. Mer tidsbruk/ressursbruk?
    - vii. Ingen effekt?
  - b) Er det forventninger fra aktører som er vanskelig å oppfylle?
  
4. Hvilke effekter har samskapingen på den valgte arenaen hatt til nå?
  - a) Hva har fungert spesielt bra og hva har vært spesielt vanskelig å få til?
  - b) Hva har vært de største utfordringene?
    - i. Skape motivasjon internt?
    - ii. Få støtte fra ledelsen?
    - iii. Få med egne kollegaer i andre relevante avdelinger?
    - iv. Få eksterne private aktører til å møte og delta?
    - v. Mobilisere sivilsamfunnsaktører til å delta?
    - vi. Motstand fra andre offentlige/statlige aktører?
    - vii. Konflikt med andre operasjonelle prioriteringer?
    - viii. Møte forventninger til samarbeidet blant enkelte aktører?
    - ix. Sikre åpenhet, rettsikkerhet, demokratiske beslutninger?
    - x. Sikre effektivitet?
  - c) Hvordan har du forsøkt å takle slike utfordringer?
  - d) Hvilke ledelses- eller støttefunksjoner finnes i organisasjonen? Møter du forståelse fra din leder for ditt arbeid med samskapingen?
  
5. Hvordan møtes hindringer, dilemmaer og konflikter?
  - a) Opplever du noen ganger at din involvering i samskapingsarenaen kommer i konflikt med andre oppgaver eller roller du har? (Tid, ressurser, egen rolleforståelse, ledelse)?
  - b) Møter du hindringer i selve utførelsen av samskapingen? Nevn noen
  - c) Hvordan takler du eller løser du eventuelle hindringer?
  
6. Generelt: Har samskaping som kommunal politikk påvirket arbeidet ditt positivt eller negativt?
  - a) Opplever du at samskaping som styringsform er forankret i kommunens administrative og politiske struktur?
  - b) Hvordan er samskaping bakt inn i strategier og planer?
  - c) Har du/dere tatt spesielle initiativ for å fremme samskaping lokalt eller strategisk?
  
7. Flere erfaringer du vil dele?

## Vedlegg II: NSD-samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjekt?

### ***ECCO – Samskaping: Potensiale og utfordringer for norske kommuner***

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan norske kommuner forstår og praktiserer *samskaping*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.**

#### Formål

Formålet med prosjektet er å kartlegge og studere hvordan norske kommuner forstår og praktiserer samskaping. Prosjektet er et samarbeid mellom Nord universitet, OsloMet og Roskilde universitet, og skal pågå fram til 2024. I tillegg til 7 erfarne forskere er det knyttet 2 doktorgradsstudenter til prosjektet. Det er kun Nord universitet og OsloMet som skal behandle personopplysninger i prosjektet.

Prosjektet skal først og fremst studere samskaping innenfor politikkområdene Eldreomsorg, Barnevern og Klima. I prosjektet har vi valgt ut tre case-kommuner som vi ønsker å studere nærmere, nemlig Stavanger, Asker og Bodø.

Tidligere har vi gjort søk på de tre kommunenes nettsider for å finne alle dokumenter og oppslag hvor ordet «samskaping» er nevnt. I tillegg har vi intervjuet ansvarlig for kommuneplanens samfunnsdel, og ledere innenfor de tre politikkområdene vi har valgt ut. I denne delen av prosjektet ønsker vi å intervjuere personer som har vært involvert i noen prosjekter som kan forstås som «samskaping», og det er i den forbindelse vi kontakter deg.

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

Behandlingsansvaret for personopplysninger er delt mellom Nord universitet og OsloMet gjennom egen avtale.

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

Å stille opp til intervju krever ingen spesielle forberedelser. En eller to forskere vil lede en samtale med utgangspunkt i en intervjuguide. Vi kommer til å be om at lyden fra intervjuet blir tatt opp, eventuelt at vi gjør opptak av Teams-møtet dersom intervjuet gjøres online. Behovet for opptak skyldes at vi da har muligheten for å skrive ut intervjuet som tekst i etterkant, og dermed at andre i forskergruppen kan få tilgang til informasjonen. I slike

transkripsjoner anonymiserer vi navnet på dem vi intervjuer, og vi sletter lyd- og videofiler så snart intervjuet er gjort om til tekst.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun forskerteamet i prosjektet som har tilgang til materialet vi samler inn, og både oppbevaring/lagring og deling av informasjon internt i forskerteamet følger strenge regler for personvern. For eksempel vil lydopptak bli slettet umiddelbart etter at de er skriftliggjort, og den skriftlige versjonen vil være anonymisert, og umulig for utenforstående å knytte til en bestemt person.

Når vi publiserer fra prosjektet anonymiserer vi så mye vi kan uten at meningsinnholdet forsvinner. Vi nevner aldri informanter med deres personnavn i forskningspublikasjoner. Fra et faglig ståsted er det heller ikke interessant å vite personnavn på andre som eventuelt omtales i intervjuet, og derfor ber vi deg snakke generelt, og uten å nevne konkrete personnavn.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen skjer 31. august 2024. Alle typer personidentifiserende opplysninger blir da slettet.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord universitet og OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Nord universitet ved professor Asbjørn Røiseland (epost: [Asbjorn.Roiseland@nord.no](mailto:Asbjorn.Roiseland@nord.no) eller [Asbjorn.Roiseland@oslomet.no](mailto:Asbjorn.Roiseland@oslomet.no), telefon: 911 48 995)

Personvernombudet ved Nord universitet: Toril Irene Kringen  
(<https://www.nord.no/no/ansatte/toril-irene-kringen#>)

Personvernombudet ved OsloMet: Ingrid S. Jacobsen ([personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no))

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvermtjenester@nsd.no](mailto:personvermtjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Asbjørn Røiseland  
Prosjektleder

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ECCO, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)