

Samskabelsens paradokser

Et casestudie af paradokser og copingstrategier i kommunal samskabelse

Christensen, Sofie Loklindt

Publication date:
2021

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Christensen, S. L. (2021). *Samskabelsens paradokser: Et casestudie af paradokser og copingstrategier i kommunal samskabelse*. Roskilde Universitet. FS & P Ph.D. afhandlinger

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

SAMSKABELSENS PARADOKSER

Et casestudie af paradokser og copingstrategier i kommunal samskabelse

Ph.d.-afhandling af Sofie Loklindt Christensen

Vejleder: Jacob Torfing
Bi-vejleder: Eva Sørensen

Roskilde Universitet 2021
Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv

ISSN: 0909-9174



Forord

Mit arbejde med denne afhandling har både fagligt og personligt været dybt tilfredsstillende og udviklende og samtidig i perioder udfordret mig til, hvad der føltes som grænsen for min formåen, til tider muligvis over. En sådan rejse kræver sin ph.d.-studerende og ikke mindst hendes omgivers opbakning.

En stor tak til min vejleder Jacob Torfing og bi-vejleder Eva Sørensen på Roskilde Universitet for faglig støtte og vejledning og for at lade mig finde mine egne ben i mødet med forskningen i offentlig forvaltning. Tak til mine seje og gode ph.d.-kolleger Sine, Elizabeth, Jannik og Karen for at dele op- og nedture og til mine øvrige kolleger i forskningsgruppen ved Roskilde School of Governance for at stille jeres kompetencer, råd og finurlige hjerner til rådighed. En særlig tak til Tina. Din ukuelige optimisme, tillid og kærlige venskab har været uvurderligt i tilblivelsen af dette projekt.

Jeg vil også gerne sige tak til Gentofte Kommune for at gøre denne rejse og faglige fordybelse mulig og for at stille jeres arbejde, viden og erfaringer åbent til rådighed for mine mange spørgsmål og timer på sidelinjen af møder og arrangementer. En stor tak til de mange medarbejdere, ledere og borgere, som modigt har delt deres erfaringer, forståelser og udfordringer, og ikke mindst til min kontaktperson Dorte McEwen, som har åbnet døre og hjulpet med stort og småt på min vej rundt i organisationen.

Til sidst en kærlig tak til min familie og venner. Uden jer havde dette arbejde ikke været muligt. I har tålmodigt lagt øre til både tvivl, stor begejstring og underlige pointer fra artikler og empiri, som jeg var sikker på, at hele verden måtte finde lige så interessant som jeg. Min største tak til lille Seir for at minde mig om alle verdens farver og til min far for evig interesse, sparring og støtte til mit arbejde og for kærligt at huske mig på, at nogle gange handler ph.d.-rejsen mest af alt om at lære at navigere i kaos. Du kommer desværre ikke til at opleve afslutningen på dette projekt. Keep it simple – størst af alt er kærligheden.

Sofie Loklindt Christensen

Roskilde Universitet, oktober 2021

Indholdsfortegnelse

Forord	1
Kapitel 1: Indledning	6
1.1 Baggrund og problemfelt	6
1.2 Motivation og forskningsspørgsmål.....	10
1.3 Afhandlingens bidrag.....	14
1.4 Afhandlingens empiriske, teoretiske og metodiske afsæt	16
1.5 Afhandlingens opbygning	18
Kapitel 2: Afhandlingens relevans og placering i den eksisterende litteratur	20
2.1 Søgestrategi til review	21
2.2 Styring, ledelse og paradokser i litteraturen om offentlig forvaltning.....	21
2.3 Styring, ledelse og paradokser i litteraturen om collaborative governance.....	25
2.4 Ledelse og samskabelse i litteraturen om paradokser	33
2.5 Opsummering af og argumentation for afhandlingens forskningsspørgsmål og relevans	38
Kapitel 3: Forskningsdesign	42
3.1 Videnskabsteoretisk placering: konstruktivisme.....	42
3.2 Forskningsstrategi: abduktion.....	43
3.3 Empirisk tilgang: kvalitativt casestudie	47
3.4 Selektion og beskrivelse af cases	48
3.4.1 Gentofte LIV – borgerinitieret samskabelse	52
3.4.2 Tænk tanken ”Hack din hverdag” – administrationsinitieret samskabelse.....	53
3.4.3 Opgaveudvalg om den boligsociale indsats – samskabelse initieret af politikere	53
3.5 Afhandlingens teoretiske og metodiske afsæt.....	54
3.6 Inspirationer fra kollaborativ forskning	59
3.7 Oversigt over design og refleksioner over styrker og svagheder	60
Kapitel 4: Teori	64
4.1 Samskabelse i offentligt regi	64
4.1.1 Et flertydigt begreb.....	65
4.1.2 Ambitionen om en ændret relation mellem stat og borger	67
4.1.3 Drivkræfter, barrierer og skyggesider	70

4.1.4 Samskabelsens bundlinjer og effekter	72
4.1.5 Afhandlingens definition og afgrænsning til overlappende begreber	73
4.1.6 Opsummering	75
4.2 Styring og ledelse af samskabelse	77
4.2.1 Styring og ledelse i den offentlige sektor	77
4.2.2 Samskabelse i en styringsparadigmatisk optik	79
4.2.3 Metastyring af netværk	81
4.2.4 Distribueret ledelse – overdraget og emergerende	85
4.2.5 Interorganisatorisk ledelse	87
4.2.6 Opsummering	90
4.3 Paradoksteori	92
4.3.1 Hvad er paradokser, og hvorfor opstår de?	92
4.3.2 Typer af paradokser	96
4.3.3 Copingstrategier eller håndteringer af paradokser	98
4.3.4 Udviklende eller fastlåste cirkler – paradoksers dynamik	102
4.3.5 Opsummering	104
4.4 Opsummering af teori og præsentation af samlet analyseramme	106
Kapitel 5: Metode	109
5.1 Tilrettelæggelse af dataproduktion og adgang til feltet	109
5.2 Dataproduktion og behandling af data.....	114
5.2.1 Dokumenter	114
5.2.2 Interviews.....	116
5.2.3 Deltagerobservationer.....	118
5.2.4 Kodning og analysestrategi	122
5.3 Operationalisering af delanalyser.....	124
5.3.1 Operationalisering delanalyse 1: styring og ledelse i de tre cases	125
5.3.2 Operationalisering delanalyse 2: paradokser og copingstrategier i de tre cases	128
5.3.3 Operationalisering delanalyse 3: forskelle og ligheder på tværs af casene	131
5.3.4 Operationalisering delanalyse 4: copingstrategiernes betydning for samskabelse	132
5.4 Validitet og reliabilitet	132
5.5 Etiske overvejelser.....	135
5.6 Refleksioner over min rolle som forsker	138
Kapitel 6: Analyse.....	141
6.1 Karakteristik af Gentofte Kommune	141
6.1.1 Kommunens nøgletal.....	141
6.1.2 Ny politisk arbejdsform og kommunens samskabelsesambitioner	142
6.1.3 Organisationens kulturelle kendetegn	146
6.2 Styring og ledelse i den borgerinitierede samskabelse.....	148
6.2.1 Udfordringen der samskabelses om.....	148
6.2.2 Hvem håndterer styring og ledelse i samskabelsen?	149
6.2.3 Hvordan styres og rammesættes samskabelsen?	150

6.2.4	Hvordan ledes og faciliteres samskabelsen?	155
6.2.5	Samskabelsens resultater	157
6.2.6	Opsummering af styring og ledelse.....	159
6.3	Paradokser og copingstrategier i den borgerinitierede samskabelse	161
6.3.1	Målparadoks	161
6.3.2	Diversitetsparadoks	171
6.3.3	Ressourceparadoks	174
6.3.4	Ansvarsparadoks	180
6.3.5	Politisk paradoks	184
6.3.6	Opsummering af paradokser og copingstrategier.....	188
6.4	Styring og ledelse i den administrativt initierede samskabelse.....	190
6.4.1	Udfordringen der samskabes om.....	190
6.4.2	Hvem håndterer styring og ledelse i samskabelsen?	191
6.4.3	Hvordan styres og rammesættes samskabelsen?.....	192
6.4.4	Hvordan ledes og faciliteres samskabelsen?	196
6.4.5	Samskabelsens resultater	198
6.4.6	Opsummering af styring og ledelse.....	200
6.5	Paradokser og copingstrategier i den administrativt initierede samskabelse.....	202
6.5.1	Målparadoks.....	202
6.5.2	Diversitetsparadoks	206
6.5.3	Faglighedsparadoks	211
6.5.4	Tidspaaradoks	214
6.5.5	Ressourceparadoks	217
6.5.6	Opsummering af paradokser og copingstrategier.....	222
6.6	Styring og ledelse i den politisk initierede samskabelse.....	224
6.6.1	Udfordringen der samskabes om.....	224
6.6.2	Hvem håndterer styring og ledelse i samskabelsen?	225
6.6.3	Hvordan styres og rammesættes samskabelsen?.....	226
6.6.4	Hvordan ledes og faciliteres samskabelsen?	231
6.6.5	Samskabelsens resultater	234
6.6.6	Opsummering af styring og ledelse.....	236
6.7	Paradokser og copingstrategier i den politisk initierede samskabelse	238
6.7.1	Målparadoks.....	238
6.7.2	Faglighedsparadoks	248
6.7.3	Diversitetsparadoks	253
6.7.4	Politisk paradoks	260
6.7.5	Opsummering af paradokser og copingstrategier.....	266
6.8	Komparativ analyse: samskabelsens paradokser og copingstrategier	268
6.8.1	Overordnede mønstre	268
6.8.2	Ligheder og forskelle i samskabelsens paradokser og copingstrategier.....	276
6.9	Komparativ Analyse: Copingstrategierne betydning for samskabelsesprocessen og dens resultater.....	290
6.9.1	Overordnede betragtninger om mest anvendte copingstrategier.....	291
6.9.2	Marginalisering	294
6.9.3	Underordnede elementer.....	295

6.9.4 Adskillelse.....	296
6.9.5 Brobyggende elementer	297
6.9.6 Strategisk håndtering	298
6.9.7 Betydningen af paradoksal tænkning for håndteringen af samskabelsens paradokser...	300
Kapitel 7: Konklusion, diskussion og perspektivering	302
7.1 Konklusion på arbejdsspørgsmål og forskningsspørgsmål	302
7.1.1 Hvordan udøves styring og ledelse?.....	303
7.1.2 Hvilke paradokser aktiveres og hvilke copingstrategier anvendes?.....	304
7.1.3 Hvilke forskelle og ligheder ses på tværs?	305
7.1.4 Hvilken betydning får copingstrategierne for samskabelsens resultater?.....	307
7.1.5 Samlet konklusion på forskningsspørgsmålet.....	308
7.2 Diskussion.....	311
7.2.1 Afhandlingens resultater og den eksisterende forskning	311
7.2.2 Afhandlingens bidrag	316
7.2.3 Afhandlingens styrker og svagheder	319
7.3 Forslag til fremtidig forskning.....	324
Dansk resume.....	327
English abstract	330
Bilag	333
Bilag 1: Oversigt over interviews.....	333
Bilag 2: Oversigt over observationer.....	335
Bilag 3: Oversigt over dokumenter	337
Bilag 4: Eksempel på interviewguide - borgere	339
Bilag 5: Eksempel på interviewguide - administration.....	340
Litteratur.....	342

Kapitel 1: Indledning

1.1 Baggrund og problemfelt

Det offentlige bureaukrati er igennem årtier blevet kritiseret og synes i disse år at befinde sig i en tiltagende krise (Andersen, Greve, Klausen, & Torfing, 2017; Pollitt & Bouckaert, 2011). Kommuner og skiftende regeringer har forsøgt at sende det besværlige og ressourcekrævende offentlige kontrolapparat til tælling gennem afbureaukratiseringsreformer, der skal gøre op med tunge og ineffektive regler og procedurer, som ikke sætter borgeren i centrum, demotiverer de offentligt ansatte og finder det svært at tage hensyn til borgernes individuelle behov (Bentzen, 2018). Fra omkring 1980 blev bureaukratiets udfordringer adresseret gennem introduktionen af en række nye styrings tiltag under den samlede betegnelse New Public Management (NPM), der skulle smøre og effektivisere den ufleksible og træge velfærdsmaskine med inspiration fra den private sektors fokus på markedsliggørelse, resultatmål og borgerens frie valg på den offentlige organisations hylder (Hood, 1991). Selvom introduktionen af NPM umiddelbart medførte en øget effektivitet og en række positive forandringer i den offentlige sektor, ses det i tillæg, hvordan gevinsterne af den private sektors styringsformer efterhånden synes opnået og i stigende grad utilstrækkelige til at svare kompetent på den offentlige sektors komplekse udfordringer og borgernes forventninger til velfærdsproduktionen. Dette har medført et øget fokus på styringsformer under betegnelsen New Public Governance (NPG), der beskriver den offentlige sektors mobilisering af borgernes samt virksomheders og foreningers ressourcer og viden gennem faciliteringen af øget netværkssamarbejde og samskabelse, som et muligt svar på både bureaukratiets og NPM's utilstrækkeligheder (Alford & Freijser, 2018; Osborne, 2006, 2010).

Introduktionen af NPG har videre sat samskabelse som teoretisk og empirisk fænomen højt på de offentlige organisationers dagsorden (Brandsen, Steen, & Verschuere, 2018; Nabatchi, Sancino, & Sicilia, 2017). Selvom begrebet allerede blev introduceret i 1970'erne af politolog og økonom Elinor Ostrom og hendes kolleger (Ostrom, 1996; Ostrom, Parks, Whitaker, & Percy, 1975) til at beskrive, hvordan borgere bidrog til og agerede medskabere af offentlige servicier, er samskabelse siden årtusindskiftet blevet set på med fornyet interesse. Dette skal ikke mindst ses i lyset af, at samskabelsens ideer blev trængt i baggrunden i løbet af 1980'erne og 1990'erne, hvor NPM dominerede den offentlige sektor. Men efter kritikken af NPM tog til med indgangen til det nye årtusinde, og finanskrisen i 2007 derudover demonstrerede behovet for øget ressourcemobilisering, er

samskabelse igen trådt i forgrunden. Selvom begrebet samskabelse stadig indeholder en vis konceptuel uklarhed, anvendes det dog bredt om aktiviteter eller samarbejdsformer, hvor offentlige og ikke-offentlige aktører gennem fælles udveksling af viden forsøger at skabe kvalitativt bedre eller innovative løsninger på komplekse problemer med henblik på at forbedre den offentlige serviceproduktion (Loeffler & Bovaird, 2016; Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019).

Interessen for samskabelse ses ikke mindst i en dansk kontekst, hvor særligt kommunerne, som yderste led i serviceproduktionen, har omfavnet fænomenet og i stigende grad forsøger sig med nye former for samarbejder med borgere, foreninger og virksomheder udenfor den offentlige organisation (Ibsen & Espersen, 2016; Socialstyrelsen, 2017; Væksthus for Ledelse, 2019). Dette ses blandt andet, når kommunale aktører inviterer borgere ind som med-designere af nye og bedre indsatser på socialområdet eller design af byrum og kulturhuse, når politikere inviterer borgerne ind til at udvikle politikker eller strategier for sundhed eller fremtidens folkeskole, eller når offentlige administratorer understøtter og udvikler fælles idrætsfaciliteter eller kulturliv med frivillige foreninger.

Introduktionen af og interessen for samskabelse kobler sig for de offentlige organisationer desuden både til en række velfærdsudfordringer og en samtidig række ambitioner for, hvordan civilsamfundet og andre aktører kan agere medskabere af løsningerne på selvsamme udfordringer. Den offentlige sektor har længe været under økonomisk pres og forventes samtidig at levere samme eller bedre velfærd for færre ressourcer. I tillæg hertil står de offentlige organisationer overfor en række tværgående, komplekse velfærdsudfordringer, ofte refereret til som ”wicked problems” (Ansell, 2016; Sørensen & Torfing, 2011), som involverer mange faktorer og aktører, og som ikke nødvendigvis kan løses ved at tilføje flere ressourcer eller gøre mere af det samme. Af eksempler på dette kan nævnes integrationsudfordringer, mobilisering af tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere med lave uddannelser og sociale udfordringer samt håndteringen af et stigende antal borgere med livstilsrelaterede sundhedsudfordringer. Her bliver samskabelse betragtet som en mulig vej til at aktivere borgere, frivillige organisationer og erhvervslivets viden for både at opnå nye og innovative løsninger på wicked problems og mobilisere deres tid og ressourcer i realiseringen og implementeringen af løsningerne (Ansell & Gash, 2018; Bryson & Crosby, 2015; Vangen, Hayes, & Cornforth, 2015).

Yderligere er samskabelse de seneste år blevet knyttet til en ambition eller et håb om at kunne rette op på et skrantende lokaldemokrati og en øget mistillid til politikere ved at bringe borgerne tættere på den lokale politikudvikling og de lokale politikere tættere på borgerne og dermed både skærpe relevansen af de udpegede udfordringer og kvalificere de politiske svar og strategier (Bentzen, Sørensen, & Torfing, 2020; Torfing, Sørensen, & Bentzen, 2019). Ligeledes argumenterer Meijer for, hvordan den offentlige sektors evne til at samskabe defineres, hvorvidt den kan præsentere sig selv som ansvarlig og legitim overfor borgerne (Meijer, 2016).

Kort sagt omhandler de offentlige organisationers ambitioner for samskabelse både bedre løsninger på velfærdsudfordringer, højere effektivitet og empowerment af borgerne og deres engagement i lokalsamfundet. Dette illustreres ofte gennem idealet om et velfærdssamfund, hvor borgere og den offentlige sektor i fællesskab udpeger og undersøger udfordringer, sætter deres viden i spil for at skabe nye og bedre løsninger samt aktiverer deres fælles ressourcer til at teste, tilrette og implementere løsningerne (Nabatchi & Leighninger, 2015; Torfing et al., 2019). Derved rummer samskabelse også en ambition om ligeværd i deltagelsen i og initiativet til samskabelse. På trods af dette er langt overvægten af samskabelse initieret af den offentlige administration, mens samskabelse initieret af borgere eller politikere er langt mere sparsom (Bentzen et al., 2020; Scupola, Fuglsang, Gallouj, & Hansen, 2021; Tortzen, 2016; Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2013). Denne ulighed i initiering skaber desuden en risiko for, at samskabelse bliver spændt for en administrativ effektiviseringsvogn, der mest af alt handler om at få borgere til at bidrage til den offentlige serviceproduktion, og som ikke realiserer det fulde potentiale for mægtig- og myndiggørelsen af borgerne og styrkelsen af det politiske lederskab i det lokale demokrati.

På resultatsiden af samskabelse ses både teoretiske og empiriske studier, der peger i retning af samskabelsens positive effekter for velfærdssamfundet og den offentlige sektors velfærdsproduktion. Eksempelvis beskrives det, hvordan offentlig værdi og resiliens i udsatte lokalsamfund øges gennem den offentlige forsyningsvirksomheds samskabelse med en bred vifte af interessenter (Ongaro et al., 2021), samt hvordan samskabelse til en vis grad ser ud til at kvalificere tre nordiske kommuners administrative løsninger og borgernære serviceproduktion (Bentzen et al., 2020). Omvendt ses en række kritiske studier af samskabelse, hvor processerne fremfor at skabe ny offentlig værdi 'destruerer' offentlige værdier på grund af inkompetence, uopmærksomhed eller fejltrin (Williams, Kang, & Johnson, 2016) eller kan kritiseres for at bidrage til demokratisk ulighed eller for potentielt

at placere ansvaret for offentlige nedskæringer eller effektiviseringer på borgernes bord (Steen et al., 2018; Tortzen, 2016). På trods af gode intentioner for initiativerne, peges der stadig gennemgående på, at reelle resultater fra samskabelsesprocesserne kan være svære at udlede. Selvom Bovaird og Loeffler (2018) beskriver forskningen indenfor samskabelsens resultater som ”tilstrækkelig” positiv til at retfærdiggøre yderligere eksperimenter, synes samskabelsesambitionerne gennemgående svære at indfri, idet processerne ofte stranded i inert, konflikter, lunkne resultater eller høje investeringsomkostninger (Bryson & Crosby, 2015; Gestel & Grotenbreg, 2021; Huxham & Vangen, 2005; Nabatchi & Leighninger, 2015).

Nogen vil muligvis mene, at samskabelse er selvstyrende processer, der hverken kan eller bør styres. Alligevel peger flere forskere dog omvendt på, at samskabelse netop kræver styrings- og ledelsesmæssig understøttelse gennem forskellige former for facilitering for at få processerne til at lykkes og realisere de mange potentialer. Med afsæt i teorier koblet til NPG beskriver forvaltningsforskere samstemmende, hvordan samskabende netværk skal faciliteres for at få de mange stemmer og forskelligartede aktører til spille konstruktivt sammen. Her peges typisk på vigtigheden af styring eller rammesættelse af samskabelsens problemfelt og procesdesign samt understøttelsen af produktiv vidensudveksling og tillid mellem deltagerne, ligesom der argumenteres for, hvordan mange af samskabelsens aktører kan tage ansvar for, at dette kommer i stand (Ansell & Gash, 2007; Crosby & Bryson, 2010; Sørensen, Bryson, & Crosby, 2021). Som med- og modspil til udfoldelsen af styring og ledelse peger litteraturen indenfor offentlig forvaltning desuden på en række drivkræfter eller barrierer, som samskabelsens ledere henholdsvis skal sørge for at udnytte eller overkomme. Af drivkræfter peges der eksempelvis på strukturer eller strategiske partnerskaber, ressourcestærke og demokratisk bevidste borgere samt ønsket om at kunne imødekomme velfærdssamfundets wicked problems, mens der af barrierer nævnes konservative rolleforståelser hos administratorer og politikere, uvillighed til at dele indflydelse og magt samt mistillid på borgersiden til den offentlige sektor (Torfing et al., 2019; Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015). På trods af at mange studier tilsyneladende kan udpege, hvilke drivkræfter og barrierer samskabelsens ledere skal kunne håndtere, synes samskabelse stadig, som beskrevet ovenfor, at være svær at få til at lykkes og levere de ønskede resultater. Udfordringen her synes videre at være, at forskningen i styring og ledelse af samskabelse endnu ikke har undersøgt den ledelsesmæssige håndtering af de konflikter, paradokser og dilemmaer, der uvægerligt opstår, når forskellige typer af offentlige og private aktører bringes sammen for at løse komplekse opgaver og problemer. Selvom samskabelsens omdrejningspunkt omkring forskel-

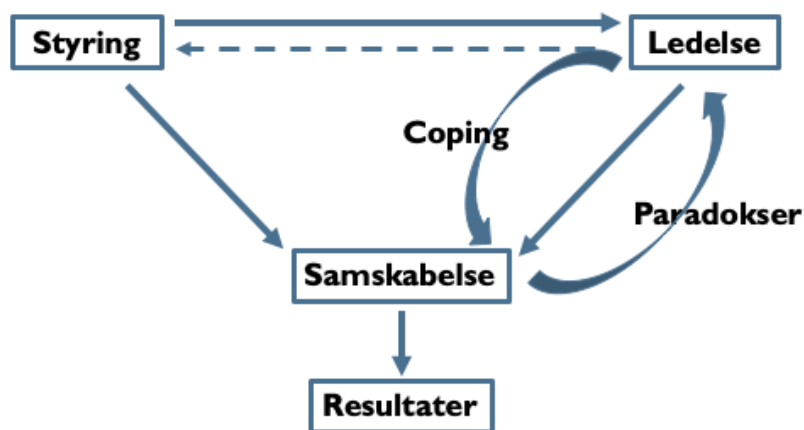
ligartede aktører og dermed forskellige interesser af og til benævnes som ”konfliktende interesser” i samskabelseslitteraturen, peger flere forskere dog samtidig på, at modsætninger og konflikter – samt hvorledes disse kan håndteres – er underbelyste i forvaltningslitteraturen og særligt i samskabelseslitteraturen (Agger & Poulsen, 2018; Tortzen, 2016).

1.2 Motivation og forskningsspørgsmål

Denne afhandling tager sit udgangspunkt i besværlighederne med at indfri samskabelsespotentialer. Jeg er således ikke optaget af at argumentere for eller imod samskabelse, eller hvorvidt kommunale eller andre offentlige aktører skal bevæge sig ud ad den tilsyneladende krogede samskabelsesvej. Derimod vil jeg gerne undersøge, hvori det krogede og besværlige i samskabelsen består, når administratorer eller andre aktører forsøger at lede og facilitere denne. For hvorfor synes understøttelsen af samskabelse gennem styring og ledelse så svær at navigere i og lykkes med, når nu drivkræfter og barrierer er forholdsvis velbelyste? Nærmere bestemt er jeg her optaget af at undersøge samskabelsens underbelyste kompleksitet, forstået som det, der fremtræder modsatrettet og svært at navigere i for de ledere eller facilitatorer, der forsøger at understøtte de samskabende processer og skabe tillid og konstruktiv udveksling mellem aktører med forskellige mål, viden og magtpositioner, der uvægerligt vil udspille sig konfliktfyldt i større eller mindre grad. Med samskabelsens samtidige ambitioner om ligeværd i deltagelsen, stilles de ledere, der forsøger at understøtte processerne, desuden potentielt i konflikter, hvor et valg eller holdbart kompromis mellem parternes målsætninger ikke nødvendigvis kan udpeges, og hvor situationen og konflikten nærmere viser sig at aktivere og indeholde et paradoks. I litteraturen defineres et paradoks typisk som modsatrettede, men gensidigt forbundne elementer, der eksisterer samtidigt og har en varighed over tid (Smith & Lewis, 2011). Paradokser udgør dermed ikke ”blot” modsætninger eller konflikter mellem forskellige aktørers ønsker eller mål, da disse modsætninger desuden er *gensidigt forbundne* og indgår i en *helhed*, hvor de er afhængige af hinanden, og hvor den ene part ikke kan udelades. Selvom paradokser beskrives som et grundvilkår i organisationer, kan de paradoksale modsætninger dog udspille sig som latente eller ”ikke-aktive” spændinger, såfremt organisationer har fundet midlertidige svar på det paradoksale, som for en stund tilfredsstillende begge paradoksets poler eller adskiller dem i forskellige systemer eller rum (Majgaard, 2009). I denne afhandling vil jeg derfor undersøge samskabelsens kompleksitet ved at lede efter og udlede hvilke former for paradokser der aktiveres, når samskabelsens ledere forsøger at rammesætte og understøtte samskabende processer. Ligeledes vil jeg udlede, hvilke copingstrategier aktørerne anvender, når de konfronteres med paradokser, samt hvilken be-

tydning disse strategier får for samskabelsens resultater. Dermed ønsker jeg at udvide blikket på og forståelsen af, hvad styring og ledelse kræver i samskabende processer, ved at levere en kritisk beskrivelse og forståelse af samskabelsens kompleksitet, anskuet gennem paradoksale modsætninger, såvel som anbefalinger til, hvorledes samskabelsens ledere kan håndtere paradokser mest konstruktivt, såfremt de begiver sig ud på den samskabende vej.

I denne afhandling betragter jeg styring og ledelse som vigtige parametre for, hvordan samskabelse udfolder sig, og hvilke resultater der skabes, men også som en arena for potentielt at aktivere paradoksale modsætninger, eksempelvis i forbindelse med til- og fravalg i tilrettelæggelsen af samskabelsen, samt der hvor paradokserne ligeledes skal håndteres. Dermed betragter jeg også de copingstrategier, som samskabelsens ledere anvender for at håndtere de paradokser, de møder, som en form for og del af den ledelse, som selvsamme aktører udøver, når de forsøger at facilitere konstruktiv fremdrift og understøttelse af samskabende processer. Dette forstået således, at når samskabelsens ledere forsøger at facilitere fremdrift i processen, eksempelvis ved at skabe tillid mellem deltagerne og forhandle opbakning til fælles mål, og de undervejs i den proces møder paradoksale modsætninger, så bliver paradokshåndtering og -coping en del af dette ledelsesarbejde, hvad enten det sker mere eller mindre reflekteret. Dermed kan ledernes copingstrategier betragtes som en form for 2. ordens ledelse, der mere eller mindre bevidst udfoldes, når ledelsesaktørens 1. ordens ledelse, forstået som den indledningsvise facilitering af samskabelsen, møder eller aktiverer paradoksale modsætninger, der i samme moment skal håndteres som en del af det gennemgående arbejde med at understøtte samskabelsesprocessen. Nedenstående figur, som vil blive uddybet nærmere i afsnit 4.4 om afhandlingens analyseramme, illustrerer sammenhængen mellem afhandlingens kernebegreber, og hvordan styring og ledelse af samskabelse samt de paradokser og copingstrategier, der aktiveres herigennem, kan tænkes at få betydning for samskabelsens resultater:



Figur 1:1 (egen produktion) – Sammenhæng mellem afhandlingens kernebegreber

Paradokslitteraturens forståelser af, hvordan paradokser opstår, udspiller sig og håndteres, kan således hjælpe til at råde bod på en del af den sparsomme viden om samskabelsens konflikter og modsætninger, og hvordan disse kan håndteres konstruktivt. Desuden tilbyder paradokslitteraturen et blik på, hvordan administratorers og lederes copingstrategier, i mødet med paradoksale modsætninger og krydspres, kan betragtes og forstås som en form for ledelse og ikke kun som individuelle afværgestrategier over for intraorganisatoriske krydspres, sådan som Lipsky (1980) beskriver i sine analyser af street-level bureaucrats adfærd, organisatoriske afværgestrategier overfor interorganisatoriske konflikter, der er en del af "bureaucratic politics" (Peters, 1989), eller fagprofessioners afslukningsmekanismer overfor andre professioners viden og normer, som beskrives i professionsforskningen (Mitchell, Parker, Giles, & White, 2010).

Som redegjort for i foregående afsnit 1.1., indeholder samskabelsesidealet en forhåbning om, at borgere og den offentlige sektor i fællesskab aktiverer hinandens ressourcer og derigennem både forbedrer den eksisterende velfærd og producerer ny velfærd eller offentlig værdi. Derved rummer samskabelse som nævnt både en ambition om ligestilling i deltagelsen i og initiativet til samskabelse på trods af den empiriske ulighed, hvor samskabelse fortrinsvist initieres af de offentlige aktører. Initieringen af samskabelse kan dog netop tænkes at influere på, hvilke magtdynamikker, konflikter, udfordringer eller muligheder samskabelsesprocessen kommer til at indeholde, samt hvordan disse kan håndteres. Eksempelvis kan en borgerinitieret samskabelse tænkes at blive udfordret på manglende frivillige aktører der er villige til at tage ledelsesansvaret på sig, hvorfor mødet med den offentlige organisation kan indeholde en forøget risiko for at blive trumfet af de offentlige aktørers dagsordener. Omvendt kan en politisk initieret samskabelse tænkes at blive udfordret af den formel-

le magt, politikerne som folkevalgte repræsentanter bærer ind i rummet, mens samskabelse initieret af administrationen muligvis kan blive udfordret af mere eller mindre åbne motiver eller håb om effektiviseringer. For at opnå et helhedsbillede af samskabelsens paradoksale modsætninger vil jeg derfor i denne afhandling også undersøge, hvorvidt styring og ledelse af samskabelse aktiverer forskellige former for paradokser samt forskellige muligheder for at håndtere disse, såfremt det er forskellige aktører, der rækker hånden ud og inviterer til samskabelse. Konkret vil jeg således undersøge, hvilke paradokser og copingstrategier der aktiveres, når samskabelsen er initieret af henholdsvis borgere, de offentlige administratorer eller politikere, og dermed hvorvidt initieringen spiller en rolle for samskabelsens mulige paradokser. Dermed er formålet med afhandlingen samlet set at skabe indsigt i, hvilke former for paradokser styring og ledelse af forskellige typer af samskabelse aktiverer, samt hvordan samskabelsens ledere kan anvende forskellige strategier til at håndtere disse paradokser, og med hvilke konsekvenser for samskabelsens resultater.

Disse overvejelser leder mig således til følgende forskningsspørgsmål:

Forskningsspørgsmål:

Hvilke paradokser opstår i relation til styring og ledelse af samskabelse initieret af henholdsvis politikere, administration og borgere, hvilke copingstrategier anvendes for at håndtere paradokserne, og hvilken betydning får disse strategier for samskabelsesprocessen og dens resultater?

For at kunne besvare forskningsspørgsmålet vil jeg tage udgangspunkt i tre cases på samskabelse i Gentofte Kommune med følgende arbejdsspørgsmål:

Arbejdsspørgsmål:

- Hvordan udøves styring og ledelse i de tre cases?
- Hvilke paradokser aktiveres i relation til styring og ledelse i de tre cases, og hvilke copingstrategier anvendes til at håndtere disse?
- Hvilke forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier kan ses på tværs af de tre cases?
- Hvilken betydning får de anvendte copingstrategier for samskabelsesprocessen og dens resultater?

De to første arbejdsspørgsmål undersøges enkeltvis i de tre cases, der er eksempler på samskabelse initieret af henholdsvis borgere, administration og politikere. Det første spørgsmål har således som udgangspunkt til formål at beskrive, hvordan styring og ledelse udspiller sig i de tre cases gennem tre former for styring og tre former for ledelse, der udledes i afsnit 5.3.1. Det andet arbejdsspørgsmål går tættere på samskabelsens kompleksitet ved at udlede, hvilke paradokser der opstår i relation til styring og ledelse, samt hvordan aktørerne forsøger at håndtere disse paradokser og få samskabelsesprocessen til at skride fremad gennem forskellige former for copingstrategier.

Arbejdsspørgsmål tre og fire besvares ved se på tværs af de tre cases og sammenligne de case-specifikke resultater. Det tredje arbejdsspørgsmål har her til formål at sammenholde paradokser og copingstrategier i samskabelse initieret af tre forskellige aktører for at pege på, hvilke forskelle og ligheder der kan observeres, samt hvilken betydning initiering ser ud til at få for, hvilke paradokser der aktiveres, og hvilke copingstrategier der anvendes. Det fjerde spørgsmål tager udgangspunkt i sammenligningen af anvendte copingstrategier og tager denne sammenligning skridtet videre for at udlede, hvilken betydning de anvendte copingstrategier kan siges at få for, hvordan samskabelsen udspiller sig, samt hvilke resultater den producerer.

1.3 Afhandlingens bidrag

Denne afhandling tager som beskrevet ovenfor afsæt i et ønske om at belyse samskabelsens kompleksitet, forstået som paradokser relateret til styring og ledelse af samskabende processer, der er initieret af forskellige aktører og derfor skaber forskellige magtbalancer, dynamikker og udfordringer. Dermed bidrager afhandlingen både teoretisk, empirisk og metodisk til den eksisterende samskabelsesforskning, ligesom den bidrager med nye implikationer for, hvordan praktikere kan anskue og begå sig i samskabende processer for at understøtte disse bedst muligt. Afhandlingens bidrag er sammenfattet i følgende oversigt og vil desuden blive redegjort for og diskuteret yderligere i afsnit 7.2.2:

<p>Teoretisk bidrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sammenkobler forvaltningslitteratur med paradokslitteratur • konceptualisering af samskabelsens paradokser og copingstrategier udfoldet gennem to typologier • udleder to copingstrategier, der ikke tidligere er beskrevet i paradokslitteraturen
<p>Empirisk bidrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • viden om samskabelse initieret af forskellige aktører • etablering og analyse af samskabelse som et paradoksalt fænomen • viden om, hvordan samskabelsens paradokser knytter sig til en række fælles, styringsrelaterede temaer – uanset initiering • viden om, hvilken betydning forskellige copingstrategier får for samskabelsesprocessen
<p>Metodisk bidrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • belyser, hvordan længerevarende, etnografisk inspirerede delta-gerobservationer kan bidrage med nuanceret viden om magtdynamikker og kulturelle forståelser i offentlig samskabelse
<p>Praksisbidrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belyser vigtigheden af fleksibel rammesættelse, forstået som muligheden for at forhandle samskabelsens styring, da det er her overvægten af samskabelsens paradokser aktiveres • Belyser betydningen af at agere i samskabende processer med afsæt i paradoksal tænkning, samt hvilke paradokser og copingstrategier samskabelsens ledere muligvis kan forvente at skulle forholde sig til.

Figur 1:2 (egen produktion) – Afhandlingens bidrag

Afhandlingens **teoretiske bidrag** tager afsæt i sammenkoblingen af paradokslitteratur og forvaltningslitteraturen, der tidligere har opereret adskilt, hvilket der redegøres for i kapitel 2. Her bidrager afhandlingen med to typologier over henholdsvis samskabelsens paradokser og copingstrategier, der udgør konceptualiseringer eller indledende teoridannelse af, hvordan paradokser kan forstås i offentlig samskabelse. I afhandlingens analyser af anvendte copingstrategier tegner der sig desuden to empirisk udledte strategier, der ikke tidligere har været beskrevet, hvilket udgør et selvstændigt bidrag til den eksisterende paradokslitteratur.

Afhandlingens analyser genererer endvidere en række **empiriske bidrag**. Som beskrevet i indledningen til dette afsnit er den empiriske forskning i samskabelse koncentreret omkring samskabelse initieret af den offentlige administration. Afhandlingen bidrager således med viden om samskabelse initieret af forskellige aktører, herunder politikere og borgere. Dertil etablerer afhandlingen empirisk samskabelse som et paradoksalt fænomen og belyser hvilke styringsmæssige temaer samskabelsens paradokser særligt aktiveres i forhold til. Endelig bidrager analysen med viden, om hvordan forskellige copingstrategier får forskellige konsekvenser for den samskabende proces og dens resultater.

Afhandlingens data er desuden produceret gennem omfattende og længerevarende deltagerobservationer i Gentofte Kommune, inspireret af det etnografiske feltarbejde. Dette **bidrager med metodiske indsigter** i, hvordan deltagerobservationer og længerevarende fordybelse i den studerede kontekst kan tilbyde værdifulde forståelser af kultur og magtdynamikker i den samfundsvidenskabelige og politiske forskning.

Endelig tegner afhandlingens konklusioner en række implikationer for eller **bidrag til praksis**, i forhold til hvordan samskabelse initieret af forskellige aktører med fordel kan styres og ledes. Her belyses særligt vigtigheden af en fleksibel rammesættelse af samskabelsen samt betydningen af paradoksal tænkning hos samskabelsens facilitatorer, ligesom afhandlingen giver et bud på, hvilke paradokser samskabelsens ledere muligvis kan forberede sig på at skulle håndtere.

1.4 Afhandlingens empiriske, teoretiske og metodiske afsæt

Afhandlingens forskningsspørgsmål besvares med empirisk udgangspunkt i et kvalitativt casestudie, der er velegnet til dybdegående udforskning af komplekse sociale fænomener, som der endnu

kun findes sparsom viden omkring (Yin, 2018). Casestudiet er gennemført i Gentofte Kommune gennem tre indlejrede cases på samskabelse initieret af henholdsvis borgere, administration og politikere.

Forskningsspørgsmålet studeres med udgangspunkt i en teoretisk analyseramme bestående af bidrag fra litteraturen om henholdsvis samskabelse (Boyle & Harris, 2009; Voorberg et al., 2015), styring og ledelse af samskabende netværk (Klijn & Koppenjan, 2012; Sørensen & Torfing, 2009) eller interorganisatoriske samarbejdskonstellationer (Bryson & Crosby, 2015; Vangen & Huxham, 2010) samt paradokslitteraturen (Smith & Lewis, 2011). Derved baserer afhandlingens analyser sig på teoretiske indsigter særligt koblet til de elementer, som forskningsspørgsmålet ønsker at forholde sig til. I den forbindelse belyser samskabelseslitteraturen således samskabelsens historik, formål og barrierer, ligesom den hjælper til at etablere afhandlingens definition af fænomenet, mens litteraturen om interorganisatorisk styring og ledelse hjælper til at udlede, hvilke styrings- og ledelsesgreb der teoretisk og empirisk peges på som relevante for at forstå og analysere faciliteringen af samskabelse. Endelig trækker afhandlingen på indsigter fra paradokslitteraturen, der anvendes til at etablere forståelsen af paradokser i en organisatorisk kontekst, samt hvordan disse kan håndteres og med hvilke mulige konsekvenser.

Forskningsspørgsmålet analyseres med udgangspunkt i data produceret gennem interviews, observationer og dokumenter. Observationerne er inspireret af det etnografiske feltarbejde og udfoldede sig både som et længerevarende ophold i Gentofte Kommune samt som observationer mere formelt knyttet til relevante møder i de tre cases. De valgte metoder gør det muligt at opnå og triangulere forskellige former for viden og indsigter, som bliver relevante i studiet af samskabelsens paradokser. Hvor interviews er velegnede til at belyse aktørernes rationaler og forståelser af de samskabende processer (Kvale & Brinkmann, 2009), belyser observationer, hvilke logikker og dynamikker der guider handling og deltagernes samspil (Madden, 2013). Endelig er dokumenter velegnede til at udlede samskabelsens historik, samt hvordan problemforståelser og processens design rammesættes (Lynggaard, 2010).

1.5 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er disponeret ud fra følgende kapitler:

Kapitel 1 udgør afhandlingens indledning. Her beskrives afhandlingens kontekst i form af baggrund og problemfelt, ligesom forskningsspørgsmål og arbejdsspørgsmål præsenteres og motiveres. Desuden fremsættes afhandlingens teoretiske og empiriske bidrag samt bidrag til og implikationer for praksis, ligesom der redegøres for projektets empiriske, teoretiske og metodiske afsæt. Endelig præsenteres afhandlingens disposition, og de enkelte kapitler gennemgås.

Kapitel 2 redegør for afhandlingens placering i forhold til relevant eksisterende teoretisk og empirisk viden om samskabelse og paradokser i forvaltningslitteraturen samt om offentlig ledelse og samskabelse i paradokslitteraturen. Med afsæt i denne redegørelse argumenteres der afslutningsvist for forskningsspørgsmålets og dermed afhandlingens relevans.

Kapitel 3 præsenterer afhandlingens forskningsdesign og argumenterer for sammenhængen mellem forskningsspørgsmål og afhandlingens strategiske valg i forhold til undersøgelsestilgang, teori og metode. Her præsenteres indledningsvist, hvilken videnskabsteoretisk tilgang afhandlingen kan siges at placere sig indenfor, ligesom der redegøres for afhandlingens valg af abduktion som forskningsstrategi, casestudie som empirisk tilgang samt Gentofte Kommune og tre konkrete samskabelsesinitiativer i kommunen som cases. Dernæst præsenteres og diskuteres valg af teori og metodisk afsæt ligesom inspirationen fra kollaborativ forskning beskrives. Afslutningsvist reflekterer afsnittet over forskningsdesignets styrker og svagheder.

Kapitel 4 beskriver afhandlingens teoretiske fundament og inspirationer. Indledningsvist præsenteres afhandlingens forståelse af samskabelse, herunder begrebets historiske ophav samt empirisk og teoretisk viden om feltet. Efterfølgende præsenteres de teoretiske inspirationer, i forhold til hvordan styring og ledelse af samskabelse kan betragtes og konceptualiseres. Mere specifikt indebærer dette overvejelser om forholdet mellem styring og ledelse, samskabelse som koblet til ideer indenfor styringsparadigmet New Public Governance samt præsentation af litteratur koblet til metastyring af netværk, distribueret ledelse samt interorganisatorisk ledelse. Efterfølgende præsenteres afhandlingens inspirationer fra paradokslitteraturen, herunder definition af paradokser samt teoretisk og empirisk viden om paradokser i organisationer, og hvordan de kan håndteres. Kapitellet afsluttes med en præsentation af afhandlingens analyseramme.

Kapitel 5 redegør for valgte metoder til at producere og behandle afhandlingens empiri. Kapitlet præsenterer dermed overvejelser i forbindelse med valg af og den konkrete produktion af interviews, observationer samt anvendelse af dokumenter. Videre beskrives overvejelser i forhold til kodning og analysestrategi, ligesom afhandlingens operationaliseringer af teori i relation til delanalyser præsenteres. Kapitlet beskriver ligeledes etiske overvejelser samt refleksion over min rolle som forsker.

Kapitel 6 udgør afhandlingens analyser. Indledningsvist præsenteres en beskrivelse af Gentofte Kommunes nøgletal sammen med kortere analyser af kommunens omstilling til samskabelse som en ny politisk arbejdsform samt kulturelle kendetegn generelt og i relation til samskabelse. Dette udgør baggrundsviden for de efterfølgende delanalyser som kobler sig til afhandlingens arbejds spørgsmål.

Her præsenteres først case-specifikke analyser af styring og ledelse samt paradokser og copingstrategier knyttet til henholdsvis borger-, administrations- samt politisk initieret samskabelse. Efterfølgende præsenteres afhandlingens to komparative analyser. Først udledes her forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier på tværs af de tre cases samt refleksioner over, hvorvidt initiering kan siges at influere på disse forskelle og ligheder. Dernæst udledes, hvordan de anvendte copingstrategier kan siges at influere samskabelsesprocessen og dens resultater. Kapitlet afsluttes med refleksioner over betydningen af et paradoksal tænkning i forhold til styring og ledelse af samskabelse samt håndteringen af samskabelsens paradokser.

Kapitel 7 præsenterer konklusionen på afhandlingens forskningsspørgsmål og samler resultaterne fra foregående analyser. Dernæst diskuteres konklusionerne i forhold til den eksisterende viden indenfor feltet, ligesom der reflekteres over afhandlingens bidrag samt styrker og svagheder. Afslutningsvis peges på forslag til fremtidig forskning.

Kapitel 2: Afhandlingens relevans og placering i den eksisterende litteratur

Som beskrevet i kapitel 1 er fokus i denne afhandling på, hvilke paradokser der træder frem i relation til styring og ledelse i bestræbelserne på at samskabe nye løsninger på offentlige udfordringer, samt hvorledes disse paradokser bliver håndteret. Udviklingen af det endelige forskningsspørgsmål er i tråd med afhandlingens abduktive forskningsstrategi¹ sket løbende i mødet med både empirien og adskillige teoretiske afsøgninger. I det følgende placeres afhandlingens endelige fokus på offentlig styring/ledelse, paradokser og samskabelse i relation til relevante teoretiske og empiriske områder, hvorved jeg samtidig argumenterer for forskningsspørgsmålets og afhandlingens relevans.

Fokus på paradokser i styring og ledelse af samskabelse af offentlige løsninger var, sammen med et fokus på drivkræfter og barrierer, en del af min indledende interesse, som med tiden blev skærpet og bekræftet i mødet med både den empiriske og teoretiske litteratur på området. I litteratursøgningen har jeg benyttet en række søgeord relateret til ledelse og samskabelse, men disse har udviklet sig og er blevet skærpet i takt med projektets udvikling. På baggrund af min første litteratursøgning stod det eksempelvis klart, at der på forvaltningsområdet allerede eksisterer en del studier og teoretiseringer af drivkræfter og barrierer for samskabelse, mens paradokser i denne litteratur nok bliver nævnt, men kun er sparsomt undersøgt. Ligeledes pegede min voksende interesse for studier og teoretiseringer af paradokser på, at dette felt kun i mindre grad beskæftigede sig med den offentlige sektor og stort set ikke med samskabelse som genstandsfelt.

Afsnittet afspejler således denne udvikling og konklusion i forhold til afhandlingens relevans. I det følgende beskriver jeg således kort den søgestrategi, jeg har anvendt til at afdække relevant litteratur, hvorefter jeg redegør for de store linjer i litteraturen om offentlig forvaltning og placerer afhandlingen indenfor New Public Governance-paradigmet (NPG). Det følgende afsnit tager afsæt i fire underkategorier af litteratur og teorier, der på forskellig vis belyser, hvorledes styring, ledelse og paradokser i forhold til samskabelse beskrives og teoretiseres indenfor netop litteraturen om collaborative governance/NPG. Herefter vender jeg blikket mod en undersøgelse af paradokslitteraturen og dens bidrag indenfor offentlig styring og ledelse af samskabelse. Afsnittet afsluttes med en opsummerende argumentation for mit forskningsspørgsmål samt afhandlingens relevans.

¹ Brugen af abduktion som forskningsstrategi beskrives nærmere i afhandlingens forskningsdesign, kapitel 3.

2.1 Søgestrategi til review

I den endelige afsøgning af relevant litteratur i forhold til afhandlingens interessefelt, har jeg foretaget en systematisk emnesøgning (Andersen, Jørgensen & Davisen, 2016) ved at anvende kombinationer af søgeord på dansk og engelsk relateret til offentlig styring, offentlig ledelse, paradokser og samskabelse. Min søgning har hovedsageligt været digital og fokuseret på både danske databaser som ”Den Danske Forskningsdatabase” samt universelle databaser som ”Web of Science” og ”Scopus”. Da den systematiske emnesøgning generelt gav forholdsvis få hits, har jeg ikke benyttet mig af yderligere afgrænsning i form af søgeord relateret til specifikke metoder eller teoretiske retninger.

Generelt gav søgninger med kombinationer af ordene offentlig styring/ledelse og paradoks eller offentlig styring/ledelse og samskabelse mellem 20-60 hits, hvorimod kombinationen af søgeordene offentlig styring/ledelse, paradoks og samskabelse generelt gav 0 til 9 hits. Hvis jeg begrænsede søgningen til, at paradoks specifikt skulle være en del af publikationens keywords, mindskedes antallet af resultater i alle søgninger til 1-5 hits.

Ved artikelsøgninger har jeg desuden ved særligt relevante publikationer orienteret mig i tilknyttede ”citing documents” for at spore senere udgivet litteratur, ligesom jeg har benyttet ”snowballing” (Streeton, Cooke, & Campbell, 2004), som søgestrategi til at forfølge de relevante publikationers egne referencer. Jeg har i tillæg hertil benyttet mig af søgninger på ”Google Scholar” og ”Rex”, hvor mit primære fokus dog har været på afsøgning af relevante bøger, som ikke fremgår i de artikelbaserede databaser.

2.2 Styring, ledelse og paradokser i litteraturen om offentlig forvaltning

Afsættet for afhandlingen er som nævnt interessen for paradokser i relation til offentlig styring og ledelse af samskabelse. Her bliver litteraturen om offentlig forvaltning i udgangspunktet relevant, idet denne netop har fokus på, hvorledes den offentlige sektor bør organiseres, styres og ledes for bedst at opnå de mål, som velfærdsstaten på et givent tidspunkt forventes at opfylde, eller som er politisk ønskede. Litteraturen om offentlig forvaltning har således ofte et normativt udgangspunkt, hvor den ikke ”kun” ønsker at beskrive eller fortolke tendenser inden for offentlig ledelse, men også

aktivt søger at evaluere og angive retningslinjer for, hvordan styring og ledelse bør anskues og udøves for at være mest effektiv i forhold til ønskede mål eller resultater. Litteraturen om offentlig forvaltning har desuden ofte en drejning mod eller et teoretisk slægtskab med både organisationsteori og erhvervsøkonomiske discipliner, men siden den postmoderne drejning inden for humanismen og samfundsvidenskaben ses der også eksempler på mere fortolkende studier af offentlig styring og ledelse (Löfgren & Agger, 2013; Plotnikof, 2015).

I litteraturen om offentlig forvaltning teoretiseres paradokser gennemgående ikke, selvom begrebet anvendes sporadisk om forskellige former for modsætninger uden dog at blive defineret eller behandlet yderligere. Udfordringerne knyttet til forvaltningen af de offentlige organisationer teoretiseres i højere grad gennem konfliktbegrebet eller forståelser af konflikt, selvom flere forskere, som beskrevet i indledningen, ligeledes argumenterer for, at modsætninger og konflikter samt håndteringen af disse er underteoretiserede i forvaltningslitteraturen (Agger & Poulsen, 2018; Tortzen, 2016). Her konceptualiseres modsætninger og konflikter eksempelvis i administrationslitteraturen gennem beskrivelser af, hvordan forskellige offentlige organisationer kæmper om økonomiske ressourcer, opgaver og råderum (Peters, 1989), mens professionslitteraturen belyser konfliktfyldte sammenstød mellem forskellige fagprofessioners normer, værdier og epistemologiske forståelser (Mitchell et al., 2010). Videre belyser Lipsky (1980) frontmedarbejderes oplevelser af konflikt eller krydspres i implementeringen af strategier og politikker, mens public choice- (Niskanen, 1971) og principal-agent-litteratur (Rees, 1985) tager afsæt i en antaget konflikt mellem offentligt ansattes egenlyst og realiseringen af det fælles bedste. I forvaltningslitteraturen beskrives således forskellige former for organisatoriske modsætninger eller interessekonflikter, der kan udspille sig enten imellem offentlige organisationer eller internt i den offentlige organisation og såvel horisontalt mellem forskellige fagprofessioner som vertikalt mellem politikere, ledelsesaktører og medarbejdere.

Ledelse som særlig disciplin og selvstændigt fokus i litteraturen om offentlig forvaltning beskrives ofte i relation til fremkomsten af idestrømmene omkring New Public Management i slutningen af 1970'erne og begyndelsen af 1980'erne (Aagaard & Agger, 2017; Greve, 2007; Torfing, 2013). Tidligere havde teorier om offentlig forvaltning, med afsæt i Webers bureaukrati (Weber, 2012), fokuseret mere på styring, organisation eller administration i den offentlige sektor. Her bestod le-

dernes opgave hovedsagelig i at fordele opgaver og sørge for, at regler og love blev overholdt og udmøntet politisk loyalt.

New Public Management gjorde op med det ensidige fokus på offentlig administration, organisation og styring og kritiserede bureaukratiet og det offentlige servicemonopol ved at pege på effektivitetsfordelene ved det frie marked, som kunne overføres og realiseres ved at sætte ledelse på den strategiske dagsorden (Pollitt & Bouckaert, 2011). Centralt i formuleringen af ideer bag NPM og tankerne om offentlig ledelse som en særlig disciplin står blandt andet Christopher Hoods beskrivelse af syv komponenter i NPM (Hood, 1991) samt Osborne og Gaeblers principper for offentlig forvaltning (Osborne & Gaebler, 1992). En stor del af den moderne litteratur om offentlig ledelse belyser således, hvordan ledere skal skabe forandring og udvikling i en situation med konkurrenceudsættelse ved at anvende de rette ledelsesværktøjer, enten i form af incitament som belønning eller sanktioner (**transaktionsledelse**) eller ved at skabe følgeskab til organisationens værdier og visioner (**transformationsledelse**) (Bemelmans-Videc, Rist & Vedung, 1998; Burns, 1978). Denne gren af ledelseslitteraturen baserer sig desuden typisk på en rationalistisk styringsforståelse, hvor den tidligere beskrevne konflikt mellem egennyttmaksimerende agenter eller medarbejdere overfor det ”fælles bedste” skal holdes i skak af principaler eller ledere gennem resultatmåling og -belønning (Triantafyllou, 2013). Ligeledes står fokus på den stærke og heroiske leder, der ved hjælp af de rette værktøjer skaber forandring og realiserer ønskede mål, centralt i denne ledelseslitteratur (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017; Jacobsen & Jakobsen, 2014; Lane, 2005).

New Public Management og teoretiseringen af transaktions- og transformationsledelse sætter altså ledelse på dagsordenen i de offentlige organisationer som en særlig disciplin, der skal læres og praktiseres af professionelle ledere. Et centralt mål for denne ledelse er desuden at mediere eller forhindre de interessekonflikter, som kan udspille sig mellem offentlige organisationer men dog særligt internt i den offentlige organisation. I denne afhandling er fokus dog ikke alene på offentlig styring og ledelse, men derimod offentlig styring og ledelse, der relaterer sig specifikt til samskabelse og ledelse af åbne, tillidsbaserede processer med aktører fra forskellige organisationer og baggrunde. Her rækker ovenstående teories fokus på ledelse, konflikthåndtering og udvikling i den enkelte organisation skabt af den enkelte leder ikke, hvorfor blikket må vendes mod andre grene af litteraturen om offentlig forvaltning.

Allerede i 1970'erne udfordrede Elinor Ostrom og hendes kolleger på Indiana University troen på staten og/eller markedet som garant for en effektiv produktion af velfærd. Med deres empiriske studier af forskellige politiindsatser og introduktionen af begrebet co-production påpegede de potentialet i forhandlede samarbejds løsninger i den offentlige sektor som et brugbart alternativ til både staten og markedet (Ostrom, 1990, 1996). Siden årtusindskiftet har governance-litteraturen og dens kritik af New Public Management taget tråden op fra Ostrom og videreudviklet tankegodset under overskrifter som **New Public Governance (NPG)** eller **Collaborative Governance**. Fælles for denne litteratur er øget tvivl om markedets og den suveræne stats evne til at håndtere og effektivt svare på globaliseringens forandringer og den generelt øgede kompleksitet i nutidens samfundsmæssige udfordringer (Pierre, 2000). I stedet må mange former for ressourcer i både civilsamfundet og den private sektor mobiliseres i samskabende netværk for at svare på samtidens velfærdsudfordringer (Bovaird & Loeffler, 2012; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012; Osborne & Strokosch, 2013). Ifølge Ansell og Gash er et positivt resultat af sådanne processer særligt afhængig af en klar rammesættelse eller design samt et faciliterende lederskab, der kan skabe tillid, fremdrift, fælles forståelser og ejerskab (Ansell & Gash, 2007, 2012). Osborne (2006, 2010) argumenterer endvidere for, at et grundtræk i NPG er skabelsen og faciliteringen af interorganisatoriske relationer, hvor tillid og relationel kapital bliver bærende styringsmekanismer. Han beskriver ligeledes, hvordan NPG har rødder i teoretiske bidrag inden for blandt andet netværksteori og teorier om interorganisatorisk ledelse (Osborne, 2006).

I forhold til afhandlingens emne bliver det derfor relevant at fokusere videre på de mere specifikt teoretiske grene af governance-litteraturen for at se, hvordan disse bidrager til forståelsen af styring og ledelse af samskabelse, og ikke mindst, om og hvorledes paradokser beskrives. Litteraturen om collaborative governance/NPG er omfattende og har som nævnt rødder i forskellige teoretiske forgreninger. I det følgende vil jeg gennemgå fire litterære felter, som jeg mener, kan belyse governance-litteraturens underkategorier eller teoretiske hovedtræk: netværkslitteraturen, co-production/co-creation litteraturen, collaborative public value litteraturen samt en række fortolkende studier. Det følgende afsnit redegør således for de fire underkategorier eller hovedtræk i collaborative governance ved at belyse hver enkelt litteraturs afsæt og fokus i forhold til styring og ledelse af samskabelse, hvorledes styrings- og ledelsesopgaven teoretiseres, samt hvordan de ledelsesmæssige udfordringer beskrives, herunder hvorvidt og hvordan den enkelte litteratur eventuelt forholder sig til paradokser eller beslægtede begreber som konflikt og dilemma. Denne gennemgang udgør vide-

re, sammen med den efterfølgende gennemgang af offentlig styring, ledelse og samskabelse i paradokslitteraturen, afsættet for den afsluttende diskussion af og argumentation for afhandlingens placering i og relevans i forhold til den eksisterende litteratur på feltet.

2.3 Styring, ledelse og paradokser i litteraturen om collaborative governance

Mobiliseringen af samskabelsens forskellige typer af offentlige og private aktører vil, som Osborne nævner, ofte udspille sig i forskellige former for netværk, hvilket er udgangspunktet for teorier og studier indenfor **netværkslitteraturen**. Her præsenteres en række forskellige teoretiseringer af, hvorfor og hvordan netværk formes, hvilke dynamikker de styres af, og dermed hvilke former for styring og ledelse der er mest hensigtsmæssige. Hvor *governmentality*-teoretikerne beskriver, hvordan særlige samfundsmæssige og diskursive selvteknologier mobiliserer aktører til at deltage i netværksbaseret samfundsstyring, belyser *integrations*-teoretikerne særligt, hvilke kulturelle passendehedslogikker og normer der former netværkets arbejde, mens *governability*-teoretikerne er optaget af, hvordan netværkets horisontale koordinering forhandles i og igennem spil-lignende strukturer (Sørensen & Torfing, 2007). Centralt i teoretiseringen af offentlige samskabende samarbejder står dog særligt *interdependensteorien*, der netop ser netværksdannelse som et resultat af behovet for at dele og udveksle viden og ressourcer. Denne litteratur er særligt repræsenteret ved Klijn og Koppenjan (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997; Klijn & Koppenjan, 2000; 2004; 2012) og belyser, hvorledes gensidig afhængighed i forhold til at løse fælles udfordringer bidrager til at samle og fastholde operationelt autonome aktører i netværksformationer.

Respekten for aktørernes operationelle autonomi, der er beskrevet i interdependensteorien, er netop udgangspunktet for forståelsen af, hvorfor netværksbaserede samskabende samarbejder må understøttes af andre former for styring end intraorganisatoriske netværk med formelt udpegede ledere. Her anvendes litteraturen om *metastyring* ofte til at belyse, hvorledes netværkssamarbejder kan rammesættes og understøttes gennem hands-off og hands-on ledelse, der faciliterer styring af selvstyring (Sørensen, 2006; Sørensen & Torfing, 2009, 2017). Ledelsesudfordringerne beskrives desuden som en række potentielle barrierer i form af risikoen for over- eller understyring, at aktørernes motivation forsvinder, at en høj grad af kompleksitet paralyserer netværkets beslutningskraft, samt at netværket stagnerer eller opløses, fordi aktørernes forskellige interesser medfører et ukonstruktivt højt konfliktniveau (Ansell & Gash, 2007; Klijn & Koppenjan, 2012; Torfing, Peters, Pierre, &

Sørensen, 2012). Torfing, Peters, Pierre og Sørensen (2012) beskriver videre en række teoretisk udledte rolledilemmaer, der opstår, når henholdsvis politikere, offentlige administratorer, borgere og private aktører forsøger at indgå i og agere metaguvernører i samskabende netværkskonstruktioner. Rolledilemmaerne knyttes op på forskellige forventninger til aktørernes roller i forskellige offentlige styringsparadigmer (NPM og NPG) og vedrører for politikernes vedkommende, hvorvidt disse skal agere responsivt overfor borgernes synspunkter og interesser eller som suveræne politiske beslutningstagere; for administratorernes vedkommende, hvorvidt disse skal varetage rollen som responsive og lydhøre administratorer eller som eksekverende ”ekspert-bureaukrater”; for borgernes vedkommende, hvorvidt de indgår i rollen som entreprenante borgere eller passive klienter/vælgere; og for de private aktørers vedkommende, hvorvidt disse indtager rollen som aktive lobbyister med ansvar for den offentlige udvikling eller passive styringsobjekter. Rolledilemmaerne beskrives videre som noget, de forskellige aktører skal forsøge at neutralisere eller balancere ved at vælge, hvilken rolle de indtager i forskellige kontekster, eller ved at fordele rollerne mellem aktører på forskellige niveauer.

Netværkslitteraturen, repræsenteret ved interdependensteorien, og metastyringsperspektivet belyser således, hvordan samskabende samarbejder kan styres og rammesættes, og hvilke udfordringer der potentielt knytter sig til dette. Derved teoretiserer denne litteratur særligt, hvorledes netværkskonstruktioner kan styres via rammer og strukturer, men belyser ikke tilstrækkeligt, hvordan samarbejdsprocessen kan understøttes ledelsesmæssigt, eller hvilke udfordringer samskabelsens deltagere kan møde i den forbindelse.

Den ledelsesmæssige understøttelse belyses til gengæld i **co-production/co-creation litteraturen**, der typisk er mere mikro-orienteret og går tættere på det dialogbaserede, hands-on ledelsesaspekt. Idet ingen aktører i samskabelse besidder den formelle ledelsesret, må der som udgangspunkt anlægges et blik, hvor ledelse betragtes som forhandlet, delt og relationelt. Denne ledelsesforståelse er repræsenteret og udfoldet i teorien om *distribueret ledelse*, hvor ledelse ikke kun er et anliggende for formelle ledere, men potentielt både kan overdrages eller emergere spontant (Bolden, Petrov, & Gosling, 2009; Pearce, Conger, & Locke, 2008), såvel som i teorien om *horisontal ledelse*, der beskriver, hvordan medlemmer af en gruppe eller et netværk kan lede andre ”sidestillede” deltagere ved at stille strategiske spørgsmål og søge at forme dialoger (Sergi, Denis & Langley, 2012). Begge teorier beskriver altså, hvordan det at sætte retning for og skabe opbakning til et samarbejde poten-

tielt kan varetages af både offentlige og private aktører, idet samskabelsesprocessens retning netop ikke kan dikteres, men må skabes via aktørernes forhandlinger. Ledelsesopgaven og dens udfordringer beskrives her som det at skabe opbakning til egne ønskede problemforståelser og løsninger, samtidig med at andres ønsker og ressourcer respekteres og inddrages (Bolden, 2011).

Under den generiske overskift *collaborative governance* præsenteres desuden en håndfuld konceptualiseringer af ledelse af samskabelse, der er skabt på baggrund af review af en lang række empiriske cases (Ansell & Gash, 2007, 2012) eller sammendrag af forskellige modeller (Emerson et al., 2012; Nabatchi & Leighninger, 2015). Disse udgør dermed forsøg på at beskrive styring og ledelse bredt set ved at se på tværs af litteraturen om co-production/co-creation. Fælles for disse bidrag er, at de, udover at konceptualisere betydningen af samskabelsens kontekst og design, begge understreger vigtigheden af et faciliterende lederskab, der kan skabe fremdrift og fælles forståelser af samt tillid og ejerskab til processen. I forlængelse heraf beskrives desuden en række barrierer, som skal overkommes eller håndteres ledelsesmæssigt, for at samarbejdet bliver succesfuldt, herunder blandt andet mistillid til andre deltageres dagsordener, manglende blik for interdependens, høje transaktionsomkostninger eller en konfliktfyldt historik i tidligere samarbejder.

Selvom samskabelse ikke nødvendigvis fører til innovative løsninger, ligger det dog ofte som en implicit ambition i denne type samarbejder, der netop benytter sig af samskabelse, fordi nuværende løsninger har vist sig ikke at være tilstrækkelige. Her bidrager *innovationsteori* til at forstå ledelsesopgaven ved at belyse, hvorledes processer skal designes og ledes for at muliggøre udkrystalliseringen af nye og innovative løsninger på aktørernes fælles udfordringer (Carstensen & Bason, 2012). Denne teori beskriver endvidere en række barrierer for innovation, eksempelvis manglende opbakning eller forståelse af udfordringens relevans, tidligere dårlige erfaringer med samskabelse eller uklare krav til aktørernes deltagelse, som ledelse ligeledes må håndtere. For at overkomme disse og opnå innovative udkrystalliseringer udledes de tre ledelsesroller ”igangsætter”, ”facilitator” og ”katalysator”, der, udover at facilitere tillid og mediere konflikter, sørger for at mobilisere relevante aktører og forstyrre aktørerne til at tænke kreativt (Torfing, 2016).

Udover at tilbyde et mere mikro-orienteret blik på samskabelsens ledelse, beskrives de udfordringer, der knyttets til ledelse i co-production/co-creation litteraturen altså typisk som en række barrierer eller udfordringer, som skal håndteres eller overkommes. Dog beskriver både O’leary og Vij

(2012) samt Sas-Carranza og Ospina (2010) et paradoks, der kobler sig til ledelse af samskabende netværk, som de henholdsvis kalder autonomi/interdependens og unity/diversity. På trods af at paradokset navngives forskelligt, synes det at dække over den samme spænding mellem det, at aktørerne både kommer med og søger at opnå egne mål og samtidig skal finde og opnå fælles målsætninger. Dette paradoks skal altså håndteres både af den enkelte aktør og i den fælles gruppe. Paradokset eksemplificeres af Sas-Carranza og Ospina via et casestudie af et netværkssamarbejde, mens det hos O'leary og Vij teoretiseres mere generisk som en del af ledelsesudfordringen i samskabelse. Desuden beskriver Sørensen og Bentzen (2020), med udgangspunkt i tre offentlige styringsparadigmer, hvordan offentlige administratorer forstår deres roller i politisk initieret samskabelse, hvilke dilemmaer administratorerne oplever i og mellem de tre rolleforståelser samt hvilke strategier individuelle administratorer benytter for at forsøge at balancere dilemmaerne, herunder eksempelvis at under- eller overspile en rolle i forskellige kontekster.

Mens førnævnte litteratur stiller skarpt på den nære ledelse af samskabelse, sætter **collaborative public value litteraturen** desuden fokus på den værdi som interorganisatoriske netværk søger at producere. Denne litteratur har en række nyere bidrag der læner sig mod netværksteoriens tanker om interdependens og netværksdannelse som et resultat af behovet for at udveksle viden og ressourcer, men kobler dette til et fokus på værdi eller public value konceptet. Stoker (2006) beskriver således, hvordan offentlige administratorers styring og ledelse af samskabende netværk bør guides af et overordnet formål om at skabe offentlig værdi. Begrebet om offentlig værdi fremstilles desuden som mere end summen af offentlige brugeres individuelle præferencer og beskrives endvidere som defineret gennem fælles forhandlinger af folkevalgte politikere og relevante interessenter. Teorierne om *tværororganisatorisk ledelse* (Huxham & Vangen, 2000, 2003 & 2005) og *integrativ ledelse* (Bryson & Crosby, 2015; Crosby & Bryson, 2010) sætter fokus på, hvordan der opnås offentlig værdi gennem mulige samarbejdsfordele og synergi i forbindelse med interorganisatorisk netværks-samarbejde. Mens begge teorier beskriver ledelsesopgaven som særligt knyttet til at skabe fælles forståelser og fælles mål, oversætte mellem forskellige kulturer, balancere magt og skabe tillid til processen via fremdrift og opnåelse af løbende resultater, sætter teorien om integrativ ledelse ligeledes fokus på vigtigheden af at måle input, processen og outcomes, mens teorien om tværororganisatorisk ledelse beskriver, hvordan ledelse af samskabelse både udspiller sig som facilitering af tillid mv. og som pragmatisk opnåelse af fremdrift.

Bryson og Crosbys integrative ledelsesteori (2015) beskriver desuden en række drivere og konflikter, som samskabens ledere skal sørge for henholdsvis at udnytte og undgå. Teorien om tværororganisatorisk ledelse er i relation til samskabens udfordringer i højere grad optaget af at belyse spændinger og modsatrettetheder relateret til samskabelse, ligesom teorien også præsenterer et såkaldt "målparadoks". Ifølge Huxham og Vangen (2012) består dette paradoks i behovet for på den ene side at forhandle et fælles mål, hvis indfrielse på den anden side afhænger af forskellige aktørers ressourcer og dermed forskellige mål. Dette paradoks kan indholdsmæssigt sammenlignes med paradokset om unity/diversity, som blev beskrevet ovenfor i forbindelse med gennemgangen af co-production/co-creation litteraturen. Selvom Huxham og Vangens teori om tværororganisatorisk ledelse er optaget af spændinger og kompleksitet, forholder deres teoretisering sig ikke eksplicit til paradoksteorien. Dog argumenterer Vangen i en artikel fra 2016 for brugen af paradokser og paradoksteorien som en vej til at udvikle praksisorienteret teori, der kan belyse og understøtte ledelse af samskabelse (Vangen, 2016). I forlængelse heraf argumenterer Torfing et al. på et mere overordnet plan for at udvide forståelserne af samskabelse og ledelse af samskabelse gennem nye kombinationer af teoretiske optikker (Torfing, Ferlie, Jukić, & Ongaro, 2021).

Indenfor collaborative public value litteraturen ses desuden to nyere empiriske bidrag repræsenteret ved henholdsvis Jaspers og Steens artikel fra 2019 samt Aschhoff og Vogels artikel fra 2018. Idet begge studier undersøger værdikonflikter eller spændinger (tensions) i samskabelse/samproduktion, og hvilke copingstrategier deltagerne benytter for at håndtere disse, er de særligt interessante for afhandlingens fokus. *Jaspers og Steens* artikel (2019) tager afsæt i samproduktion af service på ældreområdet, hvor ældre borgere på opfordring fra en administrativ medarbejder og frivillig borger initierer netværk og samvær for at modvirke ensomhed og skabe empowerment. Studiet udleder via 17 semistrukturerede interviews de værdier, som de offentlige aktører og borgerne forventer at skabe, de værdier, som de oplever, står i et spændings- eller konfliktfyldt forhold til hinanden, og de copingstrategier, som aktørerne benytter. De værdier, som samproduktionen forventes at skabe, stemmer i store træk overens med litteraturen om public value og omhandler bedre service, bedre relationer mellem administration og borgere og øget demokrati. I tillæg hertil udledes en række værdier empirisk, såsom individuel frihed og det at tage hensyn til borgerens ressourcer, der dog beskrives som særligt knyttet til ældreområdet. Der udledes efterfølgende 18 værdikonflikter eller spændinger, hvoraf særligt konflikten mellem effektivitet/produktivitet (efficiency) vs. virkningsfuldhed/problemløsning (effectiveness) træder tydeligt frem hos både administration og borgere og

vidner om, at samproduktionens mere tids- og ressourcekrævende processer på trods af gode intentioner i høj grad er underlagt en produktivitetskontekst. Artiklen bekræfter videre, at aktørerne anvender syv teoretisk udledte copingstrategier – blandt andet med afsæt i Lipskys beskrivelser af administratorers afværgemekanismer i forhold til organisatoriske krydspres (Lipsky, 1980) – herunder at distribuere ansvar for forskellige værdier til forskellige afdelinger (firewalls), at foretrække værdier, der matcher dominerende diskurser (bias), eller at forfølge forskellige værdier på forskellige tidspunkter (cycling). Dog viser de empiriske resultater, hvordan de offentlige aktører ofte udtrykker at, de gerne vil anvende en ønsket copingstrategi, men alligevel undlader at håndtere dilemmaerne på grund af manglende tid og ressourcer, mens borgerne typisk betragter ansvaret for håndteringen af dilemmaerne som værende de offentlige medarbejderes og dermed forskubber ansvaret for konflikten. Endelig peger konklusionerne på, at de copingstrategier aktørerne vælger at anvende, influerer på, hvilke værdier samskabelsesprocessen ender med at producere (Jaspers & Steen, 2019).

Aschhoff og Vogel (2018) beskriver ligeledes en række værdikonflikter eller -spændinger i offentlig samskabelse, samt hvorledes disse håndteres af forskellige aktører. Det empiriske grundlag for studiet er baseret på tre casestudier af eksempler på henholdsvis co-design, co-delivery og co-assessment og består samlet af 24 semistrukturerede interviews med både borgere, offentlige administratorer og eksterne aktører. Teoretisk trækker studiet, som Jaspers og Steens artikel, på litteratur om offentlig værdi samt litteratur om copingstrategier med afsæt i videreteoretiseringer af Lipsky. Artiklen udleder på tværs af de tre cases tre værdikonflikter eller spændinger. For det første er der en spænding imellem inklusion og deltagelse af relevante borgere i serviceproduktion vs. professionel ansvarlighed og overholdelsen af faglige standarder. For det andet er der en spænding imellem en nødvendig åbenhed og fleksibilitet i borgernes implementering af service vs. ansvarlighed og loyalitet overfor politiske ønsker og forventninger til, hvordan noget implementeres. Og for det tredje er der en spænding imellem diversitet og den demokratiske inddragelse af alle relevante interessenter/borgere vs. produktivitet og hurtig/effektiv/billig eksekvering af samskabelsen. Mens de to første spændinger hovedsageligt relaterer sig til samproduktion eller den konkrete implementering af offentlig service, relaterer den tredje spænding sig til selve samproduktionsprocessen, og hvorledes denne struktureres. I relation til de tre spændinger er det ligeledes interessant at bemærke pointerne om, at politisk loyalitet hos administratorerne overruler åbenheden overfor borgernes forskellige måder at håndtere serviceproduktionen, samt udfordringen i, at den offentlige administrati-

ons strukturering af samproduktionsprocesserne bevirker, at de svageste borgere trækker sig fra arbejdet. Aschhoff og Vogel udleder videre, som Jaspers og Steen, at aktørerne benytter de teoretiske udledte copingstrategier, men at disse er stærkt knyttet til den enkelte kontekst og kan variere over tid. Ligeledes peger de på en ekstra empirisk udledt copingstrategi, hvor værdikonflikter håndteres ved at udvikle fælles formelle og uformelle regler, der guider borgernes samproduktion.

Både Jaspers og Steens samt Aschhoff og Vogels artikel udgør dermed empiriske bidrag, der belyser spændinger imellem forskellige offentlige værdier i samproduktion/samskabelse og udleder, hvilke copingstrategier aktørerne benytter for at håndtere spændingerne. Artiklerne udgør dermed interessante bidrag i forhold til at belyse modsætninger og copingstrategier i offentlig samskabelse. I forhold til afhandlingens fokus på paradokser og copingstrategier i forskellige former for samskabelse, kan der dog peges på en række slagsider i de to bidrag. Casene i begge bidrag er initieret af den offentlige administration, og analyserne peger i overvejende grad på modsætninger relateret til samproduktion/implementering af offentlig service og fokuserer særligt på spændinger eller konflikter i relation til offentlig værdi. Ligeledes anvendes Lipskys copingstrategier i begge studier som afsæt for at forstå og beskrive aktørernes håndtering af konflikter, hvorved coping i højere grad teoretiseres som aktørernes individuelle afværgestrategier fremfor strategiske ledelsesmæssige svar på samskabelsens modsætninger. Metodisk benytter begge studier udelukkende semistrukturerede interviews som empirisk grundlag, hvorfor analyserne kan kritiseres for alene at belyse diskurser om spændinger og copingstrategier, der ikke sammenholdes med aktørernes handlinger.

Ovenstående gennemgang af teoretiske bidrag i litteraturen om offentlig forvaltning knytter sig som nævnt til collaborative governance litteraturen og New Public Governance-paradigmet, og belyser forskellige aspekter af styring og ledelse af samskabelse samt de udfordringer, som ledere i denne type processer må forholde sig til. I modsætning til New Public Management paradigmet og teoriene om transformations- og transaktionsledelse baserer disse sig ikke grundlæggende på en forståelse af aktører som egennyttmaksimerende, men derimod på en forståelse af, at aktørers handlinger og valg motiveres af et ønske om at skabe værdi og gøre en forskel (Torfing, 2013). Fælles for de teorier, der er koblet til begge paradigmer, er dog, at de har et normativt og handlingsanvisende sigte, der beskriver, hvordan ledelse bør udøves for at opnå de ønskede mål.

Som en mindre del af forvaltningslitteraturen skal samtidig nævnes en håndfuld publikationer, der forholder sig mere eksplicit til paradokser som forståelsesramme. Disse tilhører gennemgående de mere **fortolkende studier** i forvaltningslitteraturen, som i højere grad beskriver, oversætter og fortolker moderne offentlig ledelse og dens vilkår, snarere end de foreskriver handlinger. Her kan nævnes *Nils Åkerstrøm Andersens* Luhmanianske og systemteoretiske/konstruktivistiske analyser af, hvordan organisationers beslutninger som et grundvilkår er paradoksale (fordi de er kontingente, og man principielt altid kunne have besluttet anderledes og ud fra andre forskelle), og hvordan organisationer derfor til stadighed må afparadoksere og få deres beslutninger til at fremtræde som naturlige og meningsfulde, for at systemet opretholdes fremfor at opløses (Andersen & Pors, 2014). Andersen/Luhmann beskriver videre tre afparadokseringsstrategier, som organisationer kan benytte for at få det kontingente til at fremstå som tvang eller nødvendighed: saglig afparadoksering, hvor en beslutning fremstilles som nødvendig med reference til en særlig sandhed som eksempelvis ”globaliseringen”; temporal afparadoksering, hvor en beslutning kommunikeres som nødvendig med reference til et særligt gunstigt eller alvorligt øjeblik, som absolut må gribes; og social afparadoksering, hvor beslutninger tilskrives autoritetens intentioner, som eksempelvis at en direktør ønsker noget bestemt, og at organisationen derfor blot må adlyde (Andersen, 2001). Paradokser i organisationer beskrives altså i Andersens Luhmanianske perspektiv som et grundvilkår i systemets kommunikation, og en analyse af samskabelsens paradokser fra dette perspektiv ville udfoldes som en empirisk undersøgelse af de forskelle, som et givent system opererer ud fra i forhold til emnet samskabelse, samt hvilke afparadokseringsstrategier, der kommunikativt benyttes for at få valg til at fremstå naturlige eller for at skjule valgets paradoksalitet, så systemet opretholdes. Dermed teoretiserer Luhmann i højere grad organisationers beslutningskommunikation om eksempelvis samskabelse fremfor at belyse aktørers styring og ledelse af samskabelse. Som et andet fortolkende bidrag indenfor forvaltningslitteraturen, der eksplicit forholder sig til paradokser som forståelsesramme, kan desuden nævnes *Klaus Majgaards* bidrag. I bogen ”handlekraft i velfærdsledelse” (Majgaard, 2017) undersøges således, hvordan ledere via narrativer skaber mening i et gennemgående paradoks i den offentlige sektor om, at det decentrale møde med borgeren skal ske i en åben og skabende proces, og at dette møde samtidig ønskes styret fra central hånd. Med afsæt i narrativ teori udfoldes derpå, hvilke strategier aktørerne bruger i deres paradokshåndtering til at skabe mening og fortællinger, der kan give handlekraft i det paradoksale. Ligeledes har Majgaard beskrevet, hvordan laboratorier i det offentlige kan anvendes som rum for reflektivt at sætte paradokser fri og skabe nye muligheder via nye narrativer fremfor en begrænsende søgning efter klare og entydige svar

(Majgaard, 2009). Majgaard belyser således særligt, hvorledes meningskabelse kan hjælpe til at skabe (ny) handling i paradoksale kontekster. De fortolkende bidrag i forvaltningslitteraturen forholder sig altså eksplicit til paradokser og undersøger dem, men gør det via enten en kommunikations- eller narrativ optik, og belyser desuden ikke specifikt paradokser i relation til styring og ledelse af samskabelse.

Ovenstående gennemgang viser således, hvordan litteraturen om collaborative governance på forskellig vis belyser og teoretiserer styrings- og ledelsesopgaven i samskabelse, samt hvilke udfordringer styring og ledelse skal adressere, herunder forståelser af konflikt, dilemmaer og paradokser. Her ses det eksempelvis, hvordan litteraturen gennemgående forstår samskabelsens udfordringer som barrierer, og at konflikter, såfremt disse omtales, ligeledes beskrives som en af mange barrierer, som ledelse skal forsøge at overvinde. Disse betragtninger bliver videre interessante at sammenholde med afhandlingens fokus på paradokser, og hvorledes en paradoksoptik kan udvide forståelserne af kompleksiteten i styring og ledelse af samskabelse samt de udfordringer, der kan opstå i relation til dette. Foruden gennemgangen af collaborative governance litteraturen, er det i tillæg relevant at undersøge, hvordan ledelse og samskabelse på den anden side beskrives i paradokslitteraturen. I det følgende afsnit vil jeg derfor gennemgå, hvordan litteraturen om paradokser forholder sig til offentlig styring, ledelse og samskabelse. Den samlede gennemgang af collaborative governance samt paradokslitteraturen udgør dermed afsættet for den efterfølgende og afsluttende diskussion af og argumentation for relevansen af afhandlingens forskningsspørgsmål.

2.4 Ledelse og samskabelse i litteraturen om paradokser

Paradoksteoriens teoretiske rødder og inspirationer stammer fra psykologi og filosofi, men har de seneste 25 år fundet større opmærksomhed og anvendelse indenfor organisations- og ledelsesforskningen (Ehnert, 2009; Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016). Interessen for eller ”adoptionen” af en paradoksteoretisk linse i en organisatorisk sammenhæng havde sit tidlige udspring i klassiske tekster af Kim S. Cameron og Robert E. Quinn, der præsenterede deres ”*competing values framework*” (Cameron & Quinn, 1988), samt i tekster af Marshall Scott Poole og Andrew H. Van De Ven, der beskrev, hvorledes det paradoksale blik kunne ekspandere og nuancere teoriudviklingen indenfor ledelse og organisering (Poole & van de Ven, 1989). Paradoksteoriens ærinde var at udgøre et modspil til lineære og enkelt tematiserede forklaringsmodeller og teorier om organisatoriske dynamikker og forandring: ”*By exploring paradox, researchers might move beyond oversimpli-*

fied and polarized notions to recognize the complexity, diversity and ambiguity of organizational life” (Lewis, 2000: 760).

Ved at beskrive og fortolke komplekse organisatoriske modsatrettetheder, der alle synes legitime og fornuftige, er hensigten med teorien ikke at præsentere en afhængig variabel, der skal forklares, men snarere at producere rigere viden og forklare ledelsesmæssig og organisatorisk handlen gennem metaforen om paradokser (Eisenhardt, 2000). Som argument for organisations- og ledelsesforskningens optagethed af paradokser argumenterer Cameron og Quinn (1988) videre for, at ledelsesteorier ofte bygger på en ”ordens-bias”, der forsøger at skjule eller underteoretisere modsatrettetheder, ligesom der empirisk peges på, at effektive organisationer på paradoksal vis formår at rumme og arbejde i forskellige retninger simultant (Andriopoulos & Lewis, 2009; Cameron, 1986; Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). Afsættet for teorien er desuden gennemgående et argument om, at en øget samfundsmæssig kompleksitet og turbulens øger aktiveringen eller oplevelsen af paradokser og paradoksale krav og dermed også behovet for teoretisk og empirisk at udforske dette. Ligeledes beskrives det som værende kulturelt betinget, hvilke ting, handlinger, bevægelser eller følelser der i en given kontekst opleves som paradoksale og dermed spændingsfyldte eller sågar ambivalente (Johnston & Selsky, 2006; Keller, Loewenstein, & Yan, 2017). I forlængelse heraf kobles paradoksforskning ofte til systemisk eller konstruktivistisk teori (Lüscher, Lewis, & Ingram, 2006; Lüscher & Lewis, 2008).

I dag beskrives paradoksteorien ofte som en ”metateori”, idet den anvendes indenfor forskellige faglige områder og videnskabsteoretiske traditioner, der både udvikles som teori og guider konkrete empiriske analyser (Fairhurst et al., 2016; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016). Paradoksteorien må dog i forlængelse heraf stadig betragtes som et teoretisk eller fagligt felt, der er under fortsat udvikling og tilhører en forholdsvis lille niche, snarere end en fuldstændig og samlet teori. Paradokslitteraturen kan videre, i relation til denne afhandlings fokus på ledelse og samskabelse, inddeles i tre overordnede felter eller kategorier: bidrag, der relaterer sig til konceptualisering og teoriudvikling; bidrag, der empirisk belyser paradokser og ledelse i den private sektor; samt bidrag, der empirisk belyser paradokser og ledelse i den offentlige sektor. I paradokslitteraturen ses dog en signifikant slagside, idet den empiriske forskning hovedsageligt relaterer sig til ledelse i private organisationer, mens studier i den offentlige sektor er mere sparsomme.

En del af paradokslitteraturen er koncentreret om generel **teoriudvikling og konceptualisering**. Gennemgående for teorien er en fælles forståelse af definitionen af paradokser som modsatrettede, men gensidigt forbundne elementer, der eksisterer samtidigt og over tid (W. Smith & Lewis, 2011) og dermed udgør to sider i en helhed fremfor at præsentere et valg eller en modsætning, der kan opløses. Samstemmende beskriver litteraturen videre elementer som spænding, ambivalens, frugtbare/fastlåste cirkler og diverse copingstrategier (Briscoe, 2016). I en international og nutidig sammenhæng træder særligt Wendy K. Smith og Marianne W. Lewis' arbejde frem i forhold til at skærpe konceptualiseringer og paradoksteorien generelt (Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011), mens det særligt er Lotte Lüscher, der i en dansk sammenhæng har markeret sig med sin forskning omkring paradokser og organisatoriske forandringsprocesser (Lüscher, 2009; Lüscher et al., 2006; Lüscher & Lewis, 2008).

De konceptualiserende bidrag er altså optaget af at udfolde, hvordan paradoksale forståelser kan bidrage til teoriudvikling indenfor organisationer og ledelse generelt (Lewis & Grimes, 1998; Lewis & Kelemen, 2002; Poole & van de Ven, 1989), definere hvad et paradoks er (Cameron & Quinn, 1988), beskrive forskellige typer af paradokser (Smith & Lewis, 2011) og beskrive forskellige håndteringer eller copingstrategier, samt hvordan disse kan lede til enten negative eller frugtbare cirkler (Briscoe, 2016; Lewis & Smith, 2014; Poole & van de Ven, 1989; Schad et al., 2016). I relation til styring og ledelse af paradokser beskriver de konceptualiserende bidrag altså en række forskellige copingstrategier eller ledelsesmæssige håndteringer af paradokser, såsom rumlig eller tidslig adskillelse, splitting, fornægtelse, accept og konfrontation, samt hvordan disse kan føre til frugtbare, bæredygtige cirkler eller fastlåste, rigide cirkler. Meget forenklet udlagt bliver det at lede i og gennem paradokser således et spørgsmål om at anerkende og møde paradokserne åbent for at opnå udviklende dynamikker fremfor at insistere på at adskille modsætningerne og finde konsistente og rigtige svar i paradoksale kontekster. I paradoksforskningens tidlige år udviklede Cameron og Quinn, som en første beskrivelse af dette, deres ”*competing values framework*” (Cameron & Quinn, 1988), som beskrev, hvordan effektive ledere evnede at navigere i og efterstræbe både fleksibilitet og stabilitet samt et internt og eksternt organisatorisk fokus – selvom de fire foki kunne vægtes forskelligt på forskellige tidspunkter. Fordelen ved denne konceptualisering eller dette framework var således, at det hjalp til at visualisere dele af den kompleksitet og de paradokser, som ledere skal kunne navigere i og håndtere. På trods af paradokslitteraturens udgangspunkt som mere konstruktivi-

vistisk og fortolkende antager den altså her et mere normativt udtryk i beskrivelserne af mere eller mindre produktive copingstrategier.

De empiriske bidrag indenfor paradokslitteraturen udgør for størstedelens vedkommende **studier fra den private sektor**, hvor paradoksteorien bruges som linse til at beskrive og forklare kompleksitet både i hverdagens organisatoriske liv (Denison et al., 1995; Harter & Krone, 2001; Hatch & Erhlich, 1993) og i forandringsprocesser som innovation eller omstruktureringer (Eisenhardt, 2000; Lüscher et al., 2006; Westenholz, 1993). Eksempelvis udfolder Smets et al. hverdagens kompleksitet ved at beskrive, hvordan medarbejdere i et forsikringsfirma balancerer en paradoksal spænding mellem fællesskabs- og markedslogikker via segmentering, brobygning og grænsemarkering (Smets, Jarzabkowski, Burke, & Spee 2015), mens Sydow og DeFillippi beskriver, hvordan generiske paradokser relateret til afstand, læring, identitet, forskellighed og tid er indlejret i netværksledelse (DeFillippi & Sydow, 2016). Organisatoriske paradokser relateret til forandringsprocesser udfoldes blandt andet af Andriopoulos og Lewis, der beskriver, hvordan førende designorganisationers ledere anvender integration og adskillelse som taktikker til at håndtere spændingen mellem udnyttelse og udforskning (exploitation-exploration) i innovation (Andriopoulos & Lewis, 2009), mens Jarzabkowski et al. undersøger hvordan et telefimas ledere i en omstrukturingsproces via splitting, undertrykkelse, modstilling og tilpasning forsøger at håndtere et organiseringsparadoks, der aktiverer tilhørs- og udførselsparadokser (Jarzabkowski et al., 2013). Selvom de empiriske bidrag fra den private sektor ikke alene fokuserer på lederes handlinger, men i lige så høj grad udforsker, hvordan medarbejdere navigerer i paradoksale kontekster, beskriver disse studier dog ofte, hvorledes paradokser søges håndteret via forskellige copingstrategier.

I en dansk kontekst analyserer Lotte Lüscher, hvordan paradokser bliver en konstruktiv og meningsskabende linse for mellemledere til at tolke de spændinger, de oplever ved at skulle oversætte og implementere en større omstrukturering til selvledende teams i organisationen Lego (Lüscher, 2009). Igennem en aktionsforskningsproces forstår aktørerne således deres ledelsespraksis i forandringsprocessen som indlejret i paradokser relateret til organisering, tilhørsforhold og opgaveudførelse, hvilket hjælper til at skabe handling via forskellige copingstrategier. Ligeledes beskriver Lüscher, hvordan ledernes meningsskabende proces ofte startede i en diffus beskrivelse af en "rodet situation" (mess), som via forskellige narrative greb og spørgeteknikker førte til en beskrivelse af et uløseligt problem fulgt af en forståelse af et dilemma, som dernæst udfoldede sig som et paradoks,

som ikke kunne løses via et valg, men dog håndteres gennem ”tilstrækkelig sikkerhed” (workable certainty), som tilbød mulige handlinger (Lüscher & Lewis, 2008). Lüscher beskriver således, i tråd med Majgaard, hvordan paradokser kan paralyserer og skabe demotivation eller handlingslammelse, og sætter fokus på vigtigheden af meningsskabelse og forståelse som første skridt til at kunne handle i paradokser.

De **empiriske bidrag indenfor den offentlige sektor** er som nævnt meget sparsomme i paradokslitteraturen. Som i de empiriske studier fra den private sektor fokuserer disse ikke nødvendigvis specifikt på ledelse, men behandler dog ofte stadig ledelse i en indirekte form, forstået som beskrivelser af, hvorledes paradokser søges håndteret af både medarbejdere og ledere.

Indenfor de offentlige bidrag anvendes paradoksteorien ofte som en linse til at beskrive paradokser i relation til forskellige forandringsprocesser – herunder både forandringsprocesser koblet til samskabelse og forandringsprocesser uden kobling til samskabelse. I forhold til sidstnævnte kan eksempelvis nævnes Camerons beskrivelser af, hvordan universiteter, hvis ledelse og medarbejdere i turbulente perioder med nedgang i omsætningen formår at efterstræbe og forfølge modsatrettede mål og strategier, viser sig at være mere effektive og have en større sandsynlighed for at overleve (Cameron, 1986), mens Madsen et al. i en dansk kontekst viser, hvorledes dialogiske værktøjer og praksis mellem forskere og en projektleder i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces på et hospital i Region Nordjylland igangsætter en selvrefleksion hos projektlederen, der leder til nye måder at forstå og navigere i organisationens og forandringens paradokser (Madsen, Schulze, & Larsen, 2016). Madsen et al.’s bidrag er dermed i tråd med Lüscher og Majgaards fokus på meningsskabelse og viser i en offentlig kontekst, hvordan aktørers forståelse af paradoksale krav i forandringsprocesser fungerer som et afgørende skridt til at skabe handlekraft.

I relation til paradokser i forandringsprocesser ses desuden to bidrag, der beskæftiger sig mere eksplicit med samskabende processer. Det ene omhandler byplanlægningsprocesser og beskriver et gennemgående paradoks i planlægningsteorien, der omhandler en spænding mellem teorier, der beskriver udviklingen og tilrettelæggelsen af byplanlægning som kontrollerede top-down-processer, og teorier, der omvendt beskriver tilrettelæggelsen af byplanlægning som samskabende bottom-up-processer (Savini, Majoor, & Salet, 2015). Forfatterne udleder med afsæt i dette paradoks tre dilemmaer relateret til intervention, regulering og investering, som byplanlæggere skal kunne forstå

og navigere i, og præsenterer tre empiriske eksempler, der illustrerer disse dilemmaer. Det andet eksempel på paradokser i samskabende forandringsprocesser omhandler Ann-Merete Iversens bidrag, der i en dansk kommunal kontekst, med afsæt i en begrebsanalyse af diskurser og praksisformer koblet til samskabelse, peger på det paradoksale forhold, at samskabelse på den ene side udgør et styringsparadigme, der på den anden side beror på afgivelse eller distribuering af styring (Iversen, 2017). Dette paradoks bekræftes og nuanceres desuden gennem et casestudie, der belyser, hvordan samskabelsesidealet ikke lader sig realisere i praksis, eftersom beslutningsretten ikke distribueres, men fastholdes i en formaliseret beslutningsstruktur. Samtidig peger undersøgelsen på, at samproduktion af velfærdspraksis i højere grad end samskabelse synes muligt, idet formaliserede beslutningsstrukturer i højere grad kan tilsidesættes her. Dette bidrag anvender således paradoksforståelser til at analysere og beskrive et grundlæggende, iboende styringsparadoks i begrebet og praksis omkring samskabelse.

Endelig ses en mindre række bidrag, der beskriver mere generelle paradokser relateret til offentlige-private partnerskaber. Her kan nævnes paradokser i underleverandørers håndtering af et samlet løsnings tilbud i et offentligt-privat partnerskab (Roehrich & Caldwell, 2012) samt analysen af paradoksale institutionelle tolkninger af succes i et offentligt-privat samarbejde om energiforsyning, og hvorledes håndteringen og meningsskabelsen omkring de modsatrettede tolkninger af succes delvist afgør organisationernes evne til at udvikle sig innovativt (Jay, 2013).

2.5 Opsummering af og argumentation for afhandlingens forskningsspørgsmål og relevans

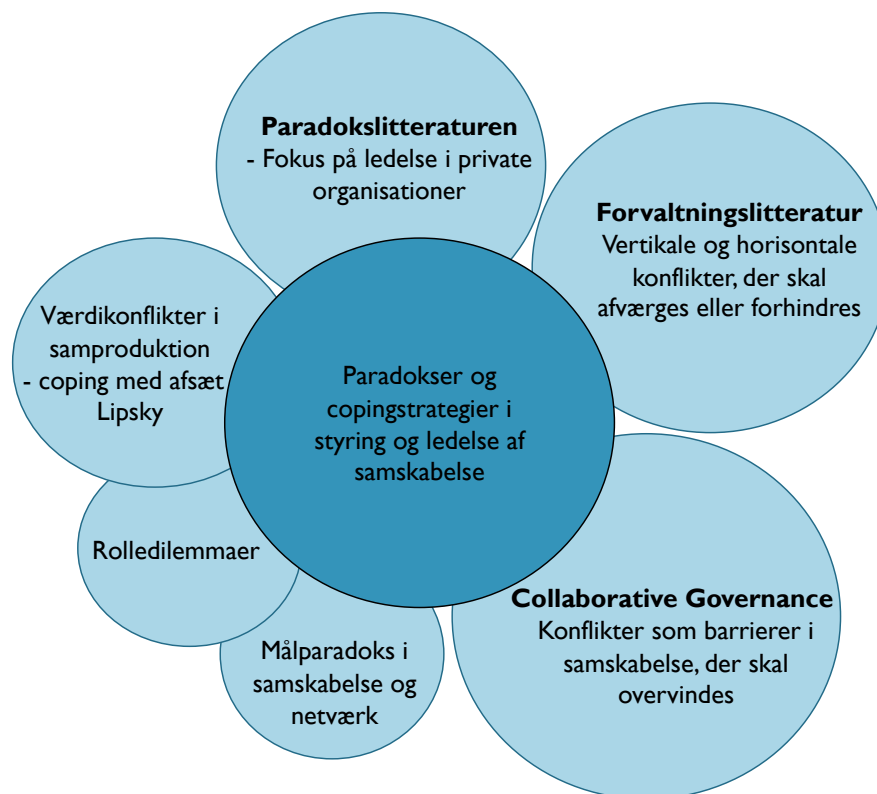
I forhold til afhandlingens undersøgelse af paradokser i relation til styring og ledelse af samskabelse peger den foregående gennemgang af den relevante litteratur på, at der eksisterer en omfattende teoretisering af styring og ledelse, som afhandlingen lægger sig i forlængelse af og trækker på, herunder hvilke former for styring og ledelse der gennemgående beskrives som centrale i understøttelsen af samskabelse. Ligeledes peger gennemgangen af litteraturen på en række punkter og mangler, hvor afhandlingens fokus kan nuancere og uddybe den eksisterende viden ved at tilføje forståelser af, hvordan paradokser kan ses som en særlig form for modsætninger, hvilke paradokser samskabelsen aktiverer, samt hvordan copingstrategier kan betragtes som en særlig form for ledelse af samskabelsens paradokser, der handler om andet og mere end at afværge, løse eller overvinde konfliktfyldte modsætninger.

Betragtes den bredere forvaltningslitteratur, kan det i udgangspunktet ses, hvordan denne litteratur ikke teoretiserer paradokser, men i højere grad forholder sig til det beslægtede begreb om konflikter. Videre belyste gennemgangen, hvordan disse konflikter ofte teoretiserer horisontale eller vertikale konflikter om krav, normer eller ressourcer i den offentlige organisation, som medarbejdere eller ledelsesaktører skal forsøge at eliminere, afværge eller forhindre.

I litteraturen om collaborative governance nævnes og beskrives konflikter i relation til netværkskonstellationer og samskabelse, men her bliver konflikter typisk beskrevet som én ud af en række barrierer, som samskabelsens ledere skal forsøge at overvinde for at få den samskabende proces til at lykkes og producere ønskede resultater. Flere forskere peger dog som nævnt på, at konflikter og konflikthåndtering som et selvstændigt omdrejningspunkt i forvaltningslitteraturen generelt og i samskabelseslitteraturen i særdeleshed er underbelyst (Agger & Poulsen, 2018; Tortzen, 2016). I forhold til at belyse samskabelsens udfordringer og ledelsesmæssige svar synes collaborative governance-litteraturen således i overvejende grad at konceptualisere konflikter og modsætninger som barrierer, som ledelsesaktørerne skal overvinde, samtidig med at udpegede drivkræfter skal understøttes og udnyttes.

Enkelte bidrag beskæftiger sig dog mere direkte med paradokser eller det beslægtede dilemmabegreb. Her ses beskrivelser af et målparadoks eller forskellige variationer af paradokser relaterede til aktørernes modsatrettede mål i samskabelse (O'Leary & Vij, 2012; Saz-Carranza & Ospina, 2010; Vangen & Huxham, 2012). Videre beskrives en række roledilemmaer for samskabelsens aktører i relation til facilitering eller metastyring af samskabende netværk (Torfing et al., 2012), ligesom Sørensen og Bentzen (Sørensen & Bentzen, 2020) beskriver forskellige individuelle copingstrategier, som offentlige administratorer anvender for at navigere i og mediere de roledilemmaer, de oplever at skulle håndtere i politisk initieret samskabelse. I litteraturen om collaborative public value ses der i tillæg to interessante, nyere empiriske bidrag, der begge mere overordnet sætter fokus på spændinger eller konflikter i samproduktion relateret til produktionen af forskellige offentlige værdier. De to artikler udleder videre en række værdikonflikter eller -spændinger, ligesom de med afsæt i Lipskys afværgestrategier for street-level bureaucrats peger på en række copingstrategier, som aktørerne anvender for at håndtere konflikterne.

Gennemgangen af den relevante litteratur peger således på flere områder, hvor afhandlingens fokus kan uddybe den eksisterende forskning om offentlig forvaltning, collaborative governance og paradokshåndtering ved at udvide forståelsen af modsætninger samt bidrage med studier af endnu ikke udforskede områder i relation til styring og ledelse af paradokser i samskabelsen. Følgende model illustrerer afhandlingens forskningsspørgsmål set i forhold til de øvrige litteraturer og uddybes i det følgende.



Figur 2:1 (egen produktion) – Afhandlingens placering i forhold til den eksisterende litteratur

Selvom der i forvaltnings- og collaborative governance litteraturen findes både teoretiske og empiriske studier, der forholder sig mere eller mindre specifikt til konflikter, dilemmaer og paradokser, samtidig med at Vangen (2016) argumenterer for brugen af paradoksteori, og Torfing et al. (2021) plæderer for at kombinere teorier for at øge forståelsen af samskabelse, kobler eller forholder ingen af bidragene inden for forvaltning eller collaborative governance sig specifikt til paradokslitteraturen. Ved at anvende paradokslitteraturen som teoretisk tilgang kan afhandlingen derved overordnet bidrage til at nuancere forvaltningslitteraturens og collaborative governance-litteraturens beskrivelser af konflikter og dilemmaer ved at tilbyde nye forståelser af modsætninger, som ikke blot står i et konfliktfyldt forhold til hinanden, men som ligeledes er gensidigt forbundne, og som dermed ikke kan afværges, overvindes eller elimineres gennem valg, dominans eller kompromisser, men må

håndteres gennem andre former for copingstrategier. Ligeledes uddyber paradokslitteraturen forståelsen af copingstrategier som en særlig form for ledelse snarere end individuelle håndteringsstrategier i forhold til dilemmaer eller organisatoriske krydspres udledt af Lipskys analyser. Endelig bidrager afhandlingen til forståelsen af modsætninger i samskabelse ved at afdække, hvilke paradokser der aktiveres i relation til styring og ledelse af samskabelse initieret af forskellige aktører, hvor forskningen hidtil har fokuseret mere specifikt på modsætninger i relation til mål, roller eller værdier og med overvejende fokus på samproduktion eller samskabelse initieret af administratorer.

Gennemgangen af paradokslitteraturen peger desuden på, hvordan denne empirisk i overvejende grad beskæftiger sig med ledelse i private organisationer, mens studier af offentlige styrings- og ledelsesparadokser generelt er sparsomme. Her ses der dog to studier, der specifikt beskæftiger sig med paradokser i offentlige samskabelsesprocesser, hvoraf det ene beskriver teoretisk udledte modsætninger i relation til byplanlægning (Savini et al., 2015), mens det andet anvender paradoksbegrebet til at udlede og analysere den grundlæggende modsætning i, at samskabelse på den ene side udgør et styringsparadigme, der på den anden side beror på, at styring skal afgives eller distribueres (Iversen, 2017). I forhold til paradokslitteraturen bidrager afhandlingen derved overordnet til at belyse paradokser i offentlig styring og ledelse og mere specifikt paradokser og copingstrategier i relation til styring og ledelse af samskabelse.

Sammenholdt med den eksisterende litteratur vil jeg således argumentere for, at det kan betragtes som et relevant og særligt bidrag at belyse paradokser og copingstrategier i forskellige former for samskabelse, ikke blot i forhold til litteraturen om offentlig forvaltning, men i særdeleshed i forhold til litteraturen om collaborative governance samt paradokslitteraturen.

Kapitel 3: Forskningsdesign

I dette kapitel redegør jeg for undersøgelsens design og sammenhængen i dette. Dermed reflekterer jeg over og argumenterer for de strategiske valg vedrørende videnskabsteori, forskningsstrategi, empirisk tilgang og valg af teori og metode, som jeg har truffet for at svare relevant på mit forskningsspørgsmål. I slutningen af kapitlet reflekterer jeg ligeledes over styrker og svagheder i det overordnede design – en diskussion jeg desuden vender tilbage til efter afhandlingens konklusioner i afsnit 7.2.3.

3.1 Videnskabsteoretisk placering: konstruktivisme

Afhandlingen placerer sig indenfor den konstruktivistiske videnskabsteori, også kaldet det fortolkende paradigme (Guba & Lincoln, 1994), idet forskningsspørgsmålets eksplorative karakter læner sig mod det fortolkende paradigmes fokus på at beskrive og forstå sociale fænomener fremfor eksempelvis det positivistiske paradigmes fokus på at forklare, forudsige og udlede generelle, kausale sammenhænge i verden (Blaikie & Priest, 2017; Hay, 2002). Udgangspunktet for forskning indenfor den konstruktivistiske, fortolkende videnskabsteori, samt for denne afhandling, er således målet om at skabe beskrivelser og forståelser af sociale fænomeners fremtræden og nuancer. Konstruktivismen og det fortolkende paradigme baserer sig dermed grundlæggende på en forståelse af, at sociale fænomener til enhver tid netop må anskues som socialt konstruerede og reproducerede og dermed som udgangspunkt allerede fortolkede, før forskeren møder dem. Fænomener, som eksempelvis samskabelse, ledelse eller paradokser, betragtes her ikke som objektive fænomener ”udenfor” det sociale, som det er muligt at udlede kausal, generaliserbar viden om, men i stedet som sociale konstruktioner, som kun kan beskrives, forstås og forklares ”indefra”, ved at forskeren fordyber sig i den sociale verden og forsøger at forstå, hvordan dens medlemmer konceptualiserer og forstår den (Tracy, 2013).

Afhandlingens fokus på at undersøge samskabelsens kompleksitet, forstået som paradokser i styring og ledelse, samt forskningsspørgsmålets eksplorative karakter i forlængelse af dette, placerer således dette forskningsprojekt indenfor det fortolkende og konstruktivistiske paradigme. Dette får videre implikationer for valg af forskningsstrategi, empirisk tilgang samt valg af teori og metoder, hvilket vil blive nærmere beskrevet i de følgende afsnit. Ligeledes får placeringen i det fortolkende paradigme implikationer for, hvordan den viden, der produceres, kan betragtes. Paradigmets subjek-

tivistiske epistemologi betyder eksempelvis, at forskeren betragtes som medskaber af den viden, der produceres (Guba & Lincoln, 1994). Som forsker har jeg derfor løbende reflekteret over, hvordan min tilstedeværelse har påvirket konteksten og omvendt, samt hvordan min baggrund og mine forståelser har haft betydning i både interviewsituationer og den løbende udformning af mine analyser. Eksempelvis har min baggrund som konsulent i offentlig regi givet mig en erfaret viden og intuitiv forståelse for særligt de administrative medarbejders situation og udfordringer, som jeg til tider har kunnet trække på i interviews eller uformelle samtaler, men som jeg ligeledes har været opmærksom på at sætte i parentes eller udfordre for at opretholde en nødvendig nysgerrighed og åbenhed overfor mulige tolkninger af aktørernes udtalelser og handlen og dermed mine forståelser af fænomenet paradokser i samskabelse. Disse refleksioner vil jeg redegøre nærmere for i kapitel 5. Ligeledes får en konstruktivistisk videnskabsteori betydning for, hvordan den viden, der produceres, skal vurderes i forhold til spørgsmål om reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. I et forskningsprojekt placeret i dette paradigme forventes resultaterne ikke at kunne gentages, da fænomener netop betragtes som socialt konstruerede og dermed løbende reproducerede og forandrede, ligesom viden skabes i mødet mellem forskeren og fænomenet. Reliabilitet kommer derfor her i højere grad til at omhandle transparens i beskrivelsen af, hvilke valg og fravalg forskeren har truffet, fremfor hvorvidt studiet kan gentages af andre og opnå samme resultater. I tråd hermed betragtes den viden, der produceres, ikke som objektivt sand eller almengyldig, hvorfor validiteten eller forskningens gyldighed etableres ved at redegøre for de teoretiske forståelser og operationaliseringer samt forsknings- og fortolkningsprocessen generelt. Ligeledes kan member checking, hvor forskningsprojektets deltagere præsenteres for analyser og konklusioner, være med til at øge gyldigheden af forskningens resultater. Et konstruktivistisk afsæt vil heller ikke tillade positivismens statistiske generaliseringer af resultater. Generaliseringer indenfor denne forståelse af verden og viden vil derfor i højere grad etableres gennem refleksioner over graden af overførbarhed til andre lignende kontekster, hvilket ofte betegnes som analytisk generalisering (Blaikie & Priest, 2017; Tanggaard & Brinkmann, 2010b).

3.2 Forskningsstrategi: abduktion

Afhandlingens forskningsstrategi, eller tilgang til at besvare forskningsspørgsmålet, er abduktion. Denne strategi beskrives som særligt velegnet til at undersøge sociale fænomener i dybden, ligesom den abduktive undersøgelsesform lægger sig i naturlig forlængelse af det konstruktivistiske og fortolkende paradigme (Glynos & Howarth, 2007). Abduktion er i udgangspunktet problemdrevet og

kendetegnes af en samtidighed i arbejdet med teori og empiri, hvor disse løbende udfordrer og former hinanden, i bestræbelserne på at finde svar på et givent forskningsproblem eller -spørgsmål (Ashworth, McDermott, & Currie, 2019). Dermed bliver abduktion en velegnet forskningsstrategi i forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål og erkendelsesinteresse samt videnskabsteoretiske placering. Som beskrevet i kapitel 2, eksisterer der en del forskning og teori om styring og ledelse af samskabelse i den offentlige sektor, uden at denne forholder sig til paradokser, mens paradoksforskningen kun i sparsom grad forholder sig empirisk til styring og ledelse i den offentlige sektor, og stort set ikke til samskabelse i den forbindelse. Dermed bliver undersøgelsen af paradokser i styring og ledelse af samskabelse i udgangspunktet et eksplorativt studie, hvor abduktionens kontinuerlige krydsning af og møde mellem empiri og eksisterende litteratur bliver frugtbar i forhold til at skabe nye koblinger, beskrivelser og forståelser af fænomenet.

Abduktion adskiller sig fra mere klassiske undersøgelsesformer som induktion og deduktion. Hvor induktion tager udgangspunkt i empirien, hvis mønstre eller regulariteter udgør basis for at generalisere til teori, tager deduktion sit udgangspunkt i teorien, hvor test af teoretisk udledte hypoteser bruges til at forklare og udlede kausale lovmæssigheder om mønstre eller fænomener i verden (Reichert, 2013). Ifølge Blaikie (2010) udmærker induktion sig således ved sin evne til at *beskrive* sociale fænomeners mønstre, mens deduktion særligt anvendes til at *forklare* allerede opdagede mønstre. Omvendt kan induktion kritiseres for at lægge for stor vægt på empirien igennem troen på, at virkeligheden kan præsentere sig selv i en ren form uden behov for teoretiske læsninger, mens deduktion kan kritiseres for at tillægge teorien for stor vægt og dermed fraskære eller reducere den empiriske rigdom (Ashworth et al., 2019). Overfor dette tager den abduktive strategi sit udgangspunkt i den sociale verden ved at undersøge og fordybe sig i de fortolkninger og meningskabelser om et givent fænomen, som de sociale aktører selv benytter, mens denne meningskabelse løbende konfronterer og konfronteres af teoretiske koncepter. Denne løbende krydsbefrugtning af empiri og teori betyder således, at aktørernes motiver og handlinger, via mødet med og genbeskrivelsen gennem teoretiske koncepter, kan abstraheres til typologiserede beskrivelser. Derved argumenterer Blaikie videre for, at abduktion kan anvendes både til at *beskrive* og *forklare* sociale fænomener eller mønstre. Dog består abduktionens forklaringer i at skabe forståelse gennem typologier, modsat deduktionens forklaringer gennem udledningen af kausale lovmæssigheder. Abduktionens hovedfor-

mål og styrke bliver derved både at kunne *beskrive* og skabe *forklarende forståelser*², hvilket kan betragtes som hypotese- og teoriudvikling.

Blaikies beskrivelser af forklarende forståelser synes desuden at have et vist overlap med Karpatschofs (2010) beskrivelser af ”abduktiv fænomenbestemmelse” som en af den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. Ifølge Karpatschof tilbyder den kvalitative undersøgelsesform ikke mulighed for at udlede og generalisere kausale lovmæssigheder. Men den kvalitative undersøgelsesform tilbyder, igennem den abduktive fænomenbestemmelse og i tråd med Blaikies beskrivelser, et forslag til en teoretisk bestemmelse af et fænomen – men vel at mærke en forstående og ikke forklarende bestemmelse. Den abduktive tilgang bliver således velegnet til at udforske, beskrive og udvikle teori eller hypoteser gennem typologiserede væsensforståelser af sociale fænomener som eksempelvis samskabelse og paradokser.

Den abduktive forskningsstrategi har i praksis betydet, at empiriproduktion, afsøgning af teori og begyndende analyser har udfoldet sig sideløbende, og i cirkler formet og konfronteret hinanden. Ved forskningsprojektets begyndelse havde jeg således en grundlæggende interesse for styring og ledelse af samskabelse samt et ønske om at forstå kompleksiteten i denne disciplin ved at belyse drivkræfter, barrierer og paradokser. Jeg påbegyndte derfor en indledende teorisøgning ud fra disse begreber. Samtidig med dette gennemførte jeg ti indledende interviews med både ledere og medarbejdere bredt i Gentofte Kommune, ligesom jeg kort efter projektets opstart påbegyndte empiriproduktionen i min politisk initierede case. Denne første indtræden i feltet var således sparsomt teoretisk informeret, men var dog i store træk rammesat og formet af nogle overordnede forståelser af, hvad styring og ledelse i samskabelse indebærer, ligesom jeg kort havde berørt teori om samskabelsens drivkræfter og barrierer samt paradokslitteraturen.

De indledende interviews samt empiriproduktionen i min første case satte dog for alvor spot på de modsætninger og konflikter i samskabelse, som aktørerne oplevede at skulle agere i. Selvom disse som hovedregel ikke blev direkte italesat som paradokser, skærpede dette dog min interesse for modsætninger, og hvordan disse umiddelbart udfoldede sig som paradokser. Denne indsigt og be-

² Det skal her nævnes, at Blaikie (2010) ikke selv benytter udtrykket ”forklarende forståelser”, men beskriver, hvordan den abduktive forskningsstrategi besvarer forklarende eller ”hvorfor”-spørgsmål ved at skabe forståelser af et fænomen fremfor at forklare gennem udledningen af kausale lovmæssigheder. Begrebet ”forklarende forståelser” er således det udtryk, jeg i afsnittet benytter for at adskille de to former for forklaringer.

gydende analyse af empirien skærpede således min søgning efter teori, der viste, at netop paradokser, modsat drivkræfter og barrierer, var underbelyst i forvaltningslitteraturen, mens et dybere blik ned i paradokslitteraturen viste en mangel på studier af styring og ledelse i en offentlig kontekst samt af samskabelse. Dermed var empirien i udgangspunktet med til at rette mit forskningsspørgsmål til ved at afskrive drivkræfter og barrierer samt skærpe min teoretiske ramme og søgning.

Ligeledes havde jeg indledningsvist en oplevelse af, at særligt empirien i den politisk initierede case muligvis pegede på nogle interessante mønstre omkring rolleforståelser og meningsskabelse i samskabelse. Dette medførte en afsøgning af diskurs- og positioneringsteori, som ligeledes blev inddraget i interviewguidens emner og spørgsmål. De to følgende cases, samskabelse initieret af henholdsvis administration og borgere, ledte dog ikke i samme grad til interessante observationer i den retning, hvorfor dette perspektiv blev udeladt i den videre analyse.

Ovenstående beskrivelser udgør nogle få eksempler på, hvordan den abduktive forskningsstrategi har udfoldet sig i praksis gennem forskellige iterative ”runder” af empiriproduktion, analyse og udforskning af teori, der har indvirket på og formet hinanden. Således har en indledningsvis interesse og teoretisk forståelse udgjort en løs, åben ramme for tilgangen til feltet. Denne blev rettet til i det første møde med empirien, hvor et positioneringsteoretisk blik blev tilføjet, ligesom paradokslitteraturen fik forrang fremfor litteratur om drivkræfter og barrierer. Det videre arbejde med empiriproduktionen blev derved formet af den nye teoretiske ramme, som igen blev rettet til af mødet med empirien, da positioneringsteorien viste sig ikke at være relevant i de følgende cases og derfor blev udeladt. I den færdige afhandling fremstår både forskningsspørgsmål, beskrivelsen af det empiriske arbejde samt fremstillingen af det teoretiske apparat og analysestrategi umiddelbart mere lineært, hvilket kan give indtryk af en næsten deduktiv forskningsproces. Dette er dog hovedsageligt for at muliggøre en mere stringent, forståelig formidling af arbejdet og afhandlingens resultater, som ikke ville være mulig, hvis de mange iterationer og gensidige påvirkninger skulle beskrives. Det er dermed mit håb, at ovenstående illustrerer, hvordan abduktionens vekselvirkning og krydsbefrugtning mellem empiri og teori i høj grad har medvirket til og muliggjort fremkomsten af dybdegående og nuancerede beskrivelser og forståelser af, hvordan paradokser i forskellige former for samskabelse udfolder sig, og hvilke mønstre der kan udledes af dette.

3.3 Empirisk tilgang: kvalitativt casestudie

Afhandlingens empiriske tilgang er et kvalitativt casestudie. Denne tilgang matcher umiddelbart min erkendelsesinteresse og forskningsspørgsmålets fokus på eksplorativ udforskning af et fænomen, der i litteraturen kun er sparsomt behandlet og dermed kalder på dybdegående undersøgelse. Ligeledes komplementerer casestudiet den konstruktivistiske videnskabsteori og abduktive forskningsstrategis beskrivelser af, hvordan viden skabes, og dermed hvordan forskeren bør tilgå den sociale arena for at opnå viden om denne.

Ifølge Karpatschhof (2010) er den kvantitative undersøgelsesform velegnet til at udforske serielle fænomener, der umiddelbart fremstår som kontekstløse, generelle og med isolerede egenskaber. Overfor dette er den kvalitative undersøgelsesform velegnet til at indfange fænomener i deres kontekst og helhedskarakter. Ligeledes beskriver Hay (2002), hvordan videnskabsteoretiske tilgange, der hovedsageligt benytter kvalitative undersøgelsesformer, har som ambition og er velegnede til at belyse sociale og politiske fænomeners og processers kompleksitet, nuancer og sammenhænge. Jeg vil dermed argumentere for, at en udforskning af et komplekst fænomen som samskabelsens paradokser kræver den kvalitative undersøgelsesforms evne til at begribe og beskrive nuancer og helheder, der kun vanskeligt ville kunne indfanges relevant gennem kvantitative metoder som survey eller via kontrollerede eksperimenter.

I tråd hermed er det gennemgående argument for at benytte casestudiet som empirisk tilgang, at dette er særligt velegnet til dybdegående undersøgelse af et fænomen i sin kontekst. Ligeledes understreges det ofte, at casestudier ikke kan betragtes som en særlig metode, men kan benytte sig af forskelligartede metoder eller datakilder til at belyse sit genstandsfelt (Creswell, 1994; Yin, 1981, 2018). Casestudiets styrke bliver derved evnen til at udforske mange facetter og nuancer af et kontekstualiseret fænomen og dermed bidrage til nye og dybdegående forståelser dette. Flyvbjerg (2010) argumenterer videre for, at casestudiets kontekstualiserede viden, modsat kontekstuaafhængige data og regelsæt, spiller en særlig rolle for menneskers læringsproces, eller bevægelse fra begynder til ekspert, og udvikling af nuancerede forståelser af verden. Dermed betragter jeg casestudiet som velegnet til at undersøge udfoldelsen og håndteringen af samskabelsens paradokser på forskellige niveauer, da dette netop kan betragtes som et kontekstafhængigt fænomen og ligeledes vil kræve detaljeret og mangefacetteret viden, for at kunne forstås og beskrives relevant. Ligeledes matcher den kvalitative udgave af casestudiet det konstruktivistiske paradigmes forståelser af en indgående

fordybelse i konteksten som et nødvendigt udgangspunkt for overhovedet at kunne forstå og få viden om de sociale aktørers konstruktioner og meningsdannelser.

Men netop casestudiets kontekstafhængighed kritiseres ofte for at mindske eller umuliggøre generaliserbarhed af den viden der produceres (Gerring, 2004). Denne kritik imødekommes af casestudiets fortalere gennem en enighed om, at casestudier ikke kan anvendes til at udlede statistiske generaliseringer. Omvendt argumenteres der for, at casestudiet kan være særligt anvendeligt til hypotese- og teoriudvikling, ligesom en reflekteret og informeret udvælgelse af case(s) kan udgøre et validt grundlag for analytiske generaliseringer eller overførbare til andre lignende kontekster (Andersen, 2012; Blatter & Haverland, 2012; Flyvbjerg, 2010; Gerring, 2008).

3.4 Selektion og beskrivelse af cases

For at kunne belyse, hvorledes paradokser relateret til styring og ledelse udfolder sig i samskabelse initieret af politikere, administratorer eller borgere, har jeg valgt at gennemføre et casestudie i Gentofte Kommune med tre indlejrede cases i et komparativt design. Hvor et casestudie, som beskrevet ovenfor, er velegnet til at belyse komplekse fænomener og kan udgøre grundlaget for analytisk generalisering, beskrives komparative casedesigns som særligt velegnede til at udforske diversitet (Moses & Knutsen, 2007; Ragin, 2000). Gennem min interesse for hvordan forskellige initieringer får betydning for samskabelsens paradokser, bliver et komparativt design altså meningsfuldt i forhold til at opnå viden om dette. Udvalgelsen af cases bliver således essentiel både i spørgsmålet om, hvilken viden casen(e) kan producere, graden af generaliserbarhed samt i argumentationen for forskellige initieringers betydning for de paradokser, der aktiveres. Eksempelvis beskrives typiske eller gennemsnitlige cases ikke som de mest informationsrige. Omvendt fremhæves atypiske eller ekstreme cases som mere informationsrige, da disse ofte inddrager flere aktører, elementer eller basale mekanismer, som kan studeres i den givne situation eller kontekst (Flyvbjerg, 2010). Ligeledes fremhæves kritiske cases, forstået som ”mest-eller-mindst-sandsynlige” til at indeholde et bestemt resultat samt komparative casestudier designet ud fra logikker om ”mest-ens” eller ”mest-forskellig” som velegnede veje til at be- eller afkræfte hypoteser (Gerring, 2008).

Jeg har i dette forskningsprojekt valgt Gentofte Kommune som udgangspunkt for mit casestudie. Gentofte har som case en række kendetegn, der gør den velegnet til at studere paradokser i samskabelse. For det første har kommunen i 2015 gennemført en omfattende reform af deres politiske ar-

bejdsform, hvor samskabelse med borgerne i § 17, stk. 4-udvalg er blevet et centralt og gennemgående omdrejningspunkt, ligesom kommunen igennem en årrække har haft samskabelse som en central ambition i deres strategi³. Dermed kan Gentofte Kommune i udgangspunktet klassificeres som en ”ekstrem” case, forstået således, at det her vil være muligt at finde ambitiøse eksempler på samskabende processer, der giver mulighed for at studere mange elementer og mekanismer af samskabelse i dybden. For det andet besidder kommunen en række kendetegn, der typisk vil være fremmende for, at samskabelse kan introduceres i organisationens arbejdsform og udfolde sig uden at møde for mange benspænd eller konflikter og dermed mindske sandsynligheden for at aktivere paradoksale modsætninger. Af disse egenskaber kan blandt andet nævnes følgende: Det er en økonomisk og fagligt ressourcestærk kommune, hvilket må antages at betyde økonomisk og kompetencemæssigt overskud til at prioritere og understøtte samskabelse; der er en overvægt af økonomisk og socialt ressourcestærke borgere, der kan antages at have engagement, forståelse for og ressourcer til at deltage i samskabelse; der er et politisk stabilt miljø, hvor der en årrække har været konservativt absolut flertal, hvilket kan antages at give færre politiske konflikter, der kan spænde ben for samskabelse; og der er en enig topledelse, hvor både borgmester og kommunaldirektør peger på samskabelse som en central del af kommunens strategi, som kan antages at skabe et tydeligt fokus på og retning for samskabelse i organisationen⁴. Disse kendetegn peger i udgangspunktet på, at samskabelse forholdsvis gnidningsfrit skulle kunne lykkes i netop Gentofte og altså ligeledes mindske sandsynligheden for at aktivere paradokser. Dermed kan Gentofte betragtes som en ”mindst-sandsynlig”-case i forhold til at aktivere paradokser eller paradoksale modsætninger, når samskabelses-ambitionen forsøges udlevet.

I en vurdering af Gentofte som overordnet enhed for et casestudie, i forhold til mulighederne for generalisering, bliver kategoriseringen af casens værdier eller kendetegn yderligere essentielle. Som nævnt i forrige afsnit er det ikke muligt at producere statistiske generaliseringer på baggrund af et kvalitativt casestudie. Her bliver generaliserbarhed nærmere et spørgsmål om, hvorvidt studiets resultater gennem en strategisk udvælgelse af cases kan overføres til andre lignende kontekster, hvilket ofte betegnes analytisk generalisering (Lotte Bøgh Andersen, 2012; Flyvbjerg, 2010). Som beskrevet ovenfor betragter jeg på baggrund af en række værdier eller kendetegn Gentofte Kommune som en mindst-sandsynlig-case i forhold til at aktivere paradokser ved introduktionen af samskabelse. Og som jeg vil udfolde i det efterfølgende afsnit, er udvælgelsen af de tre indlejrede cases

³ For uddybelse af dette, se afsnit 6.1.2

⁴ For uddybelse af dette, se afsnit 6.1.2

også baseret på en mindst-sandsynlig-logik, hvilket forstærker den samlede kategorisering af casen som mindst-sandsynlig. Dermed vil jeg argumentere for, at netop Gentofte kan anskues som en velegnet case til at be- eller afkræfte hvorvidt introduktionen af samskabelse i en kommunal organisation viser sig at være en paradoksal affære eller ej, og dermed hvorvidt andre kommuner kan forvente at møde paradokser, såfremt de giver sig i kast med samskabelse. Eller formuleret på en anden måde: Hvis introduktionen af samskabelse i Gentofte Kommune aktiverer paradoksale modsætninger, vil introduktionen af samskabelse med stor sandsynlighed aktivere paradokser i andre danske kommuner.

Gentofte er dermed en velegnet case i forhold til analytisk generalisering af, hvorvidt paradokser nødvendigvis følger med det at styre og lede samskabende processer i danske kommuner. Omvendt må de specifikke typologiseringer af paradokser og copingstrategier, som afhandlingens abduktive forskningsstrategi producerer, betragtes som forklarende forståelser af lokale udfoldelser af paradokser og håndteringer af disse, der ikke umiddelbart kan generaliseres til andre kommuners samskabelse. Afhandlingens typologier kan altså betragtes som første skridt til teori- og hypotesedannelse i forhold til samskabelsens paradokser, som nok kan inspirere og give anledning til refleksion i andre offentlige kontekster, uden at disse nødvendigvis kan overføres en-til-en.

Udover Gentofte som den overordnede enhed for mit casestudie har jeg som nævnt valgt at følge tre eksempler på samskabelse initieret af henholdsvis politikere, administration og borgere. Dermed har jeg valgt at designe mit casestudie med tre indlejrede cases og et komparativt element, som giver mulighed for at studere forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier i samskabelse initieret på forskellige niveauer af den kommunale organisation. For at kunne vurdere, hvorvidt forskelle i paradokser eller copingstrategier med rimelighed kan tilskrives samskabelsens initiering, har jeg i min udvælgelse af cases tilstræbt et ”mest-ens”-design, hvor casene ligner hinanden mest muligt, med indtagelse af spørgsmålet om hvilken aktør der har initieret samskabelse. Afsøgningen af mulige cases foregik i starten af afhandlingen i forbindelse med produktionen af ti indledende interviews, hvor jeg afslutningsvist spurgte interviewpersonerne, hvorvidt de kendte til interessante samskabelsesinitiativer. Ligeledes kontaktede jeg og holdt møder med centrale personer i kommunens samskabelsesindsats for at få deres input til mulige cases. Efterfølgende fulgte jeg op på og indhentede yderligere information om de foreslåede samskabelsesinitiativer, såfremt det var tiltag, interviewpersonerne ikke selv var en del af, men blot havde kendskab til. Denne afsøgning forløb over

oktober og november 2017, hvor jeg undersøgte omkring 25 cases. Omkring en femtedel af de 25 cases blev umiddelbart fravalgt, da disse ikke stemte overens med afhandlingens definition af samskabelse, der præsenteres i afsnit 4.1.5, men nærmere udgjorde eksempler på borgerinddragelse eller samproduktion.

Herefter inddelte jeg casene ud fra en række kriterier, der i tråd med udvælgelsen af Gentofte Kommune som overordnet enhed ville kunne klassificere casene som ”mindst-sandsynlige” i forhold til at opleve bespænd i form af paradokser i styring og ledelse af samskabelse. Her blev udvælgelseskriterierne de følgende: at casen skulle være et strategisk vigtigt projekt for organisationen, hvilket ville antages at skabe opbakning og tildeling af ressourcer til projektet; at casen ikke organisatorisk var placeret indenfor et myndighedsområde, som eksempelvis beskæftigelsesindsatser eller anbringelser af børn, hvorved lovgivning ikke ville kunne spænde ben for samskabelsen; samt at casen havde borgernes hverdagsliv som omdrejningspunkt, hvilket ville sandsynliggøre borgernes opbakning til samskabelsen. I vurderingen af casene som strategisk vigtige for organisationen afholdt jeg desuden et møde med kommunaldirektøren samt min kontaktperson i Gentofte Kommune, hvor jeg præsenterede et udsnit af brugbare cases, som vi efterfølgende drøftede, og sammen vurderede hvilke cases der endeligt skulle udvælges. Derudover var det naturligt et vigtigt udvælgelseskriterie, at casene udgjorde et muligt empirisk nedslag, som kunne følges, mens samskabelsen udfoldede sig, ligesom klassificeringen af initieringen af casen var central. Følgende figur sammenfatter de strategiske udvælgelseskriterier for de tre cases for at opnå et mest-ens komparativt case-design. Figuren illustrerer, hvorledes de tre cases er mest ens på de udvalgte kriterier, med undtagelse af samskabelsens initiering:

Udvælgelse af cases ud fra mest-ens-designlogik					
Kendetegn Case	Muligt empirisk nedslagspunkt	Strategisk vigtige	Handler om borgernes hverdagsliv	Ikke en del af et myndighedsområde	Initiering
Gentofte LIV	X	X	X	X	Borgere
Tænketanken Hack din hverdag	X	X	X	X	Administration
Opgaveudvalg om den boligsociale indsats	X	X	X	X	Politikere

Figur 3:1 (egen produktion) – Kriterier for caseudvælgelse

I det følgende vil jeg præsentere de tre udvalgte cases. Casene præsenteres desuden i detaljer i de deskriptive analyser af styring og ledelse knyttet til de respektive cases. Gentofte Kommune præsenteres i afsnit 6.1, der beskriver organisationens nøgletal, samskabelsesambitioner og -erfaringer samt organisationens kulturelle kendetegn.

3.4.1 Gentofte LIV – borgerinitieret samskabelse

Gentofte LIV er et samskabelsesinitiativ, der blev initieret i 2013 af en lokal ildsjæl i Maglegårdsområdet, som ønskede at forbedre de trafikale forhold og sikkerheden omkring sin søns skole. I dag inkluderer projektet en bred vifte af aktører, men er centreret omkring områdets idrætsforeninger, skoler, gymnasie og kirke, hvor repræsentanter for de forskellige organisationer mødes ca. en gang om måneden, ligesom aktørerne inddeler sig ad hoc i mindre arbejdsgrupper omkring delprojekter i gruppens fælles arbejde. Gruppens arbejde blev desuden i opstartsfasen udvidet til at inkludere et bredere fokus på at skabe synergi og koble ressourcer omkring fælleskab, idræt og læring i Maglegårdsområdet. I arbejdet med at opbygge et fælleskab omkring læring og idræt har gruppen formuleret både en række mindre mål, som etableringen af en fælles lektiecafé og fælles idrætsundervisning, samt en række større mål om at udbygge en eksisterende træningshal i området og etablering af en ny svømmehal og tennisbaner, hvoraf gruppen i 2019 havde fået gennemført en del af disse.

Gentofte LIV er hovedsageligt faciliteret af to frivillige aktører, henholdsvis en frivillig tovholder og en frivillig leder, der ikke er repræsentanter for nogle af gruppens foreninger. I løbet af 2017 blev en mere formaliseret samskabelse med kommunens centrale administration etableret, hvor den frivillige tovholder og den frivillige leder mødes cirka hver anden måned med kommunaldirektøren og andre direktører eller chefer i en koordinationsstyregruppe.

3.4.2 Tænk tanken ”Hack din hverdag” – administrationsinitieret samskabelse

Samskabelsen omkring tænketanken ”Hack din hverdag” blev initieret af sundhedsafdelingen i Gentofte Kommune i foråret 2018 og havde til formål at finde nye måder at forbedre den fysiske og mentale sundhed i børnefamilier. Tænketankens arbejde løb over en periode på fem måneder og bestod af fire forudbestemte møder og tre ekstra møder, der blev planlagt af deltagerne selv. Deltagerne bestod af ti kvinder med børn, som alle boede i Hellerup, og samskabelsen blev faciliteret af to administratorer fra sundhedsafdelingen. Det overordnede opdrag for samskabelsen udsprang af et politisk opgaveudvalg om sundhed, som sundhedsafdelingen selv havde været tovholder på.

Gruppen var i udgangspunktet meget engagerede og begejstrede og udviklede to ideer, som skulle forbedre og lette børnefamiliernes hverdag. Ideerne bestod af en udformning af en skabelon til, hvordan borgerne kunne starte vejfester og dermed et fællesskab, samt udformningen af et bytte-tjeneste-ordning, hvor forældre i daginstitutioner kunne bede om og tilbyde hinanden hjælp og dermed aflaste hverdagens pres. I løbet af processen faldt deltagernes engagement dog løbende, og de to ideer blev ikke afprøvet i praksis. Ideerne kom dog til at udgøre en platform for de to administrative medarbejdere til at arbejde videre med tankerne om fællesskab og trivsel.

3.4.3 Opgaveudvalg om den boligsociale indsats – samskabelse initieret af politikere

I Gentofte Kommune har kommunalbestyrelsen i 2015 besluttet at ændre deres politiske arbejdsform, så en stor del af arbejdet er centreret omkring samskabende § 17, stk. 4-udvalg, også kaldet opgaveudvalg. Det boligsociale område er et nyt policy-område i Gentofte, og målet med dette opgaveudvalg var derfor at give overblik over udfordringer og behov for boligsociale indsatser, at lave retningsanvisende principper for en helhedsorienteret indsats og at opstille anbefalinger til tryghedsskabende tiltag. Opgaveudvalgets deltagere bestod af fem politikere og ti borgere.

Samskabelsen løb over en periode på ni måneder fra efteråret 2017 til sommeren 2018 og bestod af et introducerende opstartsmøde, seks opgaveudvalgsmøder, to arbejdsgruppemøder og et skrivegruppemøde. Møderne blev faciliteret af to administratorer, der sammen med det politiske formandskab for udvalget samt en direktør og en chef tilrettelagde mødernes indhold og drejebog. Opgaveudvalgets anbefalinger til principper og anbefalinger for den boligsociale indsats blev fremlagt for og godkendt af kommunalbestyrelsen i sommeren 2018.

3.5 Afhandlingens teoretiske og metodiske afsæt

For at besvare afhandlingens forskningsspørgsmål trækker jeg på tre typer af litteratur om henholdsvis samskabelse, styring og ledelse af netværk og tværgående samarbejder samt paradokslitteratur.

Den primære interesse i afhandlingen er samskabelse og forståelsen af, hvordan dette udfolder sig som komplekse og paradoksale processer. Her inddrages samskabelseslitteraturen for at sætte rammen for, hvordan dette fænomen teoretisk og empirisk kan begribes, samt hvordan samskabelse som begreb og fænomen har udfoldet sig i relation til de offentlige organisationer (Alford & Freijser, 2018; Ansell & Torfing, 2021; Ostrom, 1996). Særligt anvendes litteraturen til at afdække forskellige definitioner og centrale elementer i samskabelse som afsæt for at udvikle den konkrete definition af samskabelse, som jeg benytter i afhandlingen, og som lignende koncepter, eksempelvis samarbejdsdrevet innovation eller samproduktion, kan adskilles fra. Her indgår samskabelsens ambition om at transformere relationen mellem borgere og offentlige medarbejdere blandt andet som et centralt element (Boyle & Harris, 2009). Udover at skabe konceptuel klarhed over afhandlingens forståelse af samskabelse, har definitionen desuden tjent som guide til at sikre, at de udvalgte cases udgjorde relevante eksempler på samskabelse og ikke ”blot” samproduktion eller andre lignende processer. Ligeledes anvendes gennemgangen af samskabelseslitteraturen, og herunder beskrivelser af drivkræfter, barrierer og skyggesider, som indgang til at forstå samskabelsens styrings- og ledelsesbehov og dermed informere mine valg af styrings- og ledelsesteorier. Endelig anvendes litteraturen til at udlede indikatorer for, hvordan samskabelsens resultater eller bundlinjer kan konceptualiseres og vurderes (Voorberg et al., 2015). I en del af litteraturen kan der i den forbindelse observeres beskrivelser af en distinktion imellem to forståelser af samskabelse i den teoretiske forskning, der kategoriseres som henholdsvis en effektivitets-forståelse af samskabelse og en empowerment-

forståelse af samskabelse (Agger & Tortzen, 2015; Tortzen, Agger, & Rosenberg, 2018). Denne distinktion har jeg valgt at afgrænse mig fra, da afhandlingens ærinde ikke er at vurdere eller belyse samskabelsen ud fra henholdsvis en effektivitets- eller en empowerment-optik, og fordi mit ønske netop var at få øje på modsætninger i samskabelsen, hvor en teoretiske ramme koblet til en særlig samskabelsesforståelse ikke ville være optimal.

Et andet omdrejningspunkt i afhandlingen er styring og ledelse af samskabelse, og hvilke paradokser der opstår, når forskellige aktører forsøger sig med at facilitere samskabende processer. Her trækker jeg overordnet på teorier, der placerer sig indenfor styringsforståelser koblet til New Public Governance-paradigmet, der i særlig grad beskæftiger sig med mobilisering, design og facilitering af samskabende netværkssamarbejder (Osborne, 2010). Indenfor dette paradigme inddrages således forskellige bidrag indenfor styring og ledelse, der hjælper til at sætte en forståelsesmæssig ramme for, hvilke elementer der teoretisk og empirisk peges på som vigtige, for at lykkes med samskabelse. I mine forståelser af, hvordan samskabelse kan styres, trækker jeg i særlig grad på netværkslitteraturens interdependenstradition, der belyser både operationel autonomi og gensidig afhængighed som særlige omdrejningspunkter i netværksdannelse, samt denne traditions beskrivelser af særligt hands-off metastyring som central tilgang til at rammesætte arbejdet i samskabende netværk (Klijn & Koppenjan, 2012; Sørensen & Torfing, 2017). I relation til styring findes desuden en litteratur, der i særlig grad sætter fokus på institutionelle design som vejen til at skabe rammerne for samskabelse. Selvom denne litteratur til en vis grad indgår i mine baggrundsforståelser af samskabelsens styring, er den fravalgt som primær tilgang, da den i højere grad beskæftiger sig med, hvilken effekt forskellige institutionelle design får for samskabelsens indflydelse på den demokratiske samtale og udvikling af velfærd (Ansell & Gash, 2018; Nabatchi & Leighninger, 2015) fremfor med rammesættelse af den enkeltstående samskabelsesproces.

I min forståelse af, hvordan ledelsesopgaven i samskabelse udfolder sig, trækker jeg hovedsageligt på litteraturen koblet til distribueret ledelse samt litteratur omhandlende facilitering af interorganisatoriske samarbejder. Her rammesætter teorier knyttet til horisontal og distribueret ledelse særligt mine forståelser af, hvordan ledelse kan udspille sig i samarbejder, hvor aktørerne ikke har formel ledelsesret over hinanden (Bolden et al., 2009). Derudover bidrager litteraturen om ledelse af tværgående samarbejder til at belyse, hvilke elementer der bliver essentielle at håndtere eller facilitere ledelsesmæssigt i samskabende netværkskonstellationer mellem aktører fra forskellige institutioner

(Huxham & Vangen, 2005). I valget af ledelsesteorier afgrænser jeg mig således fra en række andre teorier, der kunne belyse forskellige aspekter af, hvordan samskabelse kan faciliteres og understøttes, herunder eksempelvis innovationslitteraturen, da dennes designfokus og instrumentalisering af samskabelsen som et værktøj til at udvikle nye løsninger ikke matcher afhandlingens samskabelsdefinition, der i tillæg inkorporerer ambitionen om at transformere relationen mellem offentlige og ikke-offentlige aktører (Carstensen & Bason, 2012). Ligeledes er bidrag fra litteraturen om ledelse af frivillige fravalgt, da denne i højere grad relaterer sig til samproduktion af velfærd fremfor samskabelse (Brudney, 1990; Sørensen & Torfing, 2013), ligesom afhandlingen kun i mindre grad forholder sig til litteraturen om interaktiv politisk ledelse, da denne snarere beskæftiger sig med at beskrive, hvilke nye roller politikerne skal indtage, end hvordan interaktive samskabende processer skal understøttes ledelsesmæssigt (Sørensen, 2016).

Endelig inddrager jeg paradokslitteratur som afsæt til at forstå paradoksers væsen, samt hvordan de kan udspille sig i organisatoriske kontekster. Paradokslitteraturen anvendes således til at definere paradokser, og hvordan de kan genkendes, samt hvilke former for håndteringer forskellige aktører kan benytte sig af i mødet med paradoksale krav og kontekster (Smith & Lewis, 2011). Litteraturen anvendes ligeledes til teoretisk og empirisk at skabe forståelser for, hvilke former for copingstrategier der ser ud til at virke konstruktivt i håndteringen af paradokser, og hvilken betydning dette kan få for organisationens langsigtede dynamikker og udvikling. I min tilgang til forståelsen af paradokser trækker jeg særligt på Smith og Lewis' konceptualiseringer, der gennemgående samler indsigterne fra paradokslitteraturen, ligesom denne tilgang særligt fokuserer på paradokser i en organisatorisk kontekst (Lewis & Smith, 2014; Smith, 2014). I relation til paradokser fremhæves Luhmanns bidrag desuden ofte, da han som en del af sin systemteori udvikler konceptualiseringer af paradokser og afparadoksering i sociale systemer. Jeg har i afhandlingen undladt at inddrage Luhmanns beskrivelser som en central del af mine teoretiske forståelser af paradokser, da Luhmanns systemteori i højere grad beskæftiger sig med, hvordan systemer fortløbende skaber sig selv og deres omverden gennem binære kommunikationer, der til enhver tid vil være kontingente, hvorfor systemet ligeledes fortløbende må finde kommunikative strategier til at afparadoksere for at vedblive med at bestå (Luhmann, 2000). Da afhandlingen ikke alene har fokus på systemers afparadokserende kommunikation, men også ønsker at belyse forskellige former for ledelsesmæssige håndteringer af paradokser, er denne litteratur således fravalgt.

Mens paradokslitteraturens epistemologiske udgangspunktet placerer sig indenfor det konstruktivistiske paradigme og betragter organisationers specifikke paradokser som lokalt konstruerede (Schad et al., 2016), har litteraturen om samskabelse samt styring og ledelse ofte et mere realistisk udgangspunkt samt blik på verden og organisationers praksis. Man kan derfor argumentere for, at en del af afhandlingens teoretiske udgangspunkt ikke matcher dens videnskabsteoretiske placering. Med dette i tankerne har jeg således forsøgt at inddrage teoretiske bidrag om styring og ledelse, der er optagede af at indtænke og konceptualisere samskabelsens kompleksitet. Ligeledes anvender jeg ikke teorierne som afsæt for at udlede variabler, som afhandlingen tester og anvender som forklaringer på, hvorvidt samskabelsen lykkes eller mislykkes, men som indramning af forståelserne af, hvilke former for styring og ledelse der betragtes som vigtige omdrejningspunkter i samskabelse. Dermed fastholder afhandlingen sit fortolkende og eksplorative omdrejningspunkt i analyserne af, hvilke paradokser der aktiveres i styring og ledelse af samskabelse, hvordan aktørerne forsøger at navigere i disse, og hvilken betydning det får for processerne.

For at producere data om samskabelsens paradokser benytter jeg mig metodisk hovedsageligt af interviews og observationer. Mine observationer er inspirerede af det etnografiske feltarbejde (Madden, 2013; Wolcott, 1999) og udfoldede sig både som et længere ophold i Gentofte Kommune samt mere formelt som observationer af relevante møder koblet til de tre udvalgte cases. Ligeledes inddrager jeg strategiske dokumenter for at forstå baggrunden for de udvalgte cases samt rammesættelsen af den specifikke samskabelsesproces. De valgte metoder lægger sig i naturlig forlængelse af det fortolkende paradigmes understregning af, hvordan forskeren må fordybe sig i den sociale kontekst, for at forstå og kunne beskrive sit genstandsfelt i dybden (Blaikie, 2010; Blaikie & Priest, 2017). Ligeledes er disse metoder velegnede til at producere den mangefacetterede og nuancerede viden, der er nødvendig i et eksplorativt studie, der søger at skabe forståelser af, hvordan et fænomen udfolder sig. Dermed har jeg ud fra samme logikker fravalgt at anvende mere kvantitativt baserede tilgange som eksempelvis eksperimenter eller surveys, der i højere grad er anvendelige til at be- eller afkræfte teoretisk udledte hypoteser eller tilbyde statistiske generaliseringer af et fænomens udbredelse fremfor at belyse en bredere vifte af komplekse sammenhænge og samspil om et fænomen, der endnu kun findes sparsom empirisk viden om (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Karpatschhof, 2010).

Desuden er observationer, interviews og dokumentstudier valgt som metodiske tilgange, fordi deres forskellige karakter giver mulighed for en frugtbar krydsbefrugtning eller triangulering af forskellige former for data om samme fænomen. De tre metoder og de data, de producerer, giver således forskellige indgange til og indblik i, hvordan paradokser aktiveres og håndteres i bestræbelserne på at understøtte, rammesætte og facilitere samskabende processer. Eksempelvis er studier af strategiske dokumenter tilknyttet de tre cases velegnede til at belyse samskabens historik, i forhold til hvorfor emnet er valgt, og hvorfor det bliver betragtet som vigtigt (Esmark & Triantafillou, 2007; Lynggaard, 2010), ligesom de ofte beskriver styring eller den formelle rammesættelse af samskabelsen i form af procesdesign, mål og problemforståelser samt valg af deltagere. Overfor dette producerer interviews indblik i de forskellige aktørers subjektive beskrivelser, forståelser og tolkninger af, hvad der sker i samskabelsen, hvad der opleves som paradoksalt og konfliktfyldt, og hvorfor de agerer, som de gør (Alvesson, 2003; Brinkmann & Tanggaard, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). Eftersom disse beskrivelser også ofte bliver et produkt af aktørernes rationaliseringer, ligesom samspillet mellem interviewer, interviewperson og ikke mindst selve interviewsituationen former de forståelser, der fremsættes (Holstein & Gubrium, 1995, 2003), bliver observationer som metode en frugtbar vej til at sammenholde deltagerens beskrivelser af, hvad de gør (eller tror, de gør), med det, de rent faktisk gør (Brodin, 2017). Deltagerobservationer som metode giver desuden forskeren mulighed for at opnå kropsliggjort viden om de mangeartede måder, hvorpå deltager kategoriserer og forstår deres verden, fremfor alene at blive fortalt, hvad og hvordan noget er betydningsfuldt (Pader, 2014). Denne tilstræbte triangulering mellem de historiske indsigter i dokumenterne, førstehåndsoplevelserne fra observationerne samt aktørernes subjektive beskrivelser i interviewene hjælper således også til at øge analysernes interne validitet (Andersen, 2012; Kawulich, 2005; Ramian, 2012). Man kunne argumentere for, at brugen af fokusgrupper i denne forbindelse kunne være en givtig metode, der med belysningen af aktørers sociale forhandlinger kunne uddybe og supplere observationernes fokus på, hvordan deltagerne kategoriserer samskabelsen, og hvad der betragtes som legitimt og illegitimt (Halkier, 2008). Jeg har fravalgt denne metode, da fokusgrupper typisk ikke producerer den bedste viden, såfremt deltagerne, som ved samskabelse, besidder væsentligt forskellige magtpositioner, hvilket kan gøre det svært eller ubehageligt for deltagerne at udtrykke sig frit.

3.6 Inspirationer fra kollaborativ forskning

I afhandlingen trækker jeg desuden på inspirationer fra kollaborativ forskning, der med et mere snævert begreb også til tider betegnes som aktionsforskning. Den kollaborative forskningstradition kan meget overordnet betragtes som et heterogent felt af mange forskellige positioner, der sammenfattes ved deres fokus på, at aktører udenfor forskningsinstitutionen inviteres ind som aktive medproducenter af forskning og viden i en fælles læringsproces (Reff, Sørensen & Sehested, 2011). Inspirationerne udspillede sig i praksis særligt som en løbende dialog med Gentofte om afhandlingens fortløbende analyser og teoretiske perspektiver. Ligeledes drøftede jeg indledningsvist afhandlingens forskningsdesign med kommunen, ligesom denne var med til at pege på, hvilke cases den oplevede som strategisk vigtige og i den forstand interessante at belyse.

Indenfor den kollaborative forskningstradition skelner man typisk mellem mere traditionelle former for aktionsforskning og nyere tilgange, der, om end de ligger i forlængelse af aktionsforskningen, på forskellig vis adskiller sig fra ambitionerne om aktivisme og befrielse af udsatte grupper og delvist forsøger at svare på udfordringer forbundet med den traditionelle aktionsforskning (Nielsen & Nielsen, 2010). Siden 1980 og frem til i dag er der som nævnt udsprunget forskellige tilgange i forlængelse af den traditionelle aktionsforskning der på trods af en fastholdelse af den tætte vidensproduktion med praksis på forskellig måde adskiller sig i en afstandstagen fra et normativt aktivistisk fokus. Af nyere tilgange kan nævnes: *aktionsforskning modus 2*, der udelukkende ser samspillet med praksis som en vej til at kvalificere forskningsresultater (Reff, Sørensen, & Sehested, 2011); *interaktiv forskning*, der ser samspillet som en vej til fælles gensidig læring (Svensson, Ellström, & Brulin, 2007); *research-practice collaborations*, der ser samspillet som en vej til at skabe mere praksisrelevant forskning (Bansal, 2013); og *designeksperimenter*, der betragter samspillet som en vej til hypotesetestning og bestemmelse af ”best practice” (Stoker & John, 2009).

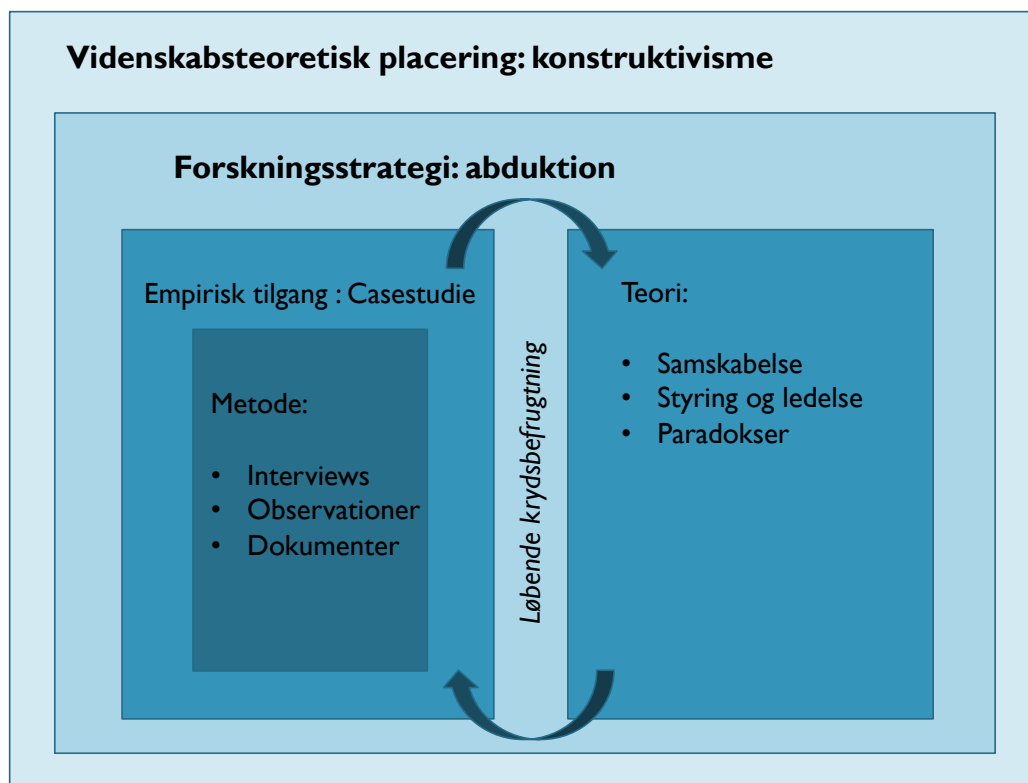
Generelt argumenteres der indenfor de nyere tilgange til kollaborativ forskning for, at den aktive samproduktion af viden kan øge forskningens validitet og kvaliteten af analyser og konklusioner ved at komme tættere på de dynamikker og den kompleksitet, som udspiller sig i praksis (Svensson et al., 2007). Dette argument præsenteres ligeledes i den abduktive forskningsstrategi, hvor member checking betragtes som et hovedelement i relation til at etablere validitet (Blaikie & Priest, 2017). Dermed betragtes afhandlingens inspirationer fra den kollaborative forskning som et naturligt og vægtigt element indenfor den fortolkende tradition og tilhørende abduktion.

Afhandlingen har primært taget afsæt i perspektiver indenfor den interaktive tilgang, idet samspillet med Gentofte Kommune hovedsageligt havde karakter af præsentationer af og dialog om teoretiske perspektiver samt af mine analyser, som de udviklede sig undervejs. Eksempelvis har jeg præsenteret teori om samskabelse, styring, ledelse og paradokser i det netværk, der faciliterer kommunens opgaveudvalg, samt på forskellige temadage i organisationen. Ligeledes er mine første udkast til analyser af paradokser og copingstrategier i de tre cases blevet drøftet med de administrative aktører, der var involveret, ligesom de samlede første analyser blev drøftet med direktionen. Samspillet med praksis har dermed til tider haft karakter af member checking. Overordnet har samspillet dog, i tråd med den interaktive tilgangs ambition om fælles gensidig læring, medført, at praksis med egne udtalelser blev konstruktivt konfronteret med nye perspektiver og forståelser, mens drøftelserne den anden vej var med til at nuancere og skærpe mine forståelser og analyser. Særligt har praksis været optaget af paradoksforståelserne som et givtigt og relevant perspektiv på egen praksis, foretrukne handlemåder og mulige udviklingspotentialer.

Af udfordringer med kollaborativ forskning kan nævnes, at denne tilgang kan være tids- og ressourcerekrævende for begge parter, at forskningen mister sit kritiske blik, og at forskeren inddrages i magt- og interessespil eller forventes at indtage en rolle som rådgivende konsulent (Reff et al., 2011). Ligeledes kan afhandlingens samfinansierede udgangspunkt, hvor der på den ene side forventes en akademisk afhandling og på den anden side praksisrelateret viden, medføre etiske dilemmaer relateret til forskerpositionen generelt og til forhandlinger med feltets praktikere om, hvad der er brugbar og relevant viden (Olesen & Pedersen, 2008). Disse udfordringer vil blive diskuteret yderligere i afhandlingens metodekapitel under afsnit 5.5 og 5.6.

3.7 Oversigt over design og refleksioner over styrker og svagheder

Dette kapitel har præsenteret afhandlingens forskningsdesign og beskrevet, hvilke valg og fravalg jeg har taget for at kunne svare så relevant og konsistent som muligt på mit forskningsspørgsmål. Nedenstående model visualiserer og opsummerer dette design:



Figur 3:2 (egen produktion) – Afhandlingens forskningsdesign

I kølvandet på både valg og fravalg følger desuden en række styrker og svagheder i forskningsdesignet, i forhold til hvad dette kan belyse eller ikke formår at indfange. En del af disse overvejelser er naturligt blevet præsenteret løbende gennem kapitlet hvorfor dette afsnit i højere grad samler op på nogle overordnede refleksioner over styrker og svagheder. Afhandlingens styrker og begrænsninger vil desuden blive diskuteret yderligere efter konklusionen i afsnit 7.2.3.

I udgangspunktet har forskning placeret indenfor det konstruktivistiske og fortolkende paradigme sin styrke i at kunne indfange ”virkelighedens” nuancer og komplicerede sammenhænge. Denne forskningstradition kan endvidere, til en vis grad, anskues som værende opstået som ”modbevægelse” til mere de positivistiske tilganges fokus på forenkling for at kunne teste og dermed udlede og forudsige kausale sammenhænge i verden. Bagsiden af at insistere på at indfange verdens kompleksitet kan dog blive, at analyser og beskrivelser bliver så nuancerede og så lokale, at de nok er tro mod kontekstens og det studeredes kompleksitet, men mister deres udsigelseskraft og evne til at udlede forståelser, som kan anvendes eller inspirere andre steder end lige netop der, hvor undersø-

gelsen er foretaget (Hay, 2002). Der kan altså være en form for trade-off mellem indfangelsen af kompleksitet og analysernes udsigelseskraft. For at imødekomme dette har jeg forsøgt at læne mig op ad ambitionerne om at udlede forklarende forståelser gennem typologier eller abduktiv fænomenbestemmelse. Ligeledes kan det fortolkende paradigmes fokus på socialt forhandlede og fortolkede forståelser af verden kritiseres for at miste det kritiske blik på, hvordan dybere samfundsmæssige og sociale strukturer både skaber og begrænser aktørerne (Blaikie & Priest, 2017). Et sådant perspektiv ville i højere grad kunne indfanges gennem et udgangspunkt i eksempelvis kritisk realisme.

Den abduktive forskningsstrategis styrker er i tråd hermed dens evne til at kunne indfange og beskrive fænomeners mange facetter og indbyrdes sammenhænge, ligesom den tillader krydsbefrugtning mellem nye og allerede eksisterende forståelser i sit vekslende fokus på både empiri og teori. Omvendt kan forskningsstrategien kritiseres for at overlade for stort et rum for fri fortolkning til den enkelte forsker, hvilket kan medføre overfortolkning eller overdrevent fokus på enkelte elementer eller aspekter. Jeg har derfor tilstræbt en høj grad af transparens og stringens i mine analyser ved at redgøre for og reflektere over operationaliseringen af min teori samt de strategier, jeg anvender til at udlede mine analyser. Ligeledes har den interaktive forskningstilgang i form af member checking og løbende dialog med Gentofte om mine analyser modvirket risikoen for, at jeg forelskede mig i særlige perspektiver eller delelementer og tildelte disse en uforholdsmæssig stor opmærksomhed og betydning.

Forskningsdesignets empiriske tilgang i casestudiet kan videre kritiseres for ikke at kunne udgøre et relevant grundlag for statistiske generaliseringer eller for ikke at kunne sige noget om, hvor udbredt specifikke fænomener er. Dog har jeg så vidt muligt redegjort for og reflekteret over kriterier for caseudvælgelse, og dermed hvilken grad af analytisk generaliserbarhed mine analyser og resultater kan tilskrives. I forhold til udvælgelsen af mine tre indlejrede cases kan det videre diskuteres, i hvor høj grad disse kan sige at være mest-ens. Som jeg argumenterer for, er casene ens på en række vigtige områder, men samtidig kan nogle cases kritiseres for at afvige på andre punkter end netop initieringen. Eksempelvis har den borgerinitierede case et væsentligt andet tidsperspektiv end de to andre cases, idet samskabelsen har løbet over længere tid. Her trådte kriteriet om det empirisk mulige nedslag således i forgrunden, da de andre borgerinitierede samskabelsestiltag, som min afdækning i Gentofte pegede på, i højere grad befandt sig i startfasen eller var af en mindre karakter. Dette væk-

kede en bekymring for, om disse ville kunne producere tilstrækkelig nuanceret data om samskabelsesdynamikker, da den borgerinitierede samskabelse ofte synes langsommere i sin opstart og udvikling, hvorfor valget faldt på en case som med sikkerhed indebar observerbar empirisk rigdom. Ligeledes fremhævede kommunen Gentofte LIV som et strategisk vigtigt projekt for den centrale administration, hvilket bestyrkede et af mine andre udvælgelseskriterier. Tidsforskellen i denne case kan dog potentielt indvirke på, hvorvidt de forskelle, som muligvis tegner sig i de tre cases, kan tilskrives initieringen eller andre faktorer og dermed udfordre afhandlingens interne validitet.

En styrke i forskningsdesignet er videre inddragelse af en omfattende mængde data samt muligheden for at triangulere mellem forskellige former for data. Her har jeg særligt oplevet sammenholdelsen af aktørernes subjektive forståelser af deres handlinger og motiver overfor observationerne af aktørernes faktiske handlinger som givtigt i forhold til nuancerede forståelser af samskabelsens paradokser, og hvilke dynamikker der tegner sig i håndteringen af dem.

Kapitel 4: Teori

I dette kapitel udfoldes de tre typer teoretisk litteratur, som jeg trækker på i min forståelse og analyse af paradokser i styring og ledelse af samskabelse. Indledningsvist præsenteres samskabelseslitteraturen efterfulgt af de perspektiver på styring og ledelse af samskabelse, som jeg benytter i afhandlingen. Derefter præsenteres paradokslitteraturen og spørgsmålet om, hvorledes organisationers paradoksale modsætninger kan anskues og håndteres. Afslutningsvist sættes centrale indsigter og begreber fra de tre teorier i forhold til hinanden og præsenterer dermed afhandlingens endelige analyseramme. Der redegøres yderligere for operationaliseringen af de enkelte delanalyser i det følgende metodekapitel 5.

4.1 Samskabelse i offentligt regi

De følgende afsnit præsenterer den teoretiske og empiriske viden om samskabelse, som jeg benytter til at forstå og definere fænomenet samskabelse i afhandlingen og mine analyser. Afsnittet indledes med forskellige præsentationer af, hvordan fænomenet samskabelse i litteraturen er blevet konceptualiseret og forsøgt defineret på forskellig vis. Dernæst redegøres for begrebets historiske ophav samt de ambitioner for en ændret relation mellem stat og borger, som samskabelse ofte tilskrives. Beskrivelserne af, hvordan samskabelse tidligere er blevet defineret og konceptualiseret, samt fremstillingerne af den ændrede relation anvendes i det afsluttende afsnit som afsæt for at udlede afhandlingens definition af samskabelse, og hvordan dette kan adskilles fra overlappende begreber. Udover at skabe konceptuel klarhed over, hvordan samskabelse forstås i afhandlingen, er definitionen desuden blevet anvendt som rettesnor for vurderingen af og udvælgelse af cases.

Det efterfølgende afsnit redegør for samskabelsens drivkræfter, barrierer og potentielle skyggesider. Selvom afhandlingen ikke specifikt analyserer drivkræfter og barrierer, kan forståelserne af disse dog potentielt pege i retning af, hvilke faktorer samskabelsens mulige paradokser kunne tænkes at omhandle, ligesom forståelserne af drivkræfter og barrierer, sammen med de øvrige beskrivelser af samskabelse, har informeret min forståelse og udvælgelse af teorier til at belyse, hvilke former for styring og ledelse der bliver vigtige omdrejningspunkter for at understøtte samskabende processer.

Endelig præsenteres afslutningsvis, hvilke bundlinjer eller formål der typisk knyttes til samskabende processer, samt hvilke udfordringer der beskrives i relation til at udlede og måle samskabelsens

effekter. Dette afsnit informerer således afhandlingens forståelser af, hvilke indikatorer der analytisk kan anvendes til at udlede og vurdere resultaterne af afhandlingens tre cases, der ligeledes indgår i min definition af samskabelse, der diskuteres i det afsluttende afsnit.

4.1.1 Et flertydigt begreb

Siden årtusindskiftet er samskabelse som begreb og fænomen blevet behandlet med fornyet interesse i forskning såvel som praksis indenfor offentlig forvaltning samt offentlig styring og ledelse (Torfing et al., 2019). I den teoretiske og empiriske litteratur synes begrebet dog ofte flertydigt og anvendt uden en fælles gennemgående definition. Eksempelvis defineres samskabelse blandt andet som:

public services, service users and communities making better use of each other's assets and resources to achieve better outcomes or improved efficiency (Loeffler & Bovaird, 2016).

bringing diverse groups and organizations together in semi-permanent ways, and typically across sector boundaries, to remedy complex public problems and achieve the common good (Crosby & Bryson, 2010).

a mix of public service agents and citizens/users who contribute to the provision of a public service (Pestoff, 2014)

Definitioner af samskabelse indeholder således typisk elementer som offentlige og civile eller ikke-offentlige aktører, der sætter deres ressourcer i spil for at skabe bedre offentlig service, effekter eller outcome. Men fænomenet, hvor offentlige og ikke-offentlige aktører samskaber resultater beskrives samtidig teoretisk og empirisk på forskellige niveauer og med forskellige tidspunkter for inddragelse, inkluderer forskellige typer af aktører og beskrives i forhold til en række forskelligartede policy-områder, såsom socialområdet (Needham, Mary, & Carr, 2009), sundhedsområdet (van Eijk & Steen, 2014) og i kriminalitetsforebyggelse (Williams et al., 2016).

Imens samskabelsesforskningen i udgangspunktet ofte kredsede omkring casestudier, der kunne demonstrere relevans og mulige fordele ved et tættere samarbejde med ikke-offentlige aktører, eller hvorfor, hvordan og med hvilke effekter samskabelse udspiller sig i en offentlig kontekst, kaldes

der på nuværende tidspunkt også på et øget fokus på skarpere definitioner af begrebet (Boyle & Harris, 2009; Brandsen & Honingh, 2015; Brandsen et al., 2018). Typisk ses eksempelvis overlappende brug af begreberne samskabelse (co-creation) og samproduktion (co-production), som bredt set bruges til at beskrive og kategorisere det samme fænomen (Voorberg et al., 2015). Distinktionen imellem disse begreber er dermed også der, hvor der oftest ses teoretiske bestræbelser på at skabe konceptuel klarhed og beskrivelser af forskelle. Samtidig eksisterer andre termer og begreber såsom samarbejdsdrevet innovation, collaborative governance, offentlig-private partnerskaber eller borgerinddragelse, som synes at beskrive lignende samarbejder mellem offentlige og ikke offentlige aktører. På trods af nogle tilsyneladende fælles elementer præges samskabelsesfeltet således også af forskelligartede og overlappende definitioner og begrebsbrug, hvilket besværliggør konceptuel klarhed og sammenligninger af empiriske studier og resultater.

Voorberg et al. (2015) udleder i et review af 122 artikler om offentlig samskabelse tre typer af samskabelse med afsæt i tidspunktet for borgernes inddragelse: 1: co-implementering, 2: co-design eller 3: co-initiering. Voorberg et al. konceptualiserer samskabelse yderligere, ved at foreslå at co-implementering skal betragtes som samproduktion (co-production), mens co-design og co-initiering skal betragtes som samskabelse (co-creation). Brandsen og Pestoff (2006) foreslår en skelnen mellem forskellige typer eller niveauer af samskabelse med afsæt i den opgave, samskabelsen kredser om: 1: co-governance, hvor borgere deltager i at planlægge og implementere offentlig service; 2: co-management, hvor civilsamfundets organisationer producerer service i samarbejde det offentlige; og 3: co-produktion, hvor borgerne er medproducenter af deres egen service. Desuden skelnes der visse steder mellem, hvorvidt samskabelsens omdrejningspunkt er komplementerende i forhold til den offentlige kerneopgave eller omhandler produktionen af selve kerneopgaven (Brandsen & Honingh, 2015). Brandsen og Honingh (2018) kobler i en senere typologi denne skelnen mellem det komplementerende eller løsning af kerneopgaven til, hvorvidt borgerne inddrages i planlægningen, design/implementering eller ”blot” implementeringen af disse. I tråd med Voorberg et al. betragter de implementering samt design/implementering som koblet til samproduktion, mens samarbejder omkring planlægning betragtes som samskabelse.

Ud over at samskabelse gennemgående i de mange definitioner indeholder elementet offentlige og ikke-offentlige aktører, der sætter deres ressourcer i spil for at skabe bedre løsninger, kan der i samskabelseslitteraturen altså yderligere ses en begyndende konsensus om, at begrebet samproduktion

anvendes til at beskrive det fænomen, hvor den enkelte bruger sammen med offentlige aktører producerer implementeringen af offentlig services, mens samskabelse stadig mere løst knyttes til processer omkring strategier, planlægning og udvikling af løsninger på offentlige organisationers udfordringer. Med foreløbigt afsæt i disse overvejelser, definerer jeg i afhandlingen samskabelse som

processen, hvor offentlige og private aktører via fælles rammesættelse kvalificerer strategier og løsninger på komplekse problemer for at skabe bedre målopfyldelse, øget effektivitet og empowerment/demokrati.

Min definition af samskabelse, og hvordan denne forholder sig til de forskellige konceptualiseringer af samskabelse, vil blive diskuteret yderligere i afsnit 4.1.5 efter gennemgangen af den øvrige samskabelseslitteratur, hvor jeg desuden vil afgrænse samskabelse fra øvrige overlappende begreber som innovation og inddragelse.

4.1.2 Ambitionen om en ændret relation mellem stat og borger

Samskabelse som fænomen og begreb i relation til den offentlige sektor blev beskrevet første gang i 1970'erne af politolog og økonom Elinor Ostrom og hendes kolleger på Indiana University i Bloomington, USA. Deres forskning tog udspring i den på det tidspunkt dominerende styringsstrategi i den offentlige sektor, hvor effektivitet blev ligestillet med centralisering, og organiseringen af offentlige serviceleverancer havde fokus på sammenlægninger og oprettelse af store bureaukratiske enheder. Ostrom og hendes kolleger gennemførte i den forbindelse en række empiriske studier af politiindsatser i forskellige områder af større amerikanske byer, hvor de dog. Denne forskning konkluderede dog at:

After studying police services in metropolitan areas, however, we had not found a single instance where a large, centralized police department was able to provide better direct service, more equitably delivered, or at a lower cost to neighborhoods inside the central city when these were carefully matched to similar neighborhoods located in surrounding jurisdictions (Ostrom, 1996: 1079).

Forskergruppens resultater gik således imod datidens styringsteoriens fokus på centralisering ved at udfordre myten om de offentlige medarbejdere som de eneste og bedste leverandør af offentlig service. De beskrev derimod, hvordan sikkerhed, forebyggelse og opklaring af forbrydelser blev pro-

duceret i samarbejdet og samspillet mellem politiet og de enkelte områders borgere, og pegede videre på dette samspil som årsagen til effektiviteten i de mindre decentrale politienheder (Ostrom et al., 1975). Til at forklare dette fænomen brugte de begrebet co-production: *"By co-production I mean the process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not "in" the same organization"* (Ostrom, 1996: 1073).

Ostrom og hendes kolleger blev dermed pionerer for tanken om "crossing the great divide" imellem stat og marked ved at pege på, hvorledes civilsamfundet ikke kun modtog, men også bidrog til produktionen af offentlig service. Hermed tilskrives borgerne en ny og mere aktiv rolle i velfærdssamfundet som "consumer producers" (Alford, 2014). Forskergruppens analyser og konceptualisering af begrebet co-production var i 1970'erne opsigtsvækkende i forskningen om offentlig styring og organisering og fik stor opmærksomhed. Begrebet og tankegodset forsvandt dog hurtigt fra den offentlige agenda med introduktionen af New Public Management som styringsparadigme i 1980'erne og 1990'erne. Ganske vist blev borgerne her betragtet som kunder, der kunne træffe kompetente valg om, hvilke servicier der bedst ville matche deres behov, men denne forbrugerposition udgrænsede samtidig rollen som medproducent af egen og offentlig service generelt. Interessen for fænomenet er som nævnt sidenhen blevet genfundet og begreberne samproduktion og samskabelse har siden årtusindskiftet stået højt på de offentlige organisationers dagsorden.

Historisk, og med Ostroms forskning, er samskabelse således blevet sammenkædet med en ændret relation mellem stat og marked eller mellem offentlige og ikke-offentlige aktører. Denne konceptualisering af samskabelse fastholdes og videreudvikles i den nyere samskabelsesforskning, hvor samskabelse ofte beskrives som en "transformation" af relationen mellem offentlige og civile aktører:

Co-production depends on a fundamental shift in the balance of power between public service professionals and users. (...) Co-production has to be potentially transformative, not just for the individuals involved, but also for the professionals who are struggling to put it into practice and for the system as a whole (Boyle & Harris, 2009: 17).

Boyle og Harris beskriver således, hvordan samskabelse tilskrives både en mulighed for og en ambition om transformationen af magt, roller, empowerment og deltagelse, ikke kun for de borgere,

der deltager, men også for de offentlig ansatte og organisationer som helhed. Needham, Mary og Carr beskriver i tråd hermed, at hvis samskabelse skal kunne forbedre den offentlige opgaveløsning og vise sig langtidsholdbar, må et transformerende blik anlægges for at undgå, at samskabelse blot bliver en vej til effektivisering eller en ny måde at opretholde eksisterende magtrelationer mellem offentlige og civile aktører (Needham et al., 2009). Hermed tager de afstand fra samskabelse som en instrumentalisering af samarbejdet, hvor offentlige aktører anvender samspillet for at opnå effektivitet uden at tage reflektivt stilling til deres egen rolle og ageren. Needham et al. anerkender dog samtidig, at denne ambition kan være svær at forløse og kræver refleksion og dialog om spændinger, magt og roller. I denne sammenhæng beskriver Pestoff (2014), at såfremt samskabelse skal vise sig bæredygtigt, kan fænomenet ikke alene bero på, hvordan den enkelte borger kan samproducere egen service, men kræver en facilitering af kollektiv handling blandt grupper af borgere.

Albert Meijer (2016) fører dette argument videre til et organisatorisk niveau og beskriver samskabelse som en strukturel transformation, hvor den offentlige sektors legitimitet og ansvarlighed ikke længere alene beror på, hvorvidt den forvalter input på demokratisk vis eller skaber fornuftige output, men i tillæg hvordan den faciliterer lige deltagelse:

This means that accountability mechanisms should not focus on proper use of input or on outcomes but on the quality and equality of structures and actions for active citizen engagement. The facilitating action of government becomes key to its legitimacy. For this reason, the realization that coproduction in certain domains is limited to high-educated citizens forms an important threat to government legitimacy (Meijer, 2016: 603).

Den strukturelle transformation indebærer således både et blik på magtrelationer imellem offentlige og civile aktører, og et blik på, hvordan samskabelse påvirker magt, indflydelse og tillid imellem grupper af borgere. Meijer rejser videre dilemmaet om, hvor ansvaret for samskabte løsninger skal placeres – hos den offentlige organisation eller delvist hos de borgere, der har samskabt dem? I forlængelse af pointerne om ambitionen om en ændret relation i samskabende processer stiller dette altså krav til, hvordan samskabelse skal styres og ledes, såfremt ambitionerne skal kunne udleves. Ligeledes aktiverer denne ambition potentielt paradokser koblet til, hvordan ansvar og indflydelse tildeles i samskabelsen, samt hvordan paradoksale modsætninger håndteres gennem de ledende aktørers copingstrategier.

4.1.3 Drivkræfter, barrierer og skyggesider

I litteraturen om samskabelse beskrives en række empirisk udledte drivkræfter og barrierer, for at samskabelse kan lykkes i den offentlige sektor. Selvom afhandlingen ikke specifikt analyserer drivkræfter og barrierer, peger den empiriske forskning af disse dog på mulige arenaer for konflikter, der må håndteres ledelsesmæssigt, og som derudover også kan vise sig at rumme paradoksale modsætninger. Af drivkræfter nævnes typisk en række faktorer, der kobler sig til udfordringer, som den offentlige sektor søger at finde nye svar på. Her nævnes blandt andet en stigende grad af komplekse problemstillinger eller wicked problems, som de offentlige aktører ikke har viden eller ressourcer til at løse selv (Crosby & Bryson, 2010; Sørensen & Torfing, 2018), et ønske om at legitimere de offentlige organisationer i forhold til dominerende diskurser om borgerinddragelse (Meijer, 2016) eller en opmærksomhed på at styrke det politiske lederskab ved at søge input og samarbejde med civilsamfundet (Torfing et al., 2019). Internt i de offentlige organisationer nævnes drivkræfter som administrative ressourcer og kompetencer til at lede og facilitere samskabelse (Needham et al., 2009), en proaktiv organisatorisk kultur, der ser borgere og brugere som resourcefulde og kvalificerede samarbejdspartnere, og organisatoriske procedurer og strukturer, der kan invitere til samskabelse (Osborne & Strokosch, 2013). På borgersiden beskrives drivkræfter som et øget ønske om aktivt medborgerskab, fælleskab og indflydelse (Torfing et al., 2019), social kapital og en oplevelse af at have noget at tilbyde til processen samt tillid til offentlige organisationer og samskabelsesinitiativet (Voorberg et al., 2015).

I forhold til samskabelsens barrierer beskrives på organisationssiden ofte usikkerhed imellem den tid og de ressourcer, der anvendes, over for mulige eller forskudte gevinster, manglende risikovillighed og behov for kontrol, manglende tillid til borgernes ressourcer, kulturel og faglig konservatisme eller usikkerhed omkring nye roller for medarbejdere og ledere (Needham et al., 2009; Torfing et al., 2019). Her beskrives således særligt barrierer koblet til manglende tillid eller villighed til at opgive eller dele magt, kontrol og status. Victor Pestoff (2012) beskriver samlet set disse barrierer som et ”glasloft” i offentlige organisationer, der henviser borgerne til at indtage en passiv rolle med få muligheder for indflydelse eller deltagelse. I forlængelse heraf peger forskning om interaktiv politisk ledelse blandt andet på, at politikerne finder det svært at ændre deres ageren og oplevelse af, hvad det vil sige at have et traditionelt politisk mandat, når de indgår i samskabelse med borgerne (Hansen, 2017; Kelstrup, Hansen, & Sørensen, 2017), mens samskabelsen omvendt

dekobles den politiske arena, når det er de offentlige administratorer, der initierer samskabelsen (Tortzen, 2016, 2019). På borgersiden beskrives samskabelsens barrierer blandt andet som manglende tillid til offentlige aktører, lav social kapital samt få ressourcer eller manglende villighed til at deltage i samskabelsen (Voorberg et al., 2015) Derudover beskrives en potentiel barriere i fastlåste konflikter på grund af en høj grad af konfliktende mål i samskabelsesprocesser (Osborne & Strokosch, 2013).

I tillæg til beskrivelsen af drivkræfter eller barrierer udfolder samskabelseslitteraturen desuden fænomenets kompleksitet ved at udpege en række skyggesider i samskabelse forstået som de konsekvenser, samskabelsen kan medføre, når den misbruges, når processerne ikke forløber som håbet eller når samskabelse ukritisk betragtes som et normativt gode, der ikke fordrer overvejelser over ulige magtforhold eller skjulte agendaer. Her belyses blandt andet, hvordan samskabelse kan blive til ”sam-forurening” (co-contamination) af offentlig værdi, når borgere misbruger deres roller og benytter egne i stedet for offentlige kriterier som handlingsanvisende i samproduktionen af kriminalitetsforebyggelse, eller når stereotyper og ulige magtbalancer mellem offentlige aktører og brugere i sundhedssystemet spænder ben for en tilsigtet samskabelse af nye løsninger (Williams et al., 2016). I tillæg hertil beskriver Steen, Brandsen og Verschure (2018), hvordan en normativt optimistisk diskurs omkring samskabelse kan overse mulige faldgruber, såsom at ansvaret for nedskæringer og effektivitet lægges på borgernes bord, at transaktionsomkostninger mellem ressourcer og udbytte øges, samt at grænserne for, hvem der står med ansvaret, hvis noget går galt, bliver uklare. Ligeledes peges der her på, at når ressourcervage eller udsatte grupper deltager i samskabelse kan dette både føre til mere ligeværdige samarbejder og relationer, men potentielt også til en følelse af at ”skulle betale tilbage” for den hjælp, de har behov for.

Steen et al. uddyber desuden en ofte rejst kritik om deltagelsesmuligheder og demokratisk skævvridning i samskabelse, ved at ressourcestærke borgere har større adgang og bedre kompetencer til at deltage i denne type processer og udtrykke deres synspunkter (Steen et al., 2018). En tidlig stemme i denne kritik om demokratisk skrævvridning er Iris Marion Young, der skelner mellem intern og ekstern eksklusion af borgere i deliberative eller samskabende politiske processer. Hendes kritik og pointe er, at samskabelse på trods af ambitioner om at inkludere forskelligartede borgere og viden har svært ved at overkomme den strukturelle ulighed i deltagelsesmuligheder for visse grupper af borgere, der enten ikke deltager fysisk i samskabelsen (ekstern eksklusion) eller ikke

bliver hørt i samskabelsen, når de deltager (intern eksklusion), fordi de har svært ved at koble sig på og få plads i den kommunikationsform, der ofte dominerer den form for processer (Fung, 2004; Young, 1996, 2000). I forlængelse af Youngs pointer om deltagelsesmuligheder samt in- og eksklusion af visse borgergrupper i samskabelse beskriver Mangan et al. blandt andet, hvordan samskabelse mellem politi og borgere udfolder sig inden for forhandlinger af identitet og legitimitet i forhold til at udtrykke holdninger og overbevise andre aktører om deres værdier og overbevisninger. Her peges på, at de stemmer, der ikke formår at koble sig til og udtrykke sig inden for gruppens dominerende diskurser, ikke bliver hørt og dermed udgrænses i samskabelsen. Ligeledes udfoldes det, hvordan den institutionelle magt tilskrevet den offentlige organisation, betyder, at borgerne gennemgående fortolker og forstår samskabelsen som tilhørende de offentlige aktører (Mangan et al., 2017). Inklusion og oversættelse mellem forskellige typer af deltagere i samskabelse bliver således en vigtig ledelsesopgave i samskabende processer for at sikre en pluralitet i de stemmer og den viden, som udviklingen af nye løsninger beror på.

4.1.4 Samskabelsens bundlinjer og effekter

Når offentlige og ikke-offentlige aktører giver sig i kast med samskabelse, kobles indsatserne ofte til en række håb om mulige mål og effekter. Det formål, der oftest kobles til samskabelse, er ønsket om ”effectiveness” eller bedre målopfyldelse (outcome) i den offentlige opgaveløsning (Tortzen et al., 2018). Her kobles samskabelse til fortællingen om komplekse udfordringer eller wicked problems, hvor civilsamfundets viden og ressourcer ses som vejen til at skabe bedre og mere bæredygtige løsninger (Bovaird & Loeffler, 2012). Videre beskrives ofte målet om en større grad af ”efficiency” eller produktivitet (output), hvor input og ressourcer fra borgere og brugere anskues som nødvendige for at imødekomme økonomiske udfordringer og effektiviseringskrav i den offentlige sektor (Boyle & Harris, 2009). Voorberg et al. (2015) beskriver desuden, hvordan der i over halvdel af offentlige samskabelsesinitiativer ikke beskrives eller ekspliciteres specifikke mål, hvilket peger på, at den implicite forståelse af samskabelse som et normativt gode her anvendes som den overvejende begrundelse for processen. Samskabelse kobles her til fortællingen om, at samarbejde og inddragelse af civilsamfundet øger ejerskab og styrker demokratiet, hvorved processen i sig selv betragtes som et legitimt mål.

Argumenterne for udbyttet og værdien af samskabelse kobler sig således til ovenstående formulerede bundlinjer eller håb om bedre målopfyldelse, øget produktivitet samt empowerment/demokrati.

Ligeledes formuleres værdien af samskabelse teoretisk ofte i relation til forskellige typer af offentlig værdi såsom social, miljømæssig og politisk værdi eller værdi for den enkelt bruger eller grupper (Alford, 2014; Bovaird & Loeffler, 2012; Needham et al., 2009). Dog peger samskabelseslitteraturen på nuværende tidspunkt samlet på, at der mangler evidens for det konkrete udbytte og effekter af samskabelse (Jo & Nabatchi, 2018; Tortzen et al., 2018). Den manglende evidens, forklares både ud fra divergerende brug af begrebet samskabelse, at mulige effekter af samskabelse ofte ikke kan måles umiddelbart ved processens afslutning, manglende eller vagt formulerede mål med samskabelsesprocesser, ligesom etableringen af en kausal sammenhæng mellem samskabelse og et specifikt output kan være svært at etablere (Durose, Needham, Mangan, & Rees, 2017; Keast & Mandell, 2014; Loeffler & Bovaird, 2018). Dog peger Loeffler og Bovaird (2018) forsigtigt på, at selvom evidensen for samskabelsens resultater synes sparsom, så kan der stadig findes indikationer på samskabelsens potentialer, der retfærdiggør yderligere eksperimenter med samskabelse i offentlig regi samt yderligere forskning i hvilke mekanismer, der hjælper positive resultater på vej. De resultater, der rapporteres i forhold til samskabelse, er på nuværende tidspunkt dog ofte koblet til selve samskabelsesprocessen, hvor deltagerne beskriver, at tiltagene har været en succes, at samarbejdet har fungeret godt, og at der er sket læring eller skabt energi (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014). Det processuelle udbytte ses således som legitimerende i sig selv i tråd med forståelsen af samskabelse som et normativt gode.

4.1.5 Afhandlingens definition og afgrænsning til overlappende begreber

De forudgående afsnit har præsenteret den teoretiske og empiriske viden om samskabelse ud fra forskellige indgange til og behandlinger af begrebet. Overordnet kan litteraturen om samskabelse betragtes som et felt, der er præget af diversitet med forskelligartede definitioner og overlappende begreber, der ligeledes behandler fænomener, der grænser op til og minder om samskabelse. Dette har, som nævnt, medført et stigende fokus på og krav om skarpere definitioner af begrebet (Boyle & Harris, 2009; Brandsen & Honingh, 2015; Brandsen, Steen & Verschure, 2018). I det følgende vil jeg derfor diskutere den definition af samskabelse, som jeg vil benytte i afhandlingen, hvorefter jeg redegør for mine overvejelser om afgrænsning til overlappende begreber, der visuelt præsenteres i en typologi. Som nævnt defineres samskabelse i afhandlingen som

processen, hvor offentlige og private aktører via fælles rammesættelse kvalificerer strategier og løsninger på komplekse problemer for at skabe bedre målopfyldelse, øget effektivitet og empowerment/demokrati.

Ifølge Gerring (2012) er beskrivelsen af et fænomen med til at forme, og muligvis omforme, forståelsen af det studerede, hvorfor konceptuel klarhed er afgørende for enhver undersøgelse. I mine overvejelser omkring definitionen af samskabelse har jeg således forsøgt at tage hensyn til, hvordan begrebet ofte bruges, men samtidig hvorledes det kan differentieres fra andre lignende begreber og dermed give indikatorer for, hvad samskabelse er. For at skabe overblik over dette har jeg, med afsæt i den gennemgåede samskabelseslitteratur, udviklet nedenstående typologi ud fra to dimensioner:

- Tidspunkt for samarbejdet mellem offentlige og ikke offentlige aktører
- Graden af fælles styring/rammesættelse i samarbejdet mellem offentlige og ikke offentlige aktører

Styring Tidspunkt	Offentlig styring	Fælles styring
Kvalificere viden og strategiske beslutninger	Høringer, crowdsourcing eller andre processer, hvor dialogen er begrænset og envejs	Samskabelse
Kvalificere design og løsninger	Partnerskaber Samarbejdsdrevet innovation Borgerinddragelse	Samskabelse
Kvalificere implementering	Samproduktion	Kan indgå i samskabelse, såfremt implementering kobles til kvalificering af viden eller design

Figur 4:1 (egen produktion) – Typologi over forskellige former for offentligt samspil med borgere

I samskabelseslitteraturen ses gennemgående en konsensus om, at begrebet samproduktion anvendes til at beskrive fænomenet, hvor den enkelte bruger eller grupper af borgere samskaber med of-

fentlige aktører i forhold til implementeringen af offentlig service (Torfing et al., 2019; Voorberg et al., 2015). Dette er min definition og forståelse i tråd med. Udover implementering skelnes desuden typisk mellem andre tidspunkter for samskabelse, såsom planlægning/strategiske overvejelser om, hvilke indsatsområder eller opgaver der skal prioriteres, samt samskabelse, der omhandler design/udvikling af nye løsninger i forhold til opgaver eller komplekse udfordringer (Brandsen & Honingh, 2018; Voorberg et al., 2013). Denne skelnen er min definition ligeledes i tråd med.

Dog adskiller definitionen sig ved eksplicit at tage stilling til graden af fælles styring/rammesættelse som oversættelse af og indikator for transformationen af den relation imellem samskabelsens parter, som i litteraturen gennemgående associeres med samskabelse (Boyle & Harris, 2009; Meijer, 2016; Needham et al., 2009). Ved at inddrage en dimension om fælles styring bliver det således også muligt at afgrænse samskabelse fra lignende begreber som samproduktion, partnerskaber, samarbejdsdrevet innovation og borgerinddragelse, idet disse samarbejdstyper indebærer en højere grad af offentlig styring og dermed en instrumentalisering af samarbejdet som vej til at opnå bestemte resultater.

Det skal dog understreges, at definitionen ikke er udtryk for en normativ vurdering af samskabelse som kvalitativt bedre end eksempelvis samarbejdsdrevet innovation, samproduktion eller partnerskaber i bestræbelserne på at skabe gode outcomes i den offentlige sektor. Inddragelsen af dimensionen om fælles styring skal således alene ses som udtryk for en kvalitativ forskel eller ambition, når offentlige aktører samskaber med borgere og brugere. Det skal desuden nævnes, at definitionen fastsætter samskabelse som idealtipe (Gerring, 2012), hvor både fælles styring, kvalificering af viden eller løsninger og bedre outcome figurerer i samarbejdet. Dette vil sandsynligvis ikke kunne findes empirisk i sin rene form, men sætter et pejlemærke for ambitionen og blikket på processen, når samskabelse bruges som overskrift i samarbejdet mellem offentlige og civile aktører.

4.1.6 Opsummering

Samskabelse kan i litteraturen overordnet betragtes som et flertydigt begreb, der udover en fælles beskrivelse af elementet om, at offentlige og ikke-offentlige aktører sætter deres ressourcer i spil for sammen at skabe bedre offentlig service, kobles til forskellige tidspunkter for inddragelse og forskellige opgaver eller omdrejningspunkter for processen, ligesom samskabelsesbegrebet indeholder overlap til andre lignende begreber (Brandsen & Honingh, 2018). Siden begrebets introduktion i

1970'erne er det i tillæg blevet sammenkædet med en ambition om at ændre relationen mellem borger og stat, hvor gængse roller, deltagelse og magt udfordres og potentielt transformeres (Boyle & Harris, 2009). I denne afhandling oversættes det transformerende element i beskrivelserne af samskabelse med en ambition om fælles rammesættelse og styring af processen, hvorved afhandlingens definition af samskabelse bliver: *processen, hvor offentlige og private aktører via fælles rammesættelse kvalificerer strategier og løsninger på komplekse problemer for at skabe bedre målopfyldelse, øget effektivitet og empowerment/demokrati.*

Den empiriske og teoretiske samskabeslitteratur beskriver desuden en række drivkræfter, barrierer og såkaldte skyggesider i samskabelse, der udover at udgøre ledelsesmæssige fokuspunkter i faciliteringen af samskabelse også kan pege på mulige arenaer for paradokser. Her beskrives eksempelvis udfordringer med eller modstand mod de nye roller, som samskabelse fordrer for både faglige medarbejdere, borgere og politikere, udfordringer med villighed og mod til at dele indflydelse og magt samt overvejelser om transaktionsomkostninger imellem tid og mulige resultater (Torfing et al., 2019). Endvidere nævnes som nogle af samskabelsens potentielle skyggesider, at borgere tildeles ansvaret for eller inddrages for at legitimere offentlige besparelser, ligesom en gennemgående kritik af samskabelse er en demokratisk skævvridning i borgernes deltagelsesmuligheder (Steen et al., 2018; Young, 2000).

Selvom samskabesforskere samstemmende påpeger den endnu sparsomme evidens for de samlede effekter af samskabelse, igangsættes offentlig samskabelse ofte med begrundelser om at opnå bedre målopfyldelse i forhold til såkaldte wicked problems, højere effektivitet eller produktivitet i den offentlige organisation samt empowerment af borgerne og dermed styrkelse af det lokale demokrati (Voorberg et al., 2015).

4.2 Styring og ledelse af samskabelse

I de følgende afsnit vil jeg præsentere afhandlingens litteratur og forståelser af, hvilke former for styring og ledelse, som jeg betragter som vigtige for at lykkes med samskabelse, og som udgør det teoretiske afsæt for analyserne af styring og ledelse i de tre cases.

Som indledning til dette, og for at skabe konceptuel klarhed, redegør jeg først for, hvordan jeg i afhandlingen definerer henholdsvis styring og ledelse, samt hvilken relation og hvilke koblinger de to begreber har til hinanden. For at sætte rammen for, hvilke overordnede forståelser eller tilgange til styring og ledelse som jeg her trækker på, beskriver jeg efterfølgende kort, hvordan samskabelse, og styring og ledelse af dette, i særlig grad knytter sig til New Public Governance-paradigmet og de teorier, der placerer sig her, med særligt fokus på design og facilitering af samskabende netværk.

Som indgang til at beskrive og forstå samskabelsens styring, og hvordan denne kan udfoldes, anvender jeg netværklitteraturen, og herunder særligt interdependensteorien og dens beskrivelser af metastyring. Denne litteratur angiver, hvilke styrings- eller rammesættende greb, der med fordel kan anvendes, når styring omhandler netværkskonstellationer, beskrevet gennem tre former for hands-off rammesættelse af samskabende netværk. I mine forståelser af samskabelsens ledelsesopgave benytter jeg litteraturen om distribueret ledelse samt litteraturen om interorganisatorisk ledelse. Mens litteraturen om distribueret ledelse bidrager med forståelser af, hvordan ledelse af samskabelse kan udspille sig, når aktørerne ikke besidder nogen formel ledelsesret over hinanden, bidrager litteraturen om interorganisatorisk ledelse med at udpege, hvilke elementer eller områder der bliver særligt vigtige omdrejningspunkter for ledelse i netværkskonstellationer med aktører fra forskellige organisationer med potentielt forskellige mål, status, viden og sprogbrug.

4.2.1 Styring og ledelse i den offentlige sektor

Styring og ledelse er to centrale begreber indenfor offentlig forvaltning såvel som i denne afhandling, og i det følgende redegøres der derfor kort for, hvordan de to begreber kan defineres, og hvorledes de forholder sig til hinanden.

Andersen og Pedersen definerer styring som *”de bestræbelser, beslutningstagerne gør for at fastsætte og opnå deres målsætninger. Ved styringstiltag forstås konkrete initiativer, der retter sig mod at fremme eller forhindre en bestemt adfærd”* (Andersen & Pedersen, 2014: 15). Dermed handler

styring gennemgående om at sætte mål for den offentlige sektor og realisere dem gennem forskellige styringsinstrumenter, der kan udfoldes som mere eller mindre bløde tiltag, regler eller aftaler anvendt til at forme individers eller grupper handling i retning af de ønskede målsætninger (Jacobsen & Jacobsen, 2014). Styring beskrives altså ofte som de mere formelle strukturer og aftaler eller de formaliserede organisatoriske procedurer eller rutiner, der bredt set kan siges at rammesætte mulighederne for de offentlige ledere og medarbejderes ageren og handlerum, ligesom denne typisk beskrives som udøvet gennem hierarkiske relationer af over- og underordnede (Andersen & Pedersen, 2014; Aagaard, & Agger, 2017). Ligeledes beskrives styring ofte som noget, der foregår på afstand eller ”hands-off” (Sørensen & Torfing, 2009), mens Verhoest et al. (2004) konceptualiserer styring som ”bindinger” på de enkelte aktørers eller grupper af aktørers beslutningskompetence eller autonomi. I afhandlingen forstår jeg i tråd hermed styring *som de formelle strukturer, regler eller beslutninger, som agerer rammer eller bindinger for, hvordan individer eller grupper af aktører kan handle eller træffe beslutninger.*

Ledelse beskrives ligeledes som et virkemiddel til at påvirke medarbejdere og andre aktørers adfærd i en særlig retning, men knyttes som hovedregel til andre og mere bløde typer af virkemidler. Bolden et al. definerer i forlængelse heraf ledelse som “*a process of social influence, to guide, structure and/or facilitate behaviors, activities and/or relationships towards the achievement of shared aims*” (Bolden, Hawkins, Gosling, & Taylor, 2011: 39). Selvom ledelse altså stadig handler om at skabe opbakning og følgeskab til organisatoriske strategier og målsætninger, kobles denne dog til en mere decentraliseret, direkte og dialogbaseret påvirkning (Røvik, 2009; Torfing, 2013). I tråd hermed betragter jeg i afhandlingen ledelse *som bestræbelserne på at skabe opbakning og følgeskab til fælles mål gennem direkte og dialogbaseret påvirkning.* Selvom denne opgave ofte forbindes med formelle ledere ret og pligt, kan ledelse også betragtes som distribueret og udfoldet via forhandlinger mellem mange aktører. Ledelse kan dermed, som nærmere beskrevet i afsnittet om distribueret ledelse, udfoldes som både overdraget og/eller emergerende (Bolden et al., 2009) og dermed nærmere ses som værende processen i at lykkes med at skabe følgeskab, fælles identitet og loyalitet til bestemte mål snarere end noget, der nødvendigvis alene tilhører den enkelte leder. I forlængelse heraf kan det rationelle og hierarkiske blik på, hvordan styring udøves i offentlige organisationer, udfordres af en mere pluricentrisk forståelse af styring som noget, der udfoldes som en stadig forhandling, koordination og tilpasning mellem mange involverede parter (Sørensen et al., 2011).

Ledelse kan altså på den ene side anskues som det situerede og dialogbaserede overfor styringens mere formelle rammesættelse og instrumenter, når offentlige organisationer og aktører søger at realisere bestemte mål, hvorved styring og ledelse betragtes som to væsensforskellige ting. Omvendt argumenteres der i litteraturen ofte for, at styring og ledelse påvirker og indvirker på hinanden og dermed mere eller mindre radikalt må betragtes som to sider af samme sag, ved at styringens værktøjer på den ene side bliver en ramme for det ledelsesmæssige handlerum, mens ledelse på den anden side influerer kraftigt på, hvordan det enkelte styringsværktøj oversættes og implementeres, samt hvorvidt eller i hvilken grad dette overhovedet sker (Andersen & Thygesen, 2007; Klausen, 2014). Endelig kan styring og ledelse betragtes som to sider af samme sag, ved at styringens retning og dens værktøjer ikke er givet på forhånd, men ligeledes materialiseres og konstitueres gennem situerede, dialogbaserede forhandlinger omkring mål og retninger. I afhandlingen betragter jeg styring og ledelse som tæt forbundne fænomener, der påvirker og indvirker på hinanden, omend mulighederne for, hvordan styring og ledelse kan indvirke på hinanden, ikke er givet på forhånd. Dog betragter jeg i forhold til samskabelse gennemgående styring som rammesættende for den ledelse og samskabelse, der kan udspille sig, mens graden af forhandling af samskabelsens rammesættelse eller de ledelsesmæssige muligheder for at påvirke eller ændre denne rammesættelse kan variere.

4.2.2 Samskabelse i en styringsparadigmatisk optik

Det styringsparadigmatiske blik bidrager i afhandlingen med en beskrivelse af, hvilke overordnede forståelser af styring og ledelse der præger og kan spores i den offentlige sektor, hvorved samskabelse placeres i relation til et bredere sæt af forestillinger om, hvordan den offentlige sektor skal indrettes, organiseres og styres. Ligeledes udgør beskrivelserne en ramme for udvælgelsen af styrings- og ledelsesteori i relation til samskabelse.

Forvaltningsforskningen belyser som hovedregel tre overordnede paradigmer i forhold til offentlig styring. Et styringsparadigme kan her betragtes som *”et sammenhængende sæt af forestillinger om, hvordan den offentlige sektor skal organiseres, styres og ledes”* (Andersen et al., 2017: 9). Styringsparadigmerne defineres nok som *”forestillinger”*, men disse får samtidig konsekvenser for, hvorledes offentlige organisationer indrettes og udvikler sig, ligesom samspillet med omgivelserne og de offentlige aktørers roller betinges af de forestillinger, paradigmet beror på.

Traditional Public Administration bruges ofte som betegnelse for styringstænkningen i den of-

fentlige sektor i efterkrigstiden og frem til slutningen af 1970'erne. Dette paradigme opstod som modsvar til en offentlig sektor, der blev oplevet som ineffektiv og udemokratisk og som var præget af vilkårlige afgørelser, magtmisbrug og korrupsion. De teoretiske inspirationer findes hovedsageligt i Webers bureaukratiske styringsmodel, hvor hierarkiet fordeler klar autoritet til under- og overordnede, mens princippet om den horisontale arbejdsdeling sikrer faglig specialisering og de rette kompetencer til at varetage opgaver indenfor et givent område (Weber, 2012). Det administrative og politiske niveau er klart adskilt, således at politikerne som suveræne beslutningstagere fastsætter mål og lovgivning, som forvaltningen efterfølgende loyalt forventes at implementere og træffe beslutninger ud fra som faglige eksperter (Torfing & Triantafillou, 2017). Borgerne betragtes som klienter, der modtager offentlige ydelser og udelukkende kan gøre deres indflydelse gældende som vælgere af de politiske repræsentanter (Agger, 2013).

I løbet af 1970'erne og 1980'erne møder bureaukratiet og den offentlige sektors monopolisering af velfærdsydelserne dog stigende kritik for at være ufleksibelt og udgiftstungt (Osborne, 2006; Torfing, 2013). **New Public Management** bruges som betegnelse for det offentlige styringsparadigme, der i kølvandet på denne kritik bliver fremherskende fra slutningen af 1970'erne og frem mod årtusindskiftet. New Public Management som begreb blev introduceret af Christopher Hood (1991) og bygger overordnet på en neo-liberal forståelse af samfundet, hvor effektivisering og styring af den offentlige sektor udmøntes via markedslogikker og konkurrence, og hvor borgerne betragtes som forbrugere eller kunder (Osborne & Gaebler, 1992). Den offentlige sektor har således ikke længere monopol på velfærdsopgaverne, som i højere grad udliciteres til andre aktører og privatiseres for at gøre serviceproduktionen billigere og bedre (Greve, 2007). Politikernes rolle bliver her at agere ”styrmænd”, mens de administrative medarbejdere og ledere skal udgøre effektive ”roere”. Siden årtusindskiftet har NPM været mål for massiv kritik. De lavhængende frugter af udlicitering og leanbaseret rationalisering er høstet, mens ambitionerne om en mere effektiv offentlig sektor langt fra er indfriet (Osborne, 2006; Torfing & Triantafillou, 2017).

New Public Governance opstår som paradigme eller forestilling herefter som en række af ideer, der forsøger at svare på behovet for nye former for ledelse og organisering (Ansell & Gash, 2007; Osborne, 2006). Afsættet for NPG er således en antagelse om, at komplekse udfordringer ikke kan løses, og en velfungerende offentlig sektor ikke alene kan sikres gennem hierarkisk kontrol eller markedsbaseret konkurrence, men kræver, at ressourcer og viden mobiliseres bredere som en vej til

at samskabe innovative løsninger (Osborne & Strokosch, 2013). Netværksstyring står her centralt, og politikernes rolle bliver i denne optik i højere grad at indgå i dialog med relevante aktører, der kan være med til at inspirere dem i forhold til at fastsætte mål og mulige løsninger (Kelstrup et al., 2017). De administrative ledere og medarbejderes rolle bliver at understøtte de tillidsbaserede netværkssamarbejder ved at motivere, mediere og facilitere samskabelse, innovation og samarbejde mellem mange forskellige parter. Borgerne tildeles i NPG en rolle som aktive medproducenter af offentlige servicier og opgaver ved at sætte deres viden og ressourcer i spil (Agger, 2013).

Samskabelse vil i et styringsperspektiv overordnet relatere sig til NPG-paradigmet med sit fokus på inddragelse, innovation, netværk og relationsdannelse. Samskabelse kan således både anskues som afgrænsede, enkeltstående processer i den offentlige praksis og som en del af en større bevægelse mod at åbne den offentlige styring op og se borgerne som resourcefulde partnere i varetagelsen og udviklingen af velfærdsopgaven. Af andre elementer, der taler ind NPG-paradigmet og sammen med samskabelse, kan nævnes tillidsdagsordenen (Bentzen, 2015), innovationsdagsordenen (Carstensen & Bason, 2012; Sørensen & Torfing, 2018) og et generelt stigende fokus på netværk, kerneopgave, helhed og sammenhæng (Bryson & Crosby, 2015; Gittel, 2015; Huxham & Vangen, 2004; Klijn & Koppenjan, 2012). Udover at pege samskabelsens styrings- og ledelsesforståelse i retning af teori, der kan understøtte samskabende netværk med aktører fra mange forskellige organisationer, bliver en vigtig pointe i forhold til styring og ledelse af samskabelse og paradokser dog også, at alle tre paradigmer har liv i nutidens offentlige organisationer og præger ledelse, menings-skabelse og adfærd. Eksempelvis beskriver Osborne (2006), hvordan hierarkiets hegemoni stadig fremhæves i offentlige organisationer, hvorved andre styrings- og ledelsespraksisser opererer i ”hierarkiets skygge”.

4.2.3 Metastyring af netværk

Metastyringsperspektivet bidrager hovedsageligt med et styringsblik på, hvordan samskabende processer rammesættes og derigennem muliggør og begrænser aktørernes deltagelse. Til at belyse dette perspektiv trækker jeg på perspektiver indenfor netværksteori og metastyring, herunder særligt bidrag fra henholdsvis Klijn og Koppenjan samt Torfing og Sørensen. Som beskrevet i afsnit 4.2.1, betragtes styring her hovedsageligt som udtryk for de indledningsvise rammer og styringsgreb, der er besluttet i forhold til en samskabende proces, men eftersom styring og ledelse indvirker på hinanden, kan de overordnede styringsmæssige rammer potentielt udfordres og ændres undervejs.

Samskabelse kan, som nævnt, kobles til NPG-paradigmet, hvor samfundsstyring udøves via mobiliseringen af en række private og offentlige aktører i forskellige typer af netværkssamarbejder. Samskabelsesinitiativer vil således ofte udspille sig indenfor rammerne af mere eller mindre formaliserede netværk, hvor berørte og forskelligartede aktører sammen forsøger at udforske en fælles kompleks problemstilling og pege i retning af nye strategier og løsninger. Netværksteorier har mange forskellige teoretiske udspring, men som overordnet inspiration og forståelse af netværk vil jeg hovedsageligt tage afsæt i interdependensteorien. Dette perspektiv er brugbart i belysningen af samskabelse, da det netop betragter netværk som en vej til at sætte ressourcer i spil med fælles problemløsning som mål (Torfing & Sørensen, 2007; Torfing, 2016). Klijn og Koppenjan beskriver at netværksteoriens udgangspunkt er at: *“policy is made in complex interaction processes between a large number of actors which takes place within networks of interdependent actors”* (Klijn & Koppenjan, 2000: 139). Gensidig afhængighed står således som et centralt begreb i netværksteorien som det, der initierer og opretholder netværk. I netværksteorien kan der i forhold til offentlig administration desuden iagttages en udvikling i opfattelsen af, hvorvidt styringsnetværk bør formes for at bidrage til øget effektivitet, demokrati eller innovation (Klijn & Koppenjan, 2012; Sørensen, 2013; Sørensen & Torfing, 2017).

Stillet overfor komplekse udfordringer, som ingen aktører kan løse tilfredsstillende via egne ressourcer, initieres og formes netværket således via konstruktionen og sammenknytningen af gensidigt afhængige aktører, der med hver deres problemforståelser og derved forskellige opfattelser af passende løsninger, indgår i fælles forhandlinger af magt og interesser (Ansell & Gash, 2007; Klijn & Koppenjan, 2012; van Bueren, 2003). Selvom den gensidige afhængighed står centralt i samarbejdet, øges denne kompleksitet ved, at aktørerne stadig er operationelt autonome, hvilket potentielt kan medføre et negativt konfliktniveau i en sådan grad, at netværket stagnerer eller opløses. Der er således generelt enighed om, at netværkssamarbejdet kræver regulering og ledelsesstøtte (Ansell & Gash, 2007; Emerson et al., 2012; Klijn & Koppenjan, 2000; Klijn & Koppenjan, 2012; Sørensen & Torfing, 2017).

Styringen af sådanne arbejdsformer kan med reference til aktørernes autonomi dog ikke basere sig på hverken love og regler eller markedslogikker, men må udøves via andre forståelser og styrings-/ledelsesgreb. Inden for governance- og netværksforskningen tales således ofte om netværksstyring

eller metastyring som en særegen styringsstrategi, der udmønter sig som styring af selvstyring (Sørensen, 2013). Metastyring kan altså betragtes som en styringsstrategi, der tillader aktører i et netværk at påvirke og regulere retningen for netværkets arbejde uden at afgive direkte ordrer: *“Metagovernance involves an extensive use of soft forms of power that commit actors to engage in collaborative innovation processes without directly forcing them to do so and to align collaborative governance with large-scale governance aspirations”* (Agger & Sørensen, 2018: 57). Hermed udgør metastyring forskellige greb til at påvirke netværk, og for offentlige organisationer, der engagerer sig i samskabende netværk, kan disse særligt betragtes som veje til at koble samskabende og emergerende processer til de overordnede strategiske mål, som organisationen finder ønskværdige.

Metastyring kan overordnet inddeles i fire dimensioner, hvoraf to overvejende udøves på afstand af netværket eller ”hands-off”, og to overvejende udøves mere direkte eller ”hands-on” (Sørensen & Torfing, 2009). Da jeg i afhandlingen hovedsageligt benytter metastyringsperspektivet til at udlede relevante styrings- og rammesættende greb for samskabelsen, mens jeg finder, at andre litteraturer mere udførligt belyser samskabelsens ledelsesdimension, vil jeg hovedsageligt benytte mig af de elementer, der beskrives som ”hands-off”. De fire dimensioner udgør således:

- **Hands-off netværksdesign**, hvor styring udøves ved at designe og forme de processuelle rammer, som selvstyringen sker i. Dette omhandler eksempelvis fastlæggelse af antal møder, deadlines, økonomisk ramme og leverancer samt in- og eksklusion af deltagere. Herved reguleres definitionen af det overordnede design og de ressourcemæssige rammer for samskabelsen, ligesom ekstern in- eller eksklusion af samskabelsens deltagere, i tråd med Youngs (2000) beskrivelser af intern/ekstern eksklusion i deliberative processer, besluttet og udøves her.
- **Hands-off framing af netværket**, hvor styringen udøves ved at forme særlige diskursive forståelser eller narrativer om værdier, udfordringer, muligheder, fortællinger om fortiden samt visioner for fremtiden. Den diskursive styring består i, at stærke og fælles fortællinger bliver handlingsanvisende og dermed retter de deltagende aktørers energi mod ønskede mål. Herved påvirkes blandt andet de indholdsmæssige emner og mål, som netværket kan forholde sig til.

- **Hands-on facilitering/ledelse**, hvor styringen udøves igennem procesledelse og støtte til de deltagende aktører i netværket. Dette omhandler desuden at mediere konflikter, skabe plads og rum til forskellige typer aktører og bistå netværket med input og materielle/immaterielle ressourcer.
- **Hands-on deltagelse**, hvor styringen sker i direkte interaktion med de deltagende og udøves ved, at metastyreren deltager aktivt i netværket og byder ind med forståelser af udfordringen og mulige bud på løsninger.

Metastyring af et netværk vil ofte blive udøvet af forskellige typer af offentlige aktører, herunder politikere, offentlige administratorer eller formelle ledere, men styringen kan potentielt også udøves af andre aktører i et netværk, der har et ønske om at forme aktiviteter og processer. Klijn og Koppenjan argumenterer dog for, at offentlige aktører:

occupy a special position, which in most cases cannot be filled by others. Resources that determine this special position include: sizeable budgets and personnel, special powers, access to mass media, a monopoly on the use of force and democratic legitimization. Access to these resources provides governments with considerable power. However, they also encounter certain limitations as a function of their uniqueness (Klijn & Koppenjan, 2000: 151).

Offentlige aktører vil således ofte indtage en særlig position som metastyrere i et offentligt/privat netværk i kraft af deres organisatoriske ressourcer. Dette stiller krav om at tage styring og rammesættelse på sig som offentlig aktør, og samtidig kræver det en sensitivitet overfor graden af denne styring i samskabende processer, hvor fælles styring og ledelse netop står centralt. Deri ligger således også faren for over- eller understyring af netværket, hvilket er en af de faktorer, der gør, at styring og ledelse af samskabelse ofte er en udfordrende affære med stor risiko for at mislykkes (Ansell & Gash, 2008; Sørensen & Torfing, 2009). Metastyring kan i et overstyrings-perspektiv således potentielt blive en re-introduktion af hierarkiet, hvor kontrollen blot i højere grad udøves subtilt og manipulerende (Klijn & Koppenjan, 2012).

Jeg vil i analysen af ledelse i de tre cases særligt benytte metastyrings-perspektivet til at belyse styringsdimensionen i samskabelse, eftersom jeg finder denne optik særlig anvendelig til at belyse, hvorledes samskabende processer rammesættes igennem fastlæggelse af mål, procesdesign og problemforståelser, som skaber særlige muligheder for deltagelse og in-/eksklusion af perspektiver og

aktører, men som potentielt også kan udfordres og genforhandles løbende i netværkets arbejde. Samtidig belyser dette perspektiv offentlige aktørers særlige position i forhold til ressourcer og kompetencer. Derved anvender jeg særligt ”hands-off” grebene, mens de teoretiske inspirationer i relation til ”hands-on” eller ledelsesdimension vil blive udfoldet i de følgende afsnit.

4.2.4 Distribueret ledelse – overdraget og emergerende

I afhandlingen bidrager litteraturen om distribueret ledelse med et relationelt og processuelt blik på, hvordan ledelse kan udfoldes i samskabende processer, hvor ingen af aktørerne som hovedregel har formel ledelsesret over hinanden. Overfor metastyingsperspektivet belyser dette altså ledelsesdimensionen i samskabelse, forstået som de mere hands-on og nære perspektiver for, hvordan retningen for fælles forståelser og handling forhandles i et netværk såvel som internt i de offentlige organisationer.

I forskningslitteraturen anvendes konceptualiseringerne delt, kollektiv, horisontal og distribueret ledelse ofte synonymt, og vil i det følgende blive behandlet under et. Således betragter jeg ikke bidrag fra eksempelvis distribueret ledelse som grundlæggende væsensforskellige fra eksempelvis delt eller horisontal ledelse, idet denne forskning ligeledes inkluderer perspektiver på, hvordan ledelse deles og mobiliseres både vertikalt og på tværs af organisatoriske områder på samme niveau (Gronn, 2002). Herved betragter jeg i tråd med Richard Bolden (2011) de forskellige konceptualiseringer som et samlet forsøg på at betragte ledelse fra et systemisk perspektiv.

Teorier om distribueret ledelse tager udgangspunkt i en voksende opgavekompleksitet, der fordrer og skaber nye former for ledelse, som ikke kan tilskrives et enkelt individ (Pearce et al., 2008). Det distribuerede ledelsesperspektiv kan altså anskues som et modsvar til og kritik af den heroiske leder, der egenhændigt og via rationel analyse applikerer de rette redskaber til at føre sin organisation eller afdeling mod ønskede mål (Bolden, 2011). Fokus i distribueret ledelse flyttes derved fra analysen af den individuelle leders egenskaber, karaktertræk og handlinger, til hvordan ledelse udspiller sig som en kollektiv og social proces: *”distributed leadership is not something ”done” by an individual ”to” others, or a set of individual actions through which people contribute to a group or organization ... (it) is a group activity that works through and within relationships, rather than individual action”* (Bennet et al, 2003: 3).

Distribueret og delt ledelse udspiller sig som en dynamisk og interaktiv proces, hvor forskellige aktører påvirker hinanden for at nå egne, gruppens eller organisationens mål. Dette belyser ligeledes, hvordan forandring ikke kun kan tilskrives en organisations topledelse eller formelle ledere (Mailhot, Gagnon, Langley, & Binette, 2016; Pearce et al., 2008). Dog påpeger blandt andre Peter Gronn (2009), med afsæt i forskning på skoleområdet, at den individuelle lederrolles betydning ikke forsvinder i den distribuerede ledelse, og at ledelse i højere grad skal teoretiseres som hybrider, hvorved analyseenheden bliver konfigurationer eller mønstre af individuel og kollektiv ledelse. Bolden, Petrov og Gosling (2009) beskriver videre to typer af distribueret ledelse:

- **Overdraget**, hvor ledelse og ansvar formelt og intentionelt overdrages til individer, grupper eller teams. Dette perspektiv beskriver altså, hvordan hierarkiet distribuerer operationelle, strategiske og beslutningsmæssige roller og ansvar top-down i organisationen – vertikalt såvel som horisontalt.
- **Emergerende**, hvor individer, grupper eller teams forhandler uformelt lederskab, ansvar og skaber nye initiativer og ideer bottom-up. Ledelse i dette perspektiv ”overholder” ikke hierarkiets formelle kommandoveje, men opstår i interaktionen mellem kollektivt engagement og individuel handlen. I det emergerende perspektiv kan alle aktører spille en rolle og påvirke organisationens ledelse, uagtet om de formelt anerkendes som ledere eller ej.

Bolden peger desuden på, at på trods af at lederskab formelt beskrives eller betragtes som overdraget, så følger magt ikke nødvendigvis med positionen. Dermed kan distribueret ledelse, som implementeres strategisk i en organisation, potentielt maskere ubalancer i adgangen til ressourcer og magt (Bolden, 2011; Schlappa & Imani, 2018).

I offentlig samskabelse vil der ofte være en mere eller mindre formelt udpeget projektleder eller facilitator, der er udnævnt ”top-down” og således er overdraget en vis formel autoritet i den offentlige organisation. Denne vil dog ligeledes have brug for at mobilisere emergerende og distribueret ledelse i samskabende processer, hvor ingen af aktørerne besidder formel ledelsesret over hinanden, ligesom arbejdet kan inkludere afhængighed af kolleger fra andre forvaltninger. Ligeledes vil samskabelsens andre aktører forsøge at forhandle retning og dermed potentielt praktisere emergerende ledelse. Perspektivet om distribueret ledelse anvendes i afhandlingens analyser således til at udlede,

hvilke aktører der udøver ledelse i samskabelsen, samt hvorvidt og i hvilken grad denne ledelsesrolle er overdraget eller i højere grad udfoldet som et emergerende fænomen.

4.2.5 Interorganisatorisk ledelse

Litteraturen om interorganisatorisk ledelse bidrager til at belyse, hvilke omdrejningspunkter der bliver centrale at understøtte i samskabende processer, hvor aktørerne ikke formelt er en del af den samme organisation, samt hvilke implikationer dette får for ledelsesopgaven. Dette perspektiv anvendes derved i afhandlingen til at guide analyserne af, hvilke omdrejningspunkter lederne forventes at understøtte, samt hvordan denne ledelsesmæssige understøttelse udfoldes. Her trækker jeg hovedsageligt på Huxham og Vangens teori om samarbejdsfordele og tværorganisatorisk ledelse (Vangen & Huxham, 2010), men jeg inddrager ligeledes Crosby og Brysons (Crosby & Bryson, 2010) beskrivelser af cross-sector collaborations og integrativ ledelse samt andre bidrag, såfremt disse har centrale pointer, der relaterer sig Huxham og Vangens teori.

Huxham og Vangens teori er induktivt udledt af et stort empirisk datamateriale og løbende udviklet over de seneste 30 år. Den udgør et praksisorienteret blik på samskabende processer og et pragmatisk bud på ledelse af disse. Den induktive metodologi er anvendt ud fra ønsket om at belyse, hvad der udspiller sig i tværgående samarbejdsprocesser, og derigennem vise den empiriske ”virkelighed”, som aktørerne i disse processer beskriver og oplever. Derfor præsenterer teorien heller ikke en trinvis opskrift på, hvordan samskabelse lykkes. Snarere er Huxham og Vangens bidrag en udfoldelse af den kompleksitet og de spændinger, som samskabende processer uvægerligt indebærer, og de præskriptive ledelsesmæssige implikationer præsenterer en række: *”handles for reflective practice through offering a structure for sense-making and considerations of alternatives”* (Huxham & Vangen, 2005: 234). Dermed angiver teorien, hvad samskabelse kræver af ledelse, men i respekt for processernes emergerende og forhandlede udvikling angives ikke en ”best-practice”.

Afsættet for Huxham og Vangens forskning samt litteraturen om interorganisatorisk ledelse er, at den offentlige sektor, såvel som andre organisationer, i dag står overfor komplekse udfordringer, der ikke kan løses af enkelte aktører alene (Bryson & Crosby, 2015; Page, 2010). Samfundsmæssige, politiske og sociale udfordringer går ofte på tværs af organisatoriske domæner, hvilket har medført et stigende behov for tværgående samarbejder. Omdrejningspunktet for denne litteratur er således at undersøge og beskrive, hvordan diversiteten i samskabelsens eller netværkets aktører kan udnyttes

og føre til ”*samarbejdsfordele*” (collaborative advantage), forstået som synergi eller opnåelsen af noget, som ingen af aktørerne kunne have opnået alene. Dette koncept står derfor centralt som formålet med samarbejdet. Denne samarbejdsfordel synes dog ofte udfordrende at realisere, idet det tværgående samarbejdes kompleksitet snarere synes at føre til ”*samarbejdsinerti*” (collaborative inertia), forstået som ubetydelige resultater, lav grad af handling og høje transaktionsomkostninger (Huxham & Vangen, 2000; Huxham, 2003). Og selv når betydelige samarbejdsfordele opnås, beskriver aktørerne store arbejdsindsatser og håndtering af udfordringer som en integreret del af processen. Den relativt høje risiko for samarbejdsinerti betyder da også, at Huxam og Vangen tilråder, at man kun arbejder samskabende, når organisationer står med reelle udfordringer, som de ikke kan løse alene (Huxham & Vangen, 2004).

Litteraturen om interorganisatorisk ledelse beskriver videre en række temaer, som står særligt centralt i forhold til ledelse af diversitet: mål, kultur, tillid og magt. Et centralt tema i samskabelse er ledelse i forhold til forhandlingen af divergerende **mål**. I tværgående samarbejder er sammensætningen af forskellige ressourcer netop det, der skaber muligheden for synergi og samarbejdsfordele i forhold til en fælles udfordring. Forskellige aktører, med forskellige ressourcer, betyder dog samtidig en diversitet i de ønskede mål. Selvom parterne alle kan tilskrive sig interesser i en overordnet udfordring og målsætning, kan blikkene på, hvad udfordringen omhandler, og dermed hvilke løsninger dette peger på, divergere betydeligt ud fra forskellige aktørers agendaer (Bryson & Crosby, 2015; Page, 2010). Samskabelse indebærer således ofte en kompleks sammensætning og forhandling mellem individuelle og/eller organisatoriske mål med at deltage, hvor nogle italesættes eksplicit, mens andre agendaer holdes skjult. Konfliktende interesser og agendaer medfører spændinger, idet parterne forsøger at influere på eller kontrollere den fælles målsætning, som samtidig er nødvendig for at skabe fælles handling og opbakning til projektet. Huxam og Vangen beskriver i den forbindelse et centralt paradoks imellem behovet for at forhandle et fælles mål, hvis indfrielse afhænger af forskellige ressourcer og dermed forskellige mål (Vangen & Huxham, 2012). Generelt kan en ledelsesmæssig ambition om fuldstændig enighed om fælles formål potentielt betyde, at samarbejdet stagnerer, hvorfor det anbefales at søge efter ”tilstrækkelig enighed” til at kunne handle. Den fælles handling bliver videre afsættet for fælles forståelser, hvorigennem fælles mål kan emergere. Dette forudsættes naturligt af, hvorvidt handlingerne medfører produktive resultater (Huxham & Vangen, 2005).

Et andet omdrejningspunkt i samskabelse er forskellige organisationers kommunikative traditioner og **kultur**. Forskelligt sprogbrug kan skabe misforståelser, hvis forskellige meninger tilskrives fænomener som eksempelvis ”udsat” eller ”læring”, ligesom spændinger kan opstå, hvis fagsprog eller særlige diskurser udgrænser eller ekskluderer nogle aktører (Crosby & Bryson, 2010; Huxham, Vangen, Huxham, & Eden, 2000). I tråd med Youngs (1996, 2000) beskrivelser om intern eksklusion af visse borgergrupper i samskabende processer, bliver det altså her centralt for samskabelsens ledere at være opmærksom på, hvilken kommunikationsform der dominerer det samskabende netværk, samt hvorvidt denne ekskluderer nogle deltagere fra reelt at deltage.

Et tredje tema relateret til, hvorvidt tværgående samarbejder skaber synergi, er ledelsen af **tillid** og opbyggelsen af tillidsfulde relationer. Tillid betragtes generelt som et afgørende aspekt for, om netværk bliver succesfulde. Tillid mellem forskellige aktører er dog langt fra givet på forhånd. Tværtimod kan et netværkssamarbejde være præget af betydelig mistillid (Bryson & Crosby, 2015; Purdy, 2012; Vangen & Huxham, 2010). Ulige magtrelationer, divergerende mål og interesser, konfliktfyldt historik eller stereotype opfattelser af repræsentanter fra andre organisationer kan præge et samarbejde og påvirke graden af tillid. Ligeledes kan opbygget tillid hurtigt nedbrydes, hvis magt misbruges, hvis ansvar ikke tages alvorligt, hvis aktører ekskluderes, eller hvis nogle mål får forrang. Ledelsesopgaven bliver her at skabe produktive ”cirkler af tillidsopbyggelse”, hvor fælles handling og fokus på mindre, men hurtige sejre og resultater skaber positive forventninger til netværket og dermed villighed og tillid til at fortsætte og investere i samarbejdet (Huxham & Vangen, 2005). Centrale elementer for samskabelsens ledere i opbyggelsen af tillid imellem deltagerne og til processen bliver altså både at balancere indflydelse og magtdynamikker samt at skabe fremdrift og resultater i processen. Generelt står refleksioner i forhold til **magt** og håndteringen af potentielt ulige magtrelationer og ressourcer centralt i samskabelse, ligesom magt som beskrevet ofte kobles til spørgsmålet om tillid eller mangel på samme i samskabelse. Oplevelser af ulige magtrelationer beskrives typisk som den vigtigste årsag til mistillid, ligesom ulighed i indflydelse og magt typisk manifesterer sig, i forhold til hvilke aktører der lykkes med at kontrollere den fælles agenda (Crosby & Bryson, 2010; Huxham & Vangen, 2004). I tværgående samarbejde kan magt dog manifestere sig på mere eller mindre subtile måder i forhold til forskellige temaer og på forskellige niveauer. Purdy (2012) udleder, med afsæt i blandt andet Huxham og Vangens teori om samarbejdsfordele, en model eller typologi over, hvordan magt i samskabende processer kan undersøges, udforskes og vurderes. Hun beskriver således, hvordan magt kan have forskellige kilder eller former

som enten autoritativ, diskursiv eller ressourcemæssig magt og kan udspille sig på forskellige arener i forhold til enten deltagere, design af processen eller samskabens indhold.

Table 1 Framework for Assessing Power in Collaborative Processes

		ARENAS FOR POWER		
		Formal Authority	Resources	Discursive Legitimacy
PROCESS ELEMENTS	Participants	Selection of participants	Number of representatives	Status of representatives
		Limits on participants	Expertise of representatives	Use of coalitions
	Process	Ownership of the process	How the process is paid for	Frequency of voice
		Interaction expectations for the process		Methods of voice
	Design	Number, length, and location of meetings		Communication about the process
		Setting the agenda	Distribution of information	Prioritization of issues
	Content	Outcome expectations for the process	Understanding and analyzing the issues	Framing of the issues to be addressed
		Use of indirect authority such as legal rights	Production of meeting records	

Figur 4:2 (Purdy 2012: 412) – Typologi over magtformer i samskabelse

Skjulte magtudøvelser, der opleves som uretfærdige eller manipulerende, og ulige magtbalancer, der fører til manglende indflydelse, kan altså lede til manglende motivation og mistillid og må derfor ledelsesmæssigt forsøges håndteret. Som et komplekst bagtæppe for tværgående samarbejder belyser teorien videre, hvordan de identiteter, som aktørerne konstruerer og tilskriver både sig selv og andre, i høj grad influerer på, hvorledes de handler i netværket (Beech, Nic & Huxham, 2003).

Tværgående og samskabende samarbejde inkluderer således en række centrale temaer og spændinger, som ledelsesmæssigt må håndteres for at opnå synergi og ”samarbejdsfordele”. Samtidig er ledelse en emergerende proces, hvor forskellige aktører kan udøve ledelse og forhandle retning og mål mv. Huxham og Vangen beskriver, hvordan ledelse kan udøves via tre forskellige medier: *strukturer*, forstået som den strukturelle organisering af indflydelse og opgaver (eksempelvis projektgrupper, arbejdsgrupper og styringsgrupper); *processer*, forstået som den processuelle organisering af kommunikation og videndeling (eksempelvis arbejds møder, workshops og seminarer); og *aktører*, forstået som deltagere, der formelt eller uformelt varetager ledelsen af netværket (Vangen et al., 2015).

4.2.6 Opsummering

I dette afsnit har jeg præsenteret de styrings- og ledelsesteorier, som informerer mine forståelser og derved anvendes som udgangspunkt for afhandlingens analyser af styring og ledelse i samskabelse. Disse optikker placerer sig gennemgående indenfor New Public Governance-paradigmet, der udgør

de overordnede forståelser af styring og ledelse, som samskabelse kobles til (Andersen et al., 2017). I afhandlingen forstår jeg desuden styring som den formelle rammesættelse af samskabelsen, mens ledelse udgør den situerede og dialogbaserede påvirkning og facilitering af den samskabende proces. De to betragtes dog som gensidigt forbundne, således at styringen sætter rammerne for den ledelse, der kan udøves, mens ledelse potentielt kan virke tilbage på styringen ved at forsøge at ændre denne eller ved at udelade eller fortolke styringens elementer.

Som afsæt for at forstå den konkrete udøvelse af styring i relation til samskabelse præsenteres litteraturen om metastyring af netværk og dennes beskrivelser af hands-off styringsgreb (Sørensen, 2013). Hands-off styringsgrebene præsenteres konkret som rammesættelse af problemforståelser og mål gennem framing af netværket samt rammesættelse af samskabelsens proces og deltagere gennem fastsættelse af processens overordnede design. Videre beskriver litteraturen om metastyring af netværk, hvordan denne styring potentielt kan udøves delt og af mange forskellige aktører i netværket, men at offentlige administratorer og ledere dog ofte vil indtage en særlig position, som dem, der udøver styring i samskabende netværk i kraft af deres organisatoriske ressourcer (Klijn & Koppenjan, 2000).

I tråd hermed beskriver litteraturen om distribueret ledelse, hvordan ledelse kan udfoldes relationelt og delt i modsætning til mere klassiske forståelser af ledelse, hvor denne kun tildeles formelt udpegede ledere indenfor hierarkiet. Litteraturen om distribueret ledelse beskriver omvendt, hvordan ledelse kan udøves af en vifte af aktører, og at denne enten kan overdrages i mere traditionel forstand eller emergere og opstå ”bottom-up” (Bolden et al., 2009). Som en konkretisering af samskabelsens ledelsesopgave peger litteraturen om interorganisatorisk ledelse på en række elementer, som samskabelsens ledelse særligt skal rettes imod. Her nævnes blandt andet forhandlinger af fælles mål; oversættelse mellem forskellige kulturer og sprogbrug samt opbyggelse af tillid gennem balancerende af magt og skabelsen af resultater (Vangen & Huxham, 2010).

4.3 Paradoksteori

I de følgende afsnit præsenteres litteraturen om paradokser og dermed afhandlingens forståelser af, hvad der kan defineres som et paradoks, og hvordan dette kan skelnes fra andre typer af spændinger eller modsætninger i organisatorisk sammenhæng. Desuden redegør afsnittet for litteraturens beskrivelser af forskellige typer af paradokser samt forskellige former for copingstrategier til at håndtere disse. I forlængelse heraf præsenteres paradokslitteraturens bud på, hvilke former for copingstrategier der ser ud til at virke mere eller mindre konstruktivt i mødet med paradokser, samt hvordan forskellige tilgange til paradokshåndtering kan influere på organisationens dynamikker over tid.

Paradoksteorien anvendes i afhandlingen til at belyse og udlede de paradoksale spændinger, der bliver centrale i samskabende processer, samt hvorledes disse håndteres. Litteraturen bliver derved et afsæt og en indgang til at forstå og analysere styring og ledelse af samskabelse igennem en paradoksal linse, hvor aktiveringen af modsatrettede krav, behov og forventninger udspiller sig som det spændingsfelt, indenfor hvilket samskabelsens facilitatorer kan opleve at skulle navigere og udøve ledelse.

Som beskrevet i kapitel 2, er den empiriske forskning om paradokser i en offentlig kontekst forholdsvis sparsom. Derfor benytter jeg i den følgende gennemgang af paradokslitteraturen også pointer fra empiriske studier fra den private sektor, i det omfang studierne er interessante i relation til samskabelse eller peger på forhold, der kan betragtes som mere generiske i forhold til organisatoriske paradokser eller ledelse. I mine analyser og kategorisering af typer af paradokser og copingstrategier fastholder jeg dog en mere eksplorativ tilgang fremfor at kigge efter specifikke paradokser eller copingstrategier, fordi paradokslitteraturens beskrivelser typisk er knyttet til paradokser internt i den enkelte organisation og desuden ikke tager hensyn til de særlige vilkår, der omfatter de offentlige organisationer. Dog relaterer jeg mine findings til den eksisterende litteratur i det omfang der er overlap. Dette uddybes desuden yderligere i operationaliseringen af delanalysen i afsnit 5.3.2.

4.3.1 Hvad er paradokser, og hvorfor opstår de?

I hverdagstale bruges paradoksbegrebet ofte i flæng om fænomener eller situationer, som vi oplever som absurde eller usammenhængende, ligesom begreber som dilemma, dialektik eller konflikt ofte bruges som overlappende begreber om det samme fænomen. For at skærpe forståelsen og brugen af

begrebet defineres paradokser i litteraturen gennemgående som ”*contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time*” (Smith & Lewis, 2011: 386). Paradokser beskrives således som modsatrettede, men gensidigt forbundne elementer, som eksisterer samtidigt og har en varighed over tid – elementer, der forekommer logiske, når de overvejes enkeltvis, men irrationelle, selvmodsigende eller absurde, når de sammenholdes. Definitionen peger altså på to modstridende elementer, der i en dualitet udgør to sider af en helhed – adskilte, men en del af det samme system, som to sider af samme mønt. De to kerneelementer, der altid indgår i definitionen af paradokser, er dermed **modsætning** (contradiction) og **gensidig forbundethed** eller afhængighed (interdependence) (Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis, & Tracey, 2017). Klassiske eksempler på organisatoriske grundparadokser beskrives ofte som behovet for både stabilitet/forandringer, udvikling/drift eller individualitet/gruppetilhørsforhold. Hertil peges typisk på den tidslige dimension i, at paradokser indeholder en vis **vedvarenhed** som endnu et karakteristika: ”*Even as paradox involves a dynamic and constantly shifting relationship between alternative poles, the core elements remain impervious to resolution*” (Schad et al., 2016: 12). Selvom en organisation eksempelvis tilsyneladende synes at løse paradokset om drift/udvikling ved at dele de to opgaver i forskellige teams eller afdelinger, består det grundlæggende paradoks og vil træde frem, hvis opgaverne eller organisationens behov ændrer sig.

Et paradoks adskiller sig desuden fra et **dilemma** ved, at dilemmaet udgør en enten-eller-situation, hvor et valg skal træffes mellem en eller flere (ikke) attraktive valgmuligheder ved at vægte fordele og ulemper. En **dialektik** består af en tese efterfulgt af en modsatrettet anti-tese, der afslutningsvis opløses igennem en integrerende syntese. En **konflikt** opstiller flere perspektiver og søger efter enten et valg eller et kompromis. Paradokser adskiller sig fra disse begreber ved at intet valg eller syntese kan laves mellem de to modsatrettede elementer, idet: ”*both of the contradictory elements in a paradox are accepted and present. Both operate simultaneously. The key characteristic in paradox is the simultaneous presence of contradictory, even mutually exclusive elements*” (Cameron & Quinn, 1988: 2). Dialektikkens syntese vil dog uvægerligt resultere i nye modsatrettetheder, ligesom dilemmaets kompromis eller valg kan vise sig at være kortvarigt. Både dilemmaer og dialektikker viser sig således over tid ofte at have en paradoksal karakter, når spændingerne dukker op igen i nye situationer eller forskubbes til andre organisatoriske niveauer og fremtræder i nye former (Smith & Lewis, 2011). Lüscher beskriver i tråd hermed, hvordan udforskningen af ledelsesmæssige dilemmaer i den danske organisation Lego får udfordringernes paradoksale karakter til at træde

frem (Lüscher, 2009). I paradokslitteraturen nævnes begreberne **modsætninger** eller **spændinger** desuden ofte i beskrivelserne af både paradokser, dilemmaer, konflikter eller dialektikker, uden at paradokslitteraturen dog eksplicit definerer hverken spændinger eller modsætninger eller de to begrebers forhold til paradokser og de øvrige begreber. I denne afhandling har jeg derfor valgt at forstå modsætninger og spændinger som synonyme beskrivelser af de oplevelser af modsatte elementer, forventninger eller krav, som medarbejdere og ledere kan møde i deres organisationer og forventes at navigere i. Disse spændinger og modsætninger kan, i tråd med ovenstående definitioner, vise sig at udgøre enten et dilemma, en konflikt, en dialektik eller et paradoks.

Som en vej til at genkende paradokser empirisk beskriver Putnam (1986) tre måder eller former, hvorpå paradokser kan vise sig. Som **selvreferentielle loops eller double binds**, der refererer til det ironiske fænomen, at modsatte resultater opstår af de handlinger, der søger at opnå noget bestemt – eksempelvis det ironiske i en succes der bliver så stor, at det fører til fiasko, at understøttelsen af forskellige individuelle identiteter fører til større social integration og samhørighed, eller at inklusion nødvendigvis kun kan komme i stand via eksklusion. Paradokser kan ligeledes træde frem via **mixed messages** eller modsatte beskeder eller sprogbrug – som når en leder italesætter tillid til sit team, men samtidig monitorerer deres arbejde tæt og dermed sender modsatte signaler om både tillid og kontrol. Endelig kan paradokser genkendes som **system-modsætninger** indlejret i forskellige mål, belønningssystemer og organisatorisk opdeling af opgaver – eksempelvis når en selvstyrende decentral team-organisering kontrolleres via formaliserede og centrale kontrolprocedurer, eller når en organisation både belønner egenrådighed og føjelighed.

Paradokslitteraturen betragter videre gennemgående paradokser som et indbygget og uundgåeligt vilkår i det sociale og organisatoriske liv, mens de konkrete paradokser, der aktiveres i specifikke organisatoriske sammenhænge, samtidig beskrives som socialt konstruerede, dynamiske og lokale (Keller, Loewenstein, & Yan, 2017; Smith, Lewis, Jarzabkowski, & Langley, 2017). Dermed kan paradokslitteraturen kritiseres for at indskrive sig i to forskellige videnskabsteorier, ligesom litteraturens insistens på, at paradokser udgør et grundvilkår for organisationers liv og virke, kan kritiseres for at spærre for andre mulige forklaringer på, hvorfor medarbejdere og ledere oplever udfordringer i deres arbejde og ledelsesopgave. Den underliggende årsag til paradokser beskrives desuden som organisatoriske spændinger, der opstår, når vi træffer valg i komplekse sammenhænge. Når vi i organisationer træffer valg om, hvilke mål der skal forfølges, hvem der skal gøre hvad, hvordan

vi organiserer os, og hvornår vi skal gøre det, vælger vi samtidig andre mulige mål og organiseringsformer fra, ligesom vi i processen inkluderer nogle aktører og ekskluderer andre. Dette trækker et spor af spændinger igennem organisationer som vi med tiden udvikler foretrukne måder at håndtere på. Vi organiserer os i forskellige afdelinger og funktioner og skaber rutiner omkring møder og arbejdsgange: ”*Organisationen kan slet og ret ses som et felt af forbundne spændinger, der håndteres gennem indlejrede rutiner*” (Majgaard, 2017: 106).

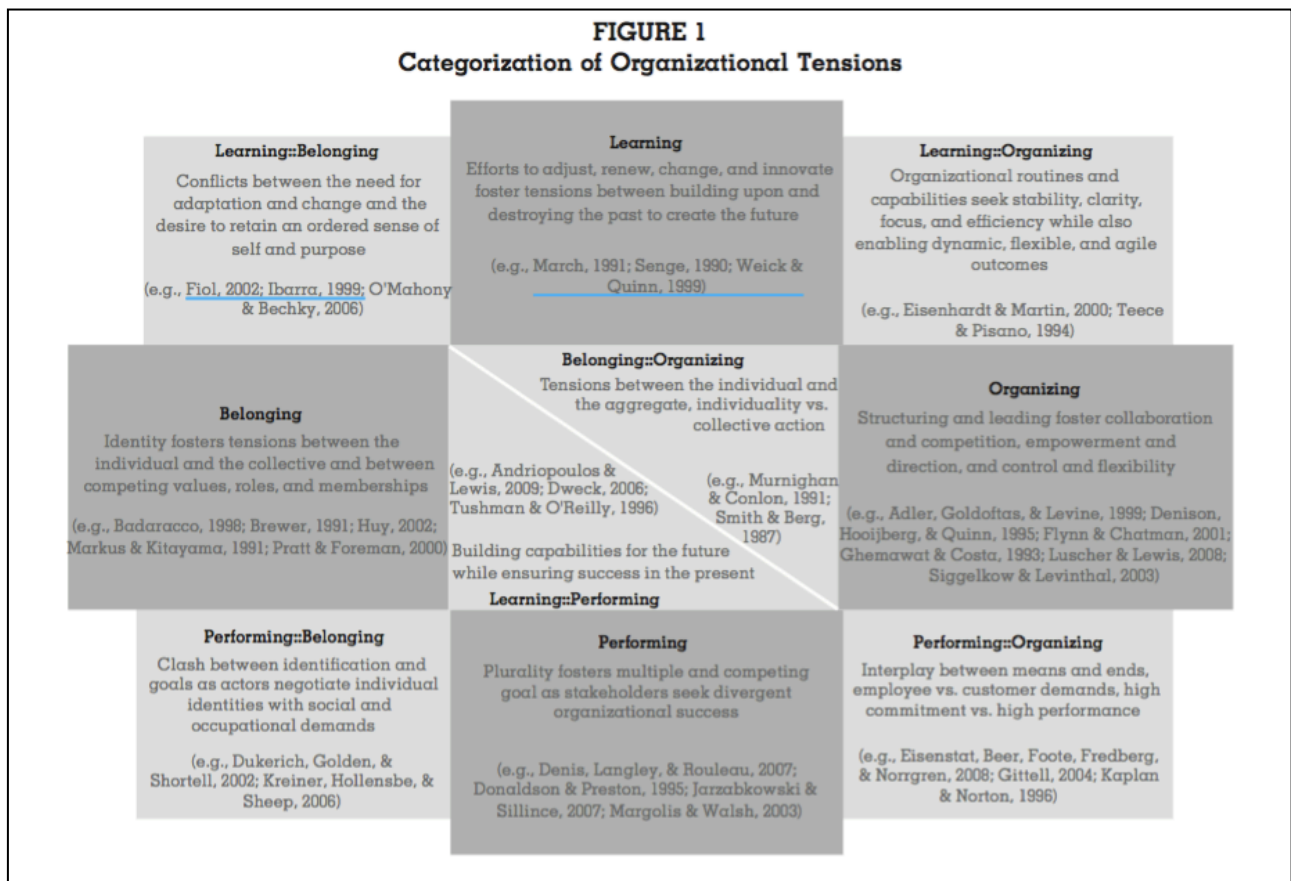
Spændinger forbliver dog og lagres latent i organisationen og kan dermed igen træde frem, når der rokkes ved de valg og håndteringsstrategier, som i sin tid blev anvendt som svar på paradokset. Paradoksale spændinger kan således reaktiveres i situationer, hvor der rykkes ved de valg og strategier, som holdt spændingen i ave, men som samtidig altid vil vise sig som blot midlertidige svar. Ifølge Smith og Lewis (2011) er særligt **ressourceknaphed, forandringer og diversitet** faktorer, der kan fremprovokere, at latente spændinger bliver fremtrædende. Eksempelvis afskriver paradokslitteraturen ikke blot konflikter som ”modstand mod forandringer”, men vil undersøge, hvilke latente spændinger en ny beslutning eller ændring kan have bragt til overfladen og dermed aktiveret som paradoks (Piderit, 2000). Når en kommune forsøger at sætte samskabelse på dagsordenen og invitere borgere ind i rum, der tidligere har været forbeholdt den offentlige administration eller politikere, kan dette således tænkes at være en forandring, der potentielt vil reaktivere latente spændinger om, hvordan eksempelvis beslutningskraft og ansvar skal fordeles mellem de offentlige aktører og borgerne, eller hvordan modsætningen mellem kontrol og tillid skal håndteres. I forhold til samskabelse og denne afhandlings fokus, vil det altså ikke være overraskende, hvis introduktionen af samskabelse følges af en række paradokser, som ledere og medarbejdere må finde måder at navigere i. Dog belyser litteraturen som nævnt ligeledes, hvordan håndterede paradokser i perioder kan være ikke-aktive eller latente, hvorved den opstiller muligheden for, at organisationer ikke nødvendigvis behøver at opleve aktiverede paradokser specifikt i relation til samskabende processer. Organisatoriske spændinger eller modsætninger behøver desuden ikke altid at være udtryk for paradokser, men kan vise sig at have karakter af et dilemma, en konflikt eller en dialektik.

Ambivalens eller uklarhed kobles ofte til subjektets oplevelse af paradoksale spændinger. Stillet overfor modsatrettede krav, hvor begge synes logiske, men absurde, når de skal honoreres og arbejde samtidig, kan medarbejdere og ledere opleve situationen som uklar eller ambivalent, hvilket besværliggør meningsskabelse og handling og i yderste konsekvens kan føre til paralysering og op-

givenhed (Ehnert, 2009; Evans, 1999; Jay, 2013; Lüscher & Lewis, 2008). Videre beskriver Fairhurst et al. (2016) magt som et kerneelement, der i paradoksale situationer faciliterer følelsesmæssige reaktioner i form af individuel og organisatorisk modstand. Selvom paradokser ofte analytisk fremstilles og håndteres som to (eller flere) om end modsatrettede så dog stadig ligestillede elementer eller poler, peger Fairhurst et al. (2016) på, at polerne sjældent manifesterer sig lige, og at magt udgør den dynamik, som afgør, hvilken af de to poler der opnår relativt størst indflydelse. Denne inklusion-eksklusions-dynamik kan potentielt facilitere emotionel ambivalens, modstand eller opgivenhed, på det individuelle såvel som et organisatoriske niveau. Fairhurst et al. peger dog også på, at magt og magtdynamikker gennemgående er et underbelyst element i paradokslitteraturen, både i forhold til hvilke af paradoksernes poler der opnår relativt størst indflydelse, samt hvordan magtdynamikker influerer på ledere og medarbejderes muligheder for at håndtere disse. Et nyere bidrag i den forbindelse er dog Berti og Simpsons (2018) analyse af, hvordan medarbejdere, der konfronteres med paradokser eller paradoksale krav i organisationer med en stærk funderet ”rigtig eller forkert”-kultur, ikke nødvendigvis legitimt kan italesætte eller påpege, at de befinder sig i en paradoksal og umulig situation uden mulighed for at agere ”rigtigt”, fordi selve det at italesætte den umulige situation placerer medarbejderen i en sårbar position som den, der ikke kan honorere organisationens krav og levere rigtige svar, fremfor at lyse på organisationens modsatrettede forventninger.

4.3.2 Typer af paradokser

Paradokslitteraturen fremsætter ofte nogle forskellige typer af organisatoriske paradokser. Dette kan både have karakter af paradokser på forskellige niveauer eller indenfor forskellige indholdsmæssige kategorier. Smith og Lewis (2011) opstiller eksempelvis, gennem et review af litteraturen, fire omdrejningspunkter eller kategorier for spændinger eller paradokser, som kan udspille sig i organisationer: læring, organisering, målsætning og tilhørsforhold. Spændinger kan ligeledes opstå mellem de fire grundlæggende omdrejningspunkter.



Figur 4:3 (Smith & Lewis 2011: 383) – Fire kategorier af organisatoriske paradokser

Selvom nogle empiriske, induktive studier udvikler tilpassede begreber til kategoriseringer af paradokser, refererer de fleste studier i en eller anden grad til en eller flere af de fire kategoriseringer, enten eksplicit eller ved at udvikle underkategorier eller overlappende begreber (DeFillippi & Sydow, 2016; Jay, 2013; Milosevic, Bass, & Combs, 2018; Savini et al., 2015). **Læringsparadokser** aktiveres, når organisationer forsøger at skabe innovation, forandring og fornyelse, og dermed skal nedbryde tidligere forståelser og viden for at kunne konstruere ny viden – uden at dette fører til et sammenbrud. Læringsparadokser afspejler således spændinger omhandlende gammelt/nyt, stabilitet/forandring samt udforskning/udnyttelse (Andriopoulos & Lewis, 2009). **Organiseringsparadokser** aktiveres, når organisationer forsøger at indrette og strukturere sig, eksempelvis for at opnå både tillid og kreativitet og samtidig fastholde kontrol og stabilitet. Denne modsatrettede organisering afspejles i paradokser omhandlende kontrol/fleksibilitet, ensretning/empowerment samt samarbejde/konkurrence (Sundaramurthy & Lewis, 2003). **Paradokser omhandlende tilhørsforhold eller identitet** viser sig i organisationer præget af kompleksitet og diversitet. Denne type af paradokser afspejler således identitetsmæssige spændinger bundet til identitet/gruppetilhørsforhold samt

homogenitet/forskellighed (Cuganesan, 2017; Smith & Berg, 1987). **Målparadokser** aktiveres ved mange forskellige typer af interesser i en organisation og afspejler spændinger i relation til konkurrerende strategier, krav og mål (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011).

De forskellige typer af spændinger kan desuden findes og udspille sig på forskellige niveauer, herunder eksempelvis **individ- og gruppeniveau eller organisatorisk niveau**. Nogle gange ses de samme paradokser på flere niveauer, andre gange udspiller forskellige paradokser sig på forskellige organisatoriske niveauer. I den forbindelse beskriver Milosevic et al. (2018), hvordan skabelsen af ny viden i en højrisiko-organisation udspiller sig i relation til videns-, handlings- og organiseringsparadokser, der er knyttet til henholdsvis individ- og gruppeniveau samt det organisatoriske niveau. Fairhurst et al. (2016) kritiserer dog paradoksforskningen for i stigende grad at fortrække orden og overskuelig struktur i de empiriske analyser og derfor kun forholde sig til et enkelt paradoks på et enkelt organisatorisk niveau. De argumenterer videre for vigtigheden af, at forholde sig til paradoksernes dynamiske og relationelle karakter og belyse kompleksiteten i, hvordan paradokser på forskellige niveauer spiller sammen, samt hvordan de forskellige typer af paradokser fletter sig sammen og influerer på hinanden (Putnam et al., 2016; Sheep, Fairhurst, & Khazanchi, 2017; Smith, 2014). Eksempelvis beskriver Schad et al. (2016), at paradoksale spændinger kan være indlejrede i hinanden og forskubbes fra det ene organisatoriske niveau til det andet, når oplevede uklarheder og modsatrettetheder på et niveau skaber nye udfordringer på et andet organisatorisk niveau. I forlængelse heraf beskriver Mckinley og Scherer (2000) det paradoksale i, at ledere oplever at skabe orden i kaotiske omgivelser, når de omstrukturerer deres organisation for at matche omverdenens turbulens, mens dette samtidig øger oplevelsen af kompleksitet og kaos for de selvsamme medarbejdere i organisationen, som lederne forsøger at skabe orden for. En samskabelsesstrategi, der på et kommunalt topniveau virker som en meningsfuld implementering af åbenhed og inddragelse af borgere, kan altså potentielt på et frontmedarbejderniveau tænkes at aktivere paradokser og modsatrettede krav om både at inddrage og stadig levere (og dokumentere) sikker drift. Omvendt kan meningsfuld handlen og inddragelse af borgere på et medarbejderniveau tænkes at aktivere juridiske målparadokser på et ledelsesniveau.

4.3.3 Copingstrategier eller håndteringer af paradokser

Medarbejderes og lederes oplevelser af at blive konfronteret med paradokser skaber ikke alene en mulig følelsesmæssig reaktion i form af eksempelvis ambivalens eller modstand, men kalder også

på aktørernes handlen. Ambivalens og uklarhed kan dog udgøre et dobbeltsidet sværd, hvor forvirring både kan skabe defensive svar eller en lyst til at undgå situationen, holde fast i det gamle og søge klare svar, men kan omvendt også føre til undersøgelse af nye mulige handlinger og mere strategiske, kreative svar. Paradoksteorien peger således på forskellige typer af organisatoriske eller individuelle copingstrategier eller ”*strategies for living with paradox*” (Schad et al., 2016: 25). Som beskrevet i kapitel 1, betragter jeg i denne afhandling copingstrategier som en del af den ledelse, som samskabelsens facilitatorer udfører, selvom paradokshåndtering dog betragtes som en form for 2. ordens ledelse, der opstår, når samskabelsens facilitatorer i deres ledelse af samskabelsesprocessen potentielt konfronteres med paradokser og dermed mere eller mindre bevidst forsøger at finde svar på de modsætninger, de møder. Det skal desuden nævnes, at selvom at paradokslitteraturen til en vis grad påberåber sig at have et beskrivende og fortolkende sigte og gerne vil udfordre ledelsesteorier, der forsøger at angive rigtige eller forkerte svar, antager paradokslitteraturen dog selv et normativt udgangspunkt, når den beskriver og analyserer, hvorledes paradokser kan håndteres mest konstruktivt eller ”rigtigt” fremfor defensivt eller ”forkert”. Dette gælder ligeledes litteraturens beskrivelser af paradoksernes udviklende eller fastlåste dynamikker samt betragtninger om paradoksal tænkning som udgangspunktet for konstruktiv paradokshåndtering, der beskrives i det følgende afsnit. En del af forklaringen på dette skal formentlig findes i, at en overvægt af de forskere, der anvender paradokser som afsæt for deres analyser, definerer sig selv som ledelsesforskere, og derfor søger at kunne angive normative svar på, hvorledes ledere skal agere for at svare mest produktivt på de paradokser, de konfronteres med. Paradokslitteraturens interne spænding i relation til målet om et mere deskriptivt versus normativt sigte beskrives og diskuteres desuden løbende i det forskningsmiljø, der anvender paradokslitteraturen som indgang til deres ledelsesforskning (Quinn & Nujella, 2017; Smith et al., 2017). I afhandlingen abonnerer jeg desuden delvist på den normative ambition, idet denne afhandling både søger at udgøre en kritisk beskrivelse af de paradokser, der potentielt aktiveres i forskellige former for samskabelse, samt undersøge hvorledes disse kan håndteres konstruktivt og produktivt for den samskabende proces.

I en tidlig typologi foreslår Poole og Van de Ven (1989) således fire tilgange til eller svar på paradokser: modstilling (opposition), rumlig adskillelse (spatial separation), tidlig adskillelse (temporal separation) og syntese (synthesis). **Modstilling** bliver i den senere litteratur typisk beskrevet som accept og henviser til, at aktørerne accepterer paradoksets modstilling og lærer at leve med, at situationen indeholder uforenelige og dog sammenhængende elementer, uden at dette skaber inertie eller

stilstand. Her bygger copingstrategien således på accept, mens de andre tre håndteringer på forskellige måder søger at løse paradokset. Ved **rumlig adskillelse** håndteres paradokset ved at adskille de modsatrettede poler, krav, processer eller perspektiver på forskellige niveauer eller i forskellige ”rum”. En rumlig adskillelse af et paradoks ses eksempelvis, når organisationer adskiller modsatrettede opgaver i forskellige teams eller afdelinger. En sådan strukturel adskillelse af funktioner kan hjælpe til at minimere konflikter og undgå inert, men kan samtidig også skabe magtmæssige ubalancer, når en af polerne kommer til at dominere eller synes vigtigere, mere legitim eller mere prestigefyldt end den anden pol. **Tidslig adskillelse** allokerer forskellige tidspunkter til håndteringen af paradoksets elementer. Dette ses eksempelvis, når organisationer sætter en periode af til at eksperimentere for efterfølgende at fokusere på at optimere og eksekvere. Ved **syntese** forsøges paradokset håndteret ved at identificere eller skabe en ny løsning, der indeholder begge modpoler samtidigt. Dette kan eksempelvis være organisatoriske strategier, der forsøger at indeholde modsatrettede elementer.

Det kan dog være svært at adskille klart (ved rumlig såvel som tidslig adskillelse), hvornår den ene proces begynder, og den anden slutter. Således beskriver Smets et al. (2015) vigtigheden af integrerende eller brobyggende processer, når paradokser håndteres eller ”løses” ved at differentiere eller adskille elementer i tid og rum. Ligeledes understreger Schad et al. (2016) samt Andriopoulos og Lewis (2009) vigtigheden af at kombinere både differentierende og integrerende copingstrategier. Hvor differentierende håndteringer, der står alene, kan føre til kortsigtet minimering men langsigtet eskalering af paradokser, ville integrerende processer i isolation omvendt kunne lede til oplevelsen af falske synergier og dermed inert hos organisationens medarbejdere eller ledere.

I den nyere litteratur tegner sig to tilgange til eller svar på paradokser som ses på tværs af forskningen. Smith og Lewis (2014) opdeler disse i henholdsvis defensive svar eller strategiske svar, der både kan anskues fra et kognitivt, handlingsmæssigt eller institutionelt niveau. De **defensive svar** dækker over forskellige strategier, der på den ene eller anden måde forsøger at undgå eller gemme paradokset væk. Dette kan eksempelvis være **splitting**-mekanismer, der skaber yderligere polarisering af paradoksets elementer ved at adskille disse i forskellige grupper, tidspunkter eller afdelinger, der maskerer elementernes gensidige forbundethed. Denne strategi kan minde om en negativ eller ikke-refleksiv udgave af Poole og Van de Vens rumlige eller tidslige adskillelse. **Projektion** kan ligeledes ses som et defensivt svar på paradokser, hvor ambivalente eller forvirrende følelser over-

føres eller projiceres over på andre aktører som deres ”skyld” eller ved at finde en sydebuk, der skal stå til ansvar for forvirringen. Af andre defensive svar kan nævnes undertrykkelse eller **for-nægtelse** af paradoksale elementer eller oplevelser, **regression** til tidligere forståelser eller handlinger, som fungerede og skabte tryghed, før paradokset blev aktiveret, eller **reaction formation**, hvor ambivalens og paradokser håndteres ved at give udtryk for og understrege det modsatte – eksempelvis hvor harmonisk og sammenhængende ens organisation, gruppe eller arbejdsopgaver opleves (Lewis & Smith, 2014).

Strategiske svar på paradokser søger at aktivere og lukrere på modsatrettetheder frem for at undgå eller gemme modpolerne væk. Her forsøger aktørerne eller ledere at omfavne og udforske modsætninger for at aktivere deres potentiale for kreativitet og nytænkning. Her foreslås tre ofte sammenhængende håndteringer i form af accept, konfrontation og transcendens. **Accept** omhandler det at affinde sig med og rumme den paradoksale situation og de modsatrettede krav, mål og oplevelser som forbundne og legitime. Accept beskrives ofte i relation til en oplevelse af en frigørelse eller en frihed til at få øje på nye perspektiver, når det absurde eller ambivalente i situationen betragtes som et grundvilkår i stedet for noget, der skal løses eller forsvinde (Lewis, 2000). Den accepterende håndtering kan desuden ses som overlappende til Poole og Van de Vens modstillings-tilgang. En anden strategisk håndtering kan være **konfrontation**. Her konfronteres paradokset, og spændingerne diskuteres, for at konstruere mere tilpassede forståelser og handlinger. Paradokset undertrykkes ikke men konfronteres åbent som en vej til at arbejde med i stedet for at løse modsætningen (Lüscher & Lewis, 2008). Hatch og Erlich (1993) samt Jarzabkowski og Le (2017) beskriver blandt andet humor som en lav-risiko-tilgang til at konfrontere organisatoriske spændinger. Endelig beskrives **transcendens** som et strategisk svar på paradokser, der indebærer at anlægge et 2. ordens perspektiv på egne, gruppens eller organisationens fortrukne overbevisninger og handlemåder. Ved kritisk at undersøge antagelser, sandheder, organisering og ”plejer” i relation til paradokset kan aktører opnå nye forståelser og mulige håndteringer af en fastlåst og uklar situation. Dette indebærer ligeledes en undersøgelse og vægtning af flere sider af paradokset. Den transcenderende og udforskende tilgang beskrives videre som kernen i paradoksal tænkning (Lewis, 2000; Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2018).

Lüscher (2009) beskriver desuden, hvordan accept ofte udgør det første skridt til at frigøre sig og muliggøre handling. Ligeledes beskriver hun, hvordan splitting-mekanismer, hvor paradoksets to

modsætninger adskilles og undersøges i isolation, kan udgøre en konstruktiv strategi, der kan føre til handlekraft og tydelighed i handlingsmuligheder. Dog skal udgangspunktet for en sådan strategi være en paradoksal tænkning og accept af modsætningen som et grundvilkår. Splitting behøver således ikke at udgøre en defensiv copingstrategi, men kan, med afsæt i en paradoksal accept, hjælpe til en midlertidig adskilt undersøgelse af modpoler for at opnå en senere integrering (Lüscher & Lewis, 2008). Ligeledes gælder det, som tidligere beskrevet, for tidlig og rumlig adskillelse og syntese, at disse både kan føre til konstruktive håndteringer eller organisatorisk inertitet og konflikt. Håndteringen af og accepten af paradokser kan således få stor betydning for, hvorledes organisationer udvikler sig. Den ledelsesmæssige håndtering af og navigering i de paradokser, som aktiveres, når private og offentlige aktører forsøger sig med samskabelse, kan således få stor betydning for, om der opnås de ønskede samarbejdsfordele, eller om processerne ender med at gå i hårdknude, mister ejerskab på grund af frustrationer og mistillid eller kun opnår små resultater på trods af en stor ressourcemæssig investering.

4.3.4 Udviklende eller fastlåste cirkler – paradokser dynamik

Når latente spændinger på grund af ressourceknaphed, diversitet eller forandringer træder frem i organisationer, kan aktørerne altså opleve spændingerne som ambivalens, ligesom de ofte vil forsøge at håndtere spændingerne ved at navigere ud fra forskellige copingstrategier. De svar, som ledere og medarbejdere møder paradokser med, kan derved give anledning til udviklende cirkler, der kan føre til langsigtet organisatorisk bæredygtighed, eller fastlåste cirkler, hvor et ensidigt fokus på at vælge eller løse paradokset skaber organisatorisk rigiditet og kortsigtede løsninger. Et af paradoksernes kendetegn er som tidligere beskrevet en vis vedvarende over tid, hvorfor deres dynamik ofte vil tage form af cykliske forløb, der kan skabe udvikling eller fastlåsthed (Eisenhardt, 2000; Schad et al., 2016).

Fastlåste cirkler opstår, når organisationers behov for konsistens fører til paralysering og undertrykkelse, og det ledelsesmæssige svar på fremtrædende paradokser bliver et ensidigt fokus på at finde de rigtige svar, prioritere og løse:

individuals demonstrate a strong preference for consistency in their attitude and beliefs (...). Such commitments become reinforced by organizational dynamics that embed inertia in structures, routines, processes and capabilities (...). Together these individual and organizational forces fuel a reinforcing cycle focused on a single choice (Smith & Lewis, 2011: 391).

Ifølge Smith og Lewis kan ledere og medarbejdere altså blive fanget i fastlåste cirkler, hvor de forsøger at finde den rigtige løsning, og oplever frustration, når løsningen alligevel ikke viste sig at løse problemet. For eksempel kan ledere, der forsøger at håndtere øget kompleksitet og usikkerhed med et ensidigt fokus på kontrol, opleve, at usikkerheden vokser på grund af øget mistillid, mens grupper, der overbetoner samarbejde, kan fanges i fastlåste cirkler af ”groupthink” (Lewis & Smith, 2014). Udfordringen ved at håndtere spændinger ud fra dilemmaets logik om et enten-eller-valg er, at når spændingerne dækker over et paradoks, vil denne tilgang ikke kunne opløse paradokset, som netop fordrer, at modsatrettede ting skal fungere samtidig. Dette vil over tid kunne skabe organisatorisk rigiditet, inerti, paralysering og kortsigtede løsninger (Schad et al., 2016).

Udviklende cirkler opstår, når organisationer og individer formår at møde paradokser med undersøgelse og ”paradoksalt tænkning”, der baserer sig på en grundlæggende accept af paradokser som et organisatorisk vilkår. Denne accept og paradoksale tænkning er grundlaget for at træffe valg om håndteringer, velvidende at disse er temporale, og at selvsamme paradokser og spændinger ikke forsvinder via det valg, der træffes. Majgaard (2009) beskriver dette som frie eller fikserede paradokser. Hvor paradokser fikseres, når ledere og medarbejdere, i en overbevisning om at være i stand til at træffe ”de rigtige valg”, fokuserer på at opløse eller balancere modstridende elementer, sættes paradokser fri, når de accepteres som et grundvilkår, der ikke kan løses men transformeres gennem cirkler af strategiske håndteringer, så nye handlemuligheder opstår. I tillæg hertil beskriver Jarzabkowski et al. (2013), hvordan medarbejderen og lederens svar på paradokser med tiden udvikler sig til institutionaliserede svar på paradokser. En manglende accept af paradokser samt fortløbende undersøgelse og konfrontation af organisationers foretrukne paradokshåndteringer, kan således potentielt medføre organisatorisk institutionalisering af defensive copingstrategier, der på sigt kan risikere at eskalere konflikter og paradoksale spændinger.

4.3.5 Opsummering

I afhandlingen defineres paradokser som “*contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time*” (Smith & Lewis, 2011: 386). Dermed adskiller paradokset sig fra eksempelvis en konflikt eller et dilemma ved at præsentere to modsatrettede elementer, der er gensidigt forbundne og indgår i en helhed, hvorfor et valg eller langtidsholdbart kompromis mellem de to ikke er muligt. Organisatoriske paradokser kan i perioder udspille sig latent, men eftersom paradokshåndteringer ofte vil vise sig at være midlertidige svar på dybere modsætninger, kan paradokset potentielt igen aktiveres, når organisationer eksempelvis forandres, eller nye elementer introduceres. Putnam (1986) peger videre på, at organisatoriske paradokser kan genkendes eller træde frem gennem double binds, modsatrettet sprogbrug eller systemiske modsætninger.

I litteraturen udfoldes ofte en række typiske omdrejningspunkter for organisatoriske paradokser beskrevet som læring, organisering, mål og tilhørsforhold, som kan udspille sig på individuelt niveau, gruppeniveau eller organisatorisk niveau (Smith & Lewis, 2011). Dermed understreger litteraturen, at paradokser udspiller sig dynamisk og relationelt, hvorfor paradokser, der synes håndteret på ét niveau eller i én kontekst, potentielt kan forskubbes og dukke op i en anden kontekst eller på et andet organisatorisk niveau, ligesom forsøget på at undgå paradoksets modsætning kan forstærke eller aktivere andre paradokser.

Paradokser kan for medarbejdere og ledere, der konfronteres med modsætningerne være koblet til oplevelser af absurditet, ubehag og ambivalens, hvilket vil skabe et behov for at handle og håndtere paradokserne. Her beskriver litteraturen forskellige copingstrategier eller tilgange til at håndtere paradoksale modsætninger. Hvor tilgange, der vil forsøge at undgå paradoksets ubehag og søge klare, konsistente svar i modsatrettede situationer, eksempelvis beskrives som adskillelse, syntese eller fornægtelse af paradokset, beskrives tilgange, der i højere grad forsøger at omfavne modsætninger og anskue disse gennem paradoksal tænkning, som eksempelvis accept, konfrontation eller transcendens (Lewis & Smith, 2014; Poole & van de Ven, 1989; Schad et al., 2016). Disse tilgange kategoriseres i den nyere litteratur desuden som henholdsvis defensive eller strategiske svar. Adskillelsen af de forskellige håndteringsstrategier kan dog i praksis vise sig svær at udlede klart, ligesom adskillelse i nogle tilfælde kan være en fornuftig håndtering til at mindske konflikt eller undersøge paradoksets elementer hver for sig, såfremt adskillelsen i tillæg kobles med brobyggende eller integrerende elementer efterfølgende. Copingstrategierne må dog altid anskues som midlertidige

svar på paradokserne, der netop ikke kan løses, men løbende må håndteres. Disse løbende håndteringer kan dog over tid udspille sig som udviklende eller fastlåste cirkler, når medarbejdere og leders foretrukne svar på paradokser bliver institutionaliserede som organisationens foretrukne svar på paradokser.

4.4 Opsummering af teori og præsentation af samlet analyseramme

Dette kapitel har præsenteret afhandlingens teoretiske ramme og de begrebslige forståelser af samskabelse, styring og ledelse samt paradokser. I det følgende vil jeg kort opsummere de centrale pointer og i kølvandet herpå præsentere en illustration over sammenhængen mellem afhandlingens kernebegreber.

Som afsæt for at forstå **samskabelse** blev begrebet ud fra forskellige tilgange defineret som en *proces, hvor offentlige og private aktører via fælles rammesættelse kvalificerer strategier og løsninger på komplekse problemer for at skabe bedre målopfyldelse, øget effektivitet og empowerment/demokrati*. Videre blev der skitseret en række drivkræfter, barrierer og skyggesider, som ledere af samskabelsesprocesser skal forsøge henholdsvis at udnytte eller overvinde, men som også kan blive arnested for potentielle paradokser i samskabelse, eksempelvis i form af aktørernes modstand mod at indtage nye roller som politiker, administrator eller borger, uvilje mod at dele magt og indflydelse, samt potentiel demokratisk skævvridning (Steen et al., 2018; Young, 2000). Endelig pegede samskabelseslitteraturen på tre bundlinjer eller formål med samskabelse: bedre målopnåelse, højere effektivitet og styrket empowerment/demokrati.

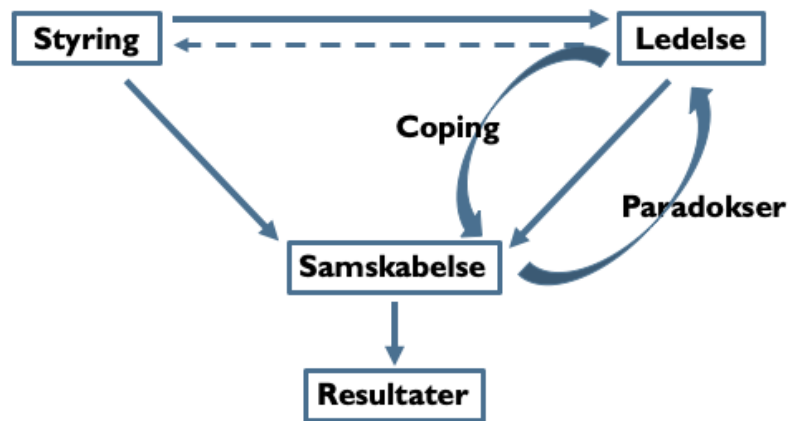
Som afsæt for at forstå styring og ledelse af samskabelse blev dette i udgangspunktet koblet til ideerne i New Public Governance. Her bliver **styring** defineret som den formelle rammesættelse af samskabelse, hvilket i afsnittet blev uddybet gennem netværklitteraturens begreber om hands-off metastyring i form af framing af samskabelsens problemforståelser og mål samt rammesættelse af procesdesign og in- og eksklusion af deltagere. Styring blev i tillæg beskrevet som rammesættende for den ledelse, der kunne udøves i samskabelsen, ligesom styring potentielt kunne udsættes for og ændres gennem ledelse. Endelig blev det belyst, hvordan samskabelsens styring eller rammesættelse potentielt kan varetages af forskellige typer af aktører i det samskabende netværk, men at offentlige aktører ofte vil indtage en særlig position som metastyrer i kraft af deres organisatoriske ressourcer.

Videre blev **ledelse** defineret som den situerede og dialogbaserede påvirkning af samskabelsesprocessen, hvor ansvaret for samskabelsens ledelse både mere traditionelt kunne være overdraget til en leder eller facilitator og udfoldes mere emergerende og bottom-up, hvor samskabelsens forskellige aktører spiller ind i og former den ledelse, der udøves. Endelig blev samskabelsens ledelsesopgaver udledt gennem litteraturen om interorganisatorisk ledelse. Her beskrives forhandlinger af problem-

forståelser og mål, understøttelsen af produktive cirkler af tillidsopbyggelse ved at balancere magt og skabe fremdrift i samskabelsen, samt oversættelse og kobling mellem forskellige kulturer og sprogbrug som centrale omdrejningspunkter for den ledelsesmæssige understøttelse og facilitering af samskabelse.

Afslutningsvist præsenterede kapitlet afhandlingens forståelser af **paradokser**, der defineres som *"contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time"* (Smith & Lewis, 2011: 386), samt hvordan organisatoriske paradokser kan vise sig gennem double binds, modsatrettet sprogbrug eller systemiske modsætninger. Desuden præsenteredes en række typiske omdrejningspunkter for paradokser som læring, organisering, mål og tilhørsforhold ligesom paradoksers relationelle og dynamiske karakter blev påpeget. Desuden beskrev afsnittet en række copingstrategier, herunder henholdsvis strategiske, som accept, konfrontation og transcendens, eller defensive, som adskillelse, syntese eller fornægtelse, som medarbejdere og ledere kan benytte, når de konfronteres med paradokser. I forlængelse heraf det blev beskrevet, hvordan forskellige former for copingstrategier potentielt kunne lede til udviklende eller fastlåste dynamikker i en organisatorisk sammenhæng. Endelig blev det, i tråd med afhandlingens indledning understreget, at copingstrategier i afhandlingen betragtes som en form for 2. ordens ledelse, som samskabelsens ledere mere eller mindre bevidst udøver, når de i faciliteringen af samskabelse møder paradoksale modsætninger.

Denne præsentation af litteratur har således konceptualiseret og defineret de centrale begreber, som jeg vil benytte i min analyse af, hvilke paradokser der opstår i styring og ledelse af samskabelse initieret af forskellige aktører, samt hvordan disse paradokser håndteres og med hvilken betydning for samskabelsens resultater. Nedenstående model illustrerer desuden sammenhængen imellem de begreber, som min analyse baserer sig på:



Figur 4:5 (egen produktion) – Sammenhæng mellem afhandlingens kernebegreber

I modellen illustreres, hvordan styring og ledelse influerer på hvordan samskabelse udfolder sig, ligesom styring og ledelse influerer på og påvirker hinanden. Dog antages styring at indvirke på og sætte rammen for den ledelse, der kan udfoldes i samskabelse, mens ledelse ikke nødvendigvis kan indvirke i helt samme grad på styring. Samtidig viser modellen, hvordan styring og ledelse af samskabelse potentielt aktiverer paradokser, der videre fordrer 2. ordens ledelse gennem copingstrategier eller håndteringer af de paradoksale modsætninger. Relationen mellem styring og ledelse får her også betydning, ved at styring ikke kun sætter rammerne for den 1. ordens eller faciliterende ledelse, som ledelsesaktørerne kan udøve, men i tillæg også vil indvirke på, hvordan 2. ordens ledelse af paradokser kan udøves.

Kapitel 5: Metode

I kapitel 3 om forskningsdesign redegjorde jeg for mine valg af metoder til at producere data om samskabelsens paradokser, samt hvordan disse metoder matcher afhandlingens placering indenfor en fortolkende forskningstradition. I dette afsnit beskriver jeg, hvordan data konkret er blevet produceret, behandlet og analyseret. Ligeledes reflekterer jeg over kvaliteten af denne produktion og redegør for mine overvejelser i relation til etik og min rolle som forsker i den forbindelse.

5.1 Tilrettelæggelse af dataproduktion og adgang til feltet

Som tidligere beskrevet i kapitlet om forskningsdesign består den empiriske tilgang i afhandlingen af et kvalitativt casestudie udfoldet gennem tre indlejrede cases i Gentofte Kommune og undersøgt gennem metoderne interviews, observationer og studier af strategiske dokumenter. Samlet udgør data fra afhandlingens tre cases 32 interviews, observationer af 29 møder samt 29 dokumenter. Ligeledes lavede jeg deltagerobservationer i Gentofte Kommune fra september 2017 til og med februar 2018, hvor jeg havde en fast arbejdsplads cirka to dage om ugen. Deltagerobservationerne vil blive yderligere redegjort for i næste afsnit 5.2. Denne periode udmøntede sig i data fra 13 indledende interviews med nøglemedarbejdere, observationer fra 15 møder, dokumentation for 11 generelle dagligdagsobservationer samt 14 strategiske dokumenter. Det samlede datagrundlag ses i følgende figur:

Case Data	Gentofte LIV	Tænketanken	Opgaveudvalg	Anden genereret data	I alt
Interviews⁵	10 interviews 8 deltagere i LIV ⁶ 1 admin. 1 chef	9 interviews 5 borgere 3 admin. ⁷ 1 chef	13 interviews 4 borgere 4 politikere 1 direktør 1 chef 3 admin. ⁸	13 interviews 1 borgmester 2 direktører ⁹	45
Observationer¹⁰	12 møder	6 møder	11 møder	15 møder 11 generelle observationer	55
Dokumenter¹¹	7 dokumenter	14 dokumenter	8 dokumenter	14 dokumenter	43

Figur 5:1 (egen produktion) – Samlet datamateriale

For at få adgang til feltet indledningsvist var jeg tilknyttet en kontaktperson i kommunen, som var chef for en afdeling med stabsfunktion. Det var ligeledes i denne afdeling, at jeg havde fast kontorplads under mine deltagerobservationer. Kontaktpersonen og medarbejderne i stabsafdelingen fungerede således som indgang eller gatekeepere (Bondy, 2013) til mit indledende arbejde i kommunen og hjalp beredvilligt med både forslag til relevante nøglepersoner til indledende interviews, samtaler om mulige cases samt relevante strategiske dokumenter. Generelt oplevede jeg både her og i resten af organisationen at blive taget åbent og nysgerrigt imod, og at organisationens døre stod åbne for mit arbejde. Min tidligere erfaring som konsulent i offentlig regi betød, at jeg hurtigt følte mig hjemme og kunne tale relevant med om medarbejderne og ledernes oplevelser og arbejde. Dette kan have ligeledes have influeret på min adgang til og accept fra aktørerne i feltet (Kawulich, 2005; Pasquini & Olaniyan, 2004).

⁵ For en udspecificering af interviews, se bilag 1

⁶ Af disse interviews er en deltager interviewet to gange.

⁷ Af disse interviews er en administrator interviewet to gange.

⁸ Af disse interviews er en administrator interviewet to gange.

⁹ Interviewet med direktørerne omhandlede både Gentoftes generelle arbejde med samskabelse og samskabelsen i Gentofte LIV, som de to direktører ligeledes indgik i.

¹⁰ For en udspecificering af typer af observationer, se bilag 2.

¹¹ For en udspecificering af typer af dokumenter, se bilag 3

Jeg har løbende været opmærksom på betydningen af at opbygge en tillidsfuld relation (Pader, 2015; Shaffir, 1991) til medarbejdere og ledere for at kunne lykkes bedst muligt i produktionen af min empiri, ligesom en række halvårlige følgegruppemøder med deltagelse af mine vejledere samt kommunens kommunaldirektør har sikret et formelt rum til at drøfte og forhandle forløbets udvikling og mit arbejde. Dette betød, at der var opbakning til min dataproduktion fra administrationens topledelse, hvilket var et vigtigt element i forhandlingen af adgang til feltet og data (Madden, 2013). Endvidere var både min kontaktperson og kommunaldirektøren involveret i den endelige udvælgelse af mine tre cases, hvilket også var med til at sikre den strategiske opbakning og rygdækning til mit arbejde. Min daglige gang i organisationen gennem mine seks måneders deltagerobservationer gjorde mig i den indledende periode synlig og genkendelig for mange af de medarbejdere, der deltog i casene, samt strategiske nøglepersoner omkring kommunens samskabelsesindsats. Dette var med til at opbygge tillid og gjorde det nemt for mig at tage kontakt til relevante personer, hvad end det gjaldt en mere formel invitation til interview eller en uformel snak på gangen om noget, jeg (eller de) var blevet nysgerrige på. Gennemgående oplevede jeg, at tilliden til mig og mit arbejde steg gennem afhandlingens periode, og at folk tog godt imod de indledende analyser, som jeg drøftede med relevante aktører i casene. Denne relationsopbygning så således ud til at blive hjulpet konstruktivt på vej af både perioden med deltagerobservationer samt den interaktive tilgang i forskningsprojektet i forhold til både forskningsdesign samt løbende formidling og drøftelse af resultater. En tæt kontakt til feltet kan dog også medføre en række metodiske udfordringer, ligesom det fordrer en løbende refleksion over min rolle som forsker, og hvordan jeg indvirker på den kontekst, jeg ønsker at studere. Dette vil jeg redgøre nærmere for i afsnit 5.5 og 5.6.

Arbejdet med at producere data er foregået løbende fra september 2017 til og med marts 2019. Tilrettelæggelsen af data kan i store træk beskrives gennem fire faser, der er illustreret i figuren nedenfor:

<p>Fase 1: vinter 2017</p> <p>Indledende forståelser og afdækning af mulige cases</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deltagerobservationer i Gentofte Kommune fra september 2017 til og med februar 2018. Dette medførte en indledende forståelse af kultur og institutionaliserede logikker i kommunen, ligesom det startede en konstruktiv relationsopbygning, der medførte tillid og adgang til feltet. 2. Gennemførelse af 10 indledende interviews med nøglepersoner omkring samskabelse. Dette medførte en indledningsvis forståelse af samskabelsens udfordringer og paradokser, der kvalificerede den videre interviewproces. 3. Afdækning og udvælgelse af cases til forskningsprojektet. Dette skete bl.a. via 6 møder med nøglepersoner i organisationen samt via de 10 indledende interviews.
<p>Fase 2: forår/sommer 2018</p> <p>Følge og observere arbejdet i casene</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indledende interviews med nøgleperson/lovholder i casene for at afklare samskabelsens historik og rammesættelse. 2. Observationer af og deltagelse i møder og aktiviteter knyttet til de tre cases. 3. Indhentelse og studie af strategiske dokumenter knyttet til de tre cases for at afdække processernes formelle rammesættelse af mål, procesdesign og deltagere.
<p>Fase 3: efterår/vinter 2018</p> <p>Interviewe case-deltagerne om deres oplevelser i samskabelsesprocesserne</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interviews med borgere, administratorer og politikere i casene efter samskabelsens afslutning for at opnå indsigt i deltagernes oplevelser og beskrivelser af styring, ledelse og paradokser i samskabelsesprocesserne. 2. Fortsatte observationer af enkelte møder i cases og generelt i Gentofte.
<p>Fase 4: forår 2019</p> <p>Drøfte indledende analyser med de administrative aktører i casene</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formidling og drøftelse af foreløbige analyser med de administrative deltagere i samskabelsen. Dette kvalificerede afhandlingens analyser og administrationens videre arbejde.

Figur 5:2 (egen produktion) – Oversigt over dataproduktionsprocessen

Selvom arbejdet med dataproduktionen i store træk fulgte ovenstående fire faser, var der dog i praksis afvigelser og overlap fra dette. Dette udspillede sig i særlig grad i forhold til produktionen af data i afhandlingens case om politisk initieret samskabelse. Dataproduktionen til denne case startede tidligere, fordi jeg efter min ph.d.-ansættelse i sommeren 2017 hurtigt var i kontakt med kommunen om mulige politiske opgaveudvalg, som jeg kunne følge. Arbejdet med opgaveudvalgene er formelt tilrettelagte processer, der ofte løber over et år og ligeledes ofte startes op efter sommerferien. Derfor var jeg tidligt i dialog med Gentofte om, hvilke opgaveudvalg de skulle starte op i 2017, og i fællesskab valgte vi arbejdet i opgaveudvalget om den boligsociale indsats. Denne case matchede en række af udvælgelseskriterierne beskrevet i afsnit 3.4, som jeg på forhånd havde gjort mig overvejelser om, og som efterfølgende guidede udvælgelsen af de to følgende cases.

Dermed startede empiriproduktionen i den politiske initierede case allerede i fase 1, sideløbende med afdækning af andre mulige cases, indledende interviews og deltagerobservationer mere generelt i Gentofte. Dermed affødte den politiske case også nogle metodiske erfaringer, der betød, at empiriproduktionen kom til at adskille sig en anelse i den borgerinitierede og administrative case, sammenlignet med den politiske case. Eksempelvis gennemførte jeg i den politiske case ikke kun et enkelt indledende interview med samskabelsens tovholder eller facilitator, men med begge facilitatorer, to af de politiske deltagere (formand og næstformand) samt en borger fra opgaveudvalget. De fem indledende interviews blev produceret ud fra overvejelser om at få alle opgaveudvalgets forskellige stemmer repræsenteret i en indledende interviewrække, der efter observationer af udvalgenes møder skulle matches af en tilsvarende interviewrække med forskellige deltagere efter udvalgets afslutning. I praksis oplevede jeg dog, at disse interviews ikke gav mig den ønskede dybdegående viden om samskabelsens kompleksitet, fordi samskabelsen stadig var i gang, og både jeg og borgerne var bevidste om og italesatte, at de ting, de fremhævede, kunne nå at ændre sig. Derfor besluttede jeg efterfølgende, at den dyrebare interviewtid var bedre givet ud og ville give mig mere nuanceret viden ved at blive produceret efter samskabelsens afslutning, hvor deltagerne havde den fulde oplevelse af forløbet. Ligeledes gav observationerne af processerne mig mulighed for at spørge mere nuanceret og informeret ind til samskabelsesprocesserne i interviewsituationen, ligesom det i nogle tilfælde gav anledning til mere hypoteseafprøvende spørgsmål.

Afslutningsvist skal det desuden nævnes, at jeg, udover at formidle mine indledende analyser i fase fire, ligeledes formidlede og drøftede teoretiske pointer og perspektiver om samskabelse, offentlig styring og ledelse samt paradokser løbende i fase 2 og 3. Dette skete blandt andet i organisationens netværk for facilitatorer knyttet til opgaveudvalgene samt to måneds-/temamøder for medarbejdere i forskellige afdelinger. Selvom det i udgangspunktet var mig, der præsenterede teoretiske perspektiver, gav formidlingssituationen, og særligt deltagernes drøftelser af disse, stadig indblik i Gentofte som organisation samt de oplevede udfordringer i forbindelse med samskabelse, som efterfølgende gav anledning til at nedfælde observationerne som baggrundsviden og data.

5.2 Dataproduktion og behandling af data

I dette afsnit redegør jeg for, hvordan afhandlingens tre datakilder er produceret og efterfølgende behandlet for at kunne anvendes som analysegrundlag i afhandlingen. I den forbindelse beskriver jeg ligeledes, hvilken viden og hvilke indsigter de enkelte datakilder var særligt velegnede til at frembringe. Afslutningsvist beskriver jeg min overordnede tilgang til kodning og analyse.

5.2.1 Dokumenter

En del af afhandlingens datagrundlag består af en række dokumenter. Her indhentede jeg både dokumenter relateret til de tre cases og dokumenter, der mere bredt orienterede sig om Gentofte Kommunes arbejde med samskabelse og øvrige strategiske indsatsområder. Fordelen ved at anvende dokumenter som datakilde er, at disse er udarbejdet uafhængigt af forskningsprojektet og dermed repræsenterer viden, der ikke er produceret i eller farvet af interaktionen mellem forsker og eksempelvis interviewdeltagere (Bowen, 2009). Konkret havde dokumenterne blandt andet karakter af strategier, politikker, mødereferater, projektplaner, evalueringer, dagsordener samt PowerPoints anvendt i workshops. Dokumenterne havde således forskellige funktioner og formål i organisationen og i forhold til samskabelsen og var derfor af forskellig kvalitet, idet nogle var officielle strategiske dokumenter godkendt af direktion og politikere og rettet mod omverdenen, mens andre i højere grad var interne procesdokumenter anvendt i og udarbejdet løbende til de konkrete samskabelsesprocesser. Dermed belyste nogle dokumenter, eksempelvis strategier og politikker, særligt kommunens visioner og mål, mens dokumenter som mødereferater, dagsordener og PowerPoints til workshops i højere grad belyste organiseringen og håndteringen af samskabelsen i de enkelte cases.

Dokumenterne blev hovedsagelig indsamlet gennem min kontaktperson i Gentofte Kommune samt facilitatorerne knyttet til de tre cases, mens mere officielle dokumenter blev indhentet gennem kommunens hjemmeside. Ofte oplevede jeg, at min kontaktperson og facilitatorerne selv henvendte sig med eller sendte dokumenter, som de vurderede, var centrale eller kunne være interessante for min forståelse af organisationen eller arbejdet i de tre cases, ligesom jeg i perioden under empiri-produktionen var inkluderet i de mails, som blev sendt til samskabelsens deltagere med eksempelvis dagsordener, mødereferater og PowerPoints fra præsenterede oplæg. En del af dokumenterne er desuden opsporet gennem snowballing (Streeton et al., 2004), ved at jeg i interviews, uformelle samtaler i kommunen eller de dokumenter, jeg allerede var i besiddelse af, blev opmærksom på andre relevante dokumenter, som jeg efterfølgende indhentede.

Dokumenter beskrives ofte som særligt velegnede til at belyse et givent fænomens historik, kontekst, udvikling og forandring, ligesom dokumenter kan hjælpe til at udvikle og guide interviewspørgsmål (Bowen, 2009; Esmark & Triantafillou, 2007). De forskellige dokumenter blev i tråd hermed hovedsagelig anvendt til at belyse samskabelsens historik, i forhold til hvorfor samskabelsens emne var blevet valgt, hvordan arbejdet havde udviklet sig over tid, og hvorfor det blev betragtet som vigtigt, ligesom de mere officielle strategiske dokumenter gav mig en forståelse af Gentofte Kommune som organisation ved at pege på de ”officielle” udsagn om organisationens kendetegn og om det samskabende arbejde. Desuden var dokumenterne knyttet til de enkelte cases særligt velegnede til at beskrive de styringsmæssige greb, som aktørerne benyttede til at rammesætte samskabelsens problemforståelser og mål, procesdesign samt udvælgelse af deltagere. Særligt dokumenternes beskrivelser af historik samt af samskabelsens styring var videre med til at guide og strukturere interviewspørgsmål til samskabelsens facilitatorer om, hvorfor og hvordan det pågældende emne var blevet udvalgt, samt hvilke overvejelser aktørerne havde gjort sig i relation til rammesættelsen af samskabelsen og dennes betydning for processen.

I behandlingen af dokumenter kan disse læses ud fra et indholdsperspektiv såvel som et diskursivt perspektiv (Lynggaard, 2010), ligesom et dokument enten kan betragtes og analyseres som en ressource med et indhold og en funktion eller som et emne i sig selv, i forhold til hvordan dokumentet er blevet til, eller hvordan det ”gør” og influerer på sociale interaktioner (Cooren, 2011; Prior, 2011). Eftersom mit formål med at anvende dokumenter ikke var at gennemføre dybdegående dokumentanalyser eller diskursteoretiske udredninger af dokumenternes agens, har jeg hovedsagelig

benyttet indholdsanalyser til mere deskriptivt at udlede samskabelsesinitiativernes historik og rammesættelse samt kommunens ambitioner og målsætninger på området. I min gennemgang og mine analyser har jeg dog forsøgt at være opmærksom på, hvilke primære forståelser af styring, ledelse og samskabelse der konstrueres, for at få en indledende forståelse af den institutionelle og diskursive kontekst, som samskabelsesprocesserne er en del af.

5.2.2 Interviews

En stor del af afhandlingens empiriske data består af interviews. Som beskrevet i afsnit 5.1, har jeg i alt produceret 45 interviews, fordelt på 13 indledende interviews med nøglemedarbejdere bredt i organisationen samt 32 interviews fordelt på de tre cases. I hver case har jeg udvalgt deltagere til interviews med henblik på at få repræsentanter for alle vigtige stemmer i spil, eksempelvis borgere, administratorer og politikere, i de tilfælde, hvor det ikke var muligt at interviewe samtlige deltagere.

Interviews beskrives ofte som velegnede til at indfange forskellige aktørers rationaliseringer og fortællinger om de processer og interaktioner, de har oplevet (Tanggaard & Brinkmann, 2010a). Således anvendte jeg særligt interviewene til at få aktørernes egne ord og beskrivelser af de processer, de har været en del af, samt hvordan de fra forskellige perspektiver har oplevet styring, ledelse og paradokser i samskabelsen. Med afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt in mente lægger jeg mig dog i tråd med de mere konstruktivistiske beskrivelser af interviewet som en gensidig produktion af viden, ligesom deltagernes udsagn ikke kan betragtes som rene, uberørte fakta, som jeg som forsker kan indsamle og betragte på afstand (Holstein & Gubrium, 2003; Roulston, 2010). Eksempelvis udtrykte mange af interviewdeltagerne, at de fandt det interessant og lærerigt at deltage i interviewene, fordi de blev spurgt om ting og facetter i samskabelsesprocessen, som de ikke nødvendigvis selv havde overvejet eller brugt tid på at forholde sig til. Dermed bliver jeg som interviewer medskaber af den viden, der produceres, alene ved at skabe en interviewsituation, hvor deltagere på stedet skal forholde sig til ting, de muligvis ikke selv havde overvejet eller måske endda ikke oplevede som vigtige. Omvendt oplevede jeg også interviewdeltagere, der til en vis grad var ivrige for at tegne et særligt billede af samskabelsesprocessen eller deres egen rolle deri og dermed så interviewet som en anledning til at belyse netop disse perspektiver igennem et forskningsprojekt. Dette afspejler ligeledes pointen om, at interviewet og interviewsituationen ikke kan betragtes som neutrale teknikker, men fordrer en løbende refleksion over min rolle som forsker og interviewer samt aktørernes mulige agendaer med at deltage. Gennemgående oplevede jeg dog en stor velvillighed til

at deltage i interviews, og at aktørerne gjorde sig umage for at nuancere og beskrive deres oplevelser på bedste vis.

Interviewene blev tilrettelagt og gennemført som seminstrukturerede enkeltinterviews, hvilket både gav mulighed for at dække en række på forhånd tilrettelagte temaer og plads til at forfølge uventede emner, der opstod, eller gå i dybden med de erfaringer og fortællinger, som interviewpersonerne var mest optagede af (Kvale & Brinkmann, 2009). Interviewguiden blev udformet ud fra min overordnede forskningsinteresse samt teoretiske forståelser, men blev løbende tilrettet, alt efter om det var en borger, politiker eller topchef, som skulle interviewes. Gennemgående omhandlede interviewguiden temaer relateret til: aktørenes oplevelse af Gentofte Kommune og deres forventninger til og motivationer for at deltage i samskabelsen; aktørernes oplevelse af procesdesign og facilitering af samskabelsen; aktørernes forståelser af deres rolle i samskabelsen samt oplevelser af drivkræfter, barrierer og paradokser (se eksempel på interviewguide i bilag 4 og 5). I tråd med afhandlingens abduktive forskningsstrategi udviklede min interesse sig i retning af samskabelsens paradokser, mens drivkræfter og barrierer med tiden blev forladt som fokus i afhandlingen. Jeg valgte dog at fastholde spørgsmål om drivkræfter og barrierer i interviewguiden, fordi jeg oplevede disse italesættelser som givtige i forhold til at afdække paradokser eller konfliktfyldt spændinger, idet direkte spørgsmål om oplevede paradokser ofte var for abstrakte til, at aktørerne i interviewsituationen kunne pege på relevante observationer af dette. Ligeledes indeholdt interviewguiden spørgsmål om aktørernes meningsskabelse og positionering af sig selv og andre, som i de endelige analyser blev udeladt. Dette skyldes, at positionering umiddelbart trådte frem som et relevant tema i min første case i opgaveudvalget, men ikke på samme måde var i spil i de to andre cases.

I min udformning af spørgsmål var jeg desuden inspireret af Spradleys (1979) beskrivelser af det etnografiske interview, der indeholder forskellige typer af spørgsmål, herunder spørgsmål, der opfordrer interviewpersonen til at producere både deskriptive beskrivelser af deres oplevelser og beskrive, hvordan noget er struktureret eller opdelt, samt spørgsmål, der beskriver kontraster eller egenskaber ved eksempelvis en samskabende proces. Derved opnåede jeg nuanceret viden, der beskrev samskabelsen fra forskellige vinkler og parametre. Idet jeg metodisk havde valgt at observere samskabelsesprocesserne og efterfølgende gennemføre interviews med deltagerne, har jeg i enkelte interviews i tillæg benyttet mig af mere direkte spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009), der kunne hjælpe med at nuancere eller be-/afkræfte mønstre og hypoteser, som var opstået igennem observa-

tioner og mere uformelle samtaler. Dette fordrer naturligt en løbende refleksion over, hvorvidt jeg som interviewer bliver for styrende eller på forhånd har låst mig fast på bestemte tolkninger eller mønstre (Alvesson, 2003). Som nævnt oplevede jeg dog i overvejende grad, at de indledningsvise observationer af samskabelsesprocesserne hjalp til at kvalificere min interviewguide og samtale med deltagerne, ved at jeg kunne spørge mere direkte ind til deres oplevelser med centrale episoder eller eksemplificere mine spørgsmål med konkrete ting fra processen. Gennemgående har jeg desuden bestræbt mig på at forholde mig åben overfor deltagernes beskrivelser og følge deres tempo, og hvad der optog dem, samtidig med at min interviewguide sikrede, at samtlige emner blev afdækket. Dette betød også, at jeg i interviews med meget talende aktører indtog en mere tilbagetrukket rolle og efterfølgende spurgte mere ind til de emner, personen ikke selv havde berørt, mens jeg i interviews med mere tilbageholdende aktører indtog en mere styrende rolle. Tidsmæssigt varede interviewene 45-75 minutter.

Alle interviews blev optaget på diktafon med tilladelse fra deltagerne. Dette muliggjorde, at jeg kunne fokusere på samtalen og interviewsituationen uden at skulle bruge opmærksomhed på at notere deltagernes beskrivelser. Efterfølgende har jeg selv transskriberet den ene halvdel af interviewene, mens en studentermedhjælper har transskriberet den anden halvdel. Her udformede jeg skriftlige retningslinjer, hvilket sikrede en ensartethed i transskriberingen. Da afhandlingen ikke havde til formål at levere en dybdegående semantisk analyse, bestod de vigtigste retningslinjer i at transskribere deltagernes udtalelser ordret, men at udelade, når jeg eller interviewpersonen siger ”øh”, ”mm” eller lignende. Dermed opretholdt jeg meningsindholdet i det sagte, men littede læsningen og håndteringen af interviewet betragteligt (Tanggaard & Brinkmann, 2010a). Ligeledes noterede studentermedhjælperen løbende mellemtider i dokumentet og markerede, hvis der opstod tvivl om, hvad en interviewperson sagde, hvorved jeg i min gennemgang af transskriptionen hurtigt kunne gå tilbage og lytte og sikre mig, at deltagernes udsagn var transskriberet korrekt.

5.2.3 Deltagerobservationer

En del af afhandlingens datamateriale består desuden af deltagerobservationer. Som tidligere nævnt havde jeg en fast arbejdsplads ca. to dage om ugen i en stabsafdeling fra september 2017 til februar 2018, ligesom jeg fra september 2017 og gennem 2018 løbende observerede møder tilknyttet arbejdet i casene samt relevante møder i Gentofte mere generelt knyttet til samskabelse. I produktionen af mine deltagerobservationer var jeg inspireret af det etnografiske feltstudie (Goffmann, 1989;

Lawlor, 2003; Madden, 2013), uden at afhandlingens sigte dog var at udforme en egentlig etnografi. Deltagerobservationer er en klassisk metode inden for feltarbejde og udgør kernen i etnografisk forskning, hvorfor jeg i denne litteratur fandt inspiration til, hvordan mine observationer og ophold i Gentofte Kommune kunne designes og udformes, samt hvordan jeg kunne betragte og håndtere den vidensform, som disse data tilbyder.

Deltagerobservationer beskrives af Ellen Pader som ”*the fine art of hanging out - with a difference*” (Pader, 2006: 196), der videre forklarer, hvordan deltagerobservationer som metode giver forskeren mulighed at opnå kropsliggjort viden om de mangeartede måder, hvorpå deltagere kategoriserer og forstår deres verden, fremfor alene at blive fortalt, hvad og hvordan noget er betydningsfuldt. Hertil hævder Wolcott, at etnografi udgør en ”særlig måde at betragte verden på”, hvor forskeren retter blikket mod de kulturelle fortolkninger, der er i spil i konteksten, ved at udforske og søge forståelser af de sociale relationer og kulturelle mønstre, som betragtes som betydningsfulde (Wolcott, 1999). I tråd med disse beskrivelser oplevede jeg både, hvordan mine observationer af møder i casene samt mine mere generelle hverdagsobservationer i Gentofte Kommune gav mig en dyb og nuanceret viden om, hvilke særlige kendetegn og dynamikker der var på spil i organisationen, og som var med til at forme interaktionen om de samskabende processer, som deltagernes udsagn i interview ikke ville have belyst i samme omfang. Eksempelvis fik jeg en meget stærk forståelse af, hvor dybt det var indlejret i organisationens medarbejdere, at skulle være ”dygtige” embedsmænd, der udfører deres arbejde professionelt, med blik for borgerne og uden fejl, samt hvordan dette både guider og spænder ben for visse former for handlinger og samtaler i og omkring samskabelse. Videre gjorde min tilstedeværelse i organisationen det muligt at observere, hvordan samskabelsens ledelse nogle gange udspillede sig udenfor de formelle rum og møder, eksempelvis når opgaveudvalgets facilitatorer metakommunikerede til borgere om samskabelsens udfordringer ved et tilfældigt møde på gangen. Ligeledes oplevede jeg, hvordan observationerne af møder i mine cases gav en helt særlig mulighed for at fornemme, hvad der var til stede i rummet, og hjalp mig særligt til at få øje på, hvilke perspektiver der var plads til, og hvilke perspektiver eller emner der ikke var plads til, eller som blev marginaliseret i den samskabende proces. Dette udgjorde ligeledes perspektiver, som deltagerne ikke nødvendigvis selv var opmærksomme på og dermed ville italesætte i en interview-situation, eller som de i nogle tilfælde gerne ville have til at fremstå anderledes og dermed ville under- eller overspille i deres udsagn. Dermed blev deltagerobservationer nyttige i forhold til triangulering af ligheder og modsætninger imellem, hvad deltagerne siger, de gør (eller tror, de gør), og

hvad de rent faktisk gør (Brodkin, 2017). Videre hjalp metoden som beskrevet til at uddybe forståelsen for de tanke- og handlemønstre, der er informerede praksis i kommunen, ligesom den løbende og tætte interaktion med både medarbejdere og ledere var givtig i forhold til at belyse den kompleksitet, som ansatte i den offentlige sektor forsøger at navigere i på daglig basis. Desuden hjalp deltagerobservationernes eksplorative tilgang til at pege på både centrale og overraskende aspekter, i forhold til hvordan magt og indflydelse blev forhandlet i de tre cases.

Ifølge Kawulich (2005) kan forskeren indtage forskellige grader af deltagelse i deltagerobservationer rangerende fra *fuld deltagelse*/medlem af en gruppe, hvor forskningsformålet holdes skjult for deltagerne, over *deltager som observatør*, som indebærer fuld deltagelse/medlem af en gruppe med åbenhed om forskningsformålet, til *observatør som deltager*, hvor forskningen åbent er hovedformålet, men hvor forskeren deltager i periferien for at generere en mere nuanceret forståelse af gruppens aktiviteter. Endelig beskrives positionen *fuld observatør*, hvor forskeren observerer fra en gemt lokation uden deltagernes viden. Set i relation til disse forskerpositioner betragter jeg min tilgang til afhandlingens deltagerobservationer som *observatør som deltager*, fordi jeg i udgangspunktet ikke besidder en position som fuldt medlem, i form af ansættelse i organisationen, ligesom mit hovedformål var at producere data, hvilket deltagerne var fuldt ud vidende om. Denne position tilbyder således viden fra periferien af feltet, ligesom den imødekommer det etiske hensyn i, at det i høj grad er deltagerne, der kontrollerede, hvilken viden jeg blev tilbudt (Merriam, 1998), idet min forskerposition og ærinde var åbent og klart fra starten.

Konkret var jeg, i tråd med afhandlingens forskningsspørgsmål, i mine observationer guidet mod aktiviteter, der omhandlede temaerne styring, ledelse og modsætninger/konflikt/paradokser, men forsøgte ligeledes, i tråd med det etnografiske blik, at holde mig åben overfor, hvad der var på spil eller syntes vigtigt for deltagerne i de situationer, hvor jeg deltog. For at fastholde observationer samt omdanne disse til analyserbare data anbefaler den etnografiske litteratur, at nedfælde både deskriptive beskrivelser af det oplevede, samt hvilke forståelser, analytiske mønstre eller spørgsmål, som det observerede aktiverer i øjeblikket. Det anbefales desuden, i så vidt muligt omfang, at nedskrive observationerne, samtidigt med at de udspiller sig, for at undgå at skulle rekonstruere senere, med risiko for en svigtende hukommelse i forhold til situationens detaljer (Emerson, Fretz, & Shaw, 2011). Gennemgående nedfældede jeg mine observationer i hånden i situationen og renskrev disse noter, når jeg kom hjem. I renskrivningen opererede jeg med både en deskriptiv kolonne og en ”me-

takolonne”, hvor jeg forholdsvis frit skrev de tanker og overvejelser ned, som observationerne gav anledning til. Disse metaovervejelser havde i starten af mine observationer typisk karakter af spørgsmål eller undren i retning af: ”det virker til, at denne forståelse præger ...”, ”jeg undrer mig over, hvorfor (en given aktør) ikke adresseres ...” eller ”hvilke forventninger har (denne gruppe) deltagere til samskabelsen ...?” (opgaveudvalg møde 1). Senere i processen blev metakolonnen i højere grad brugt til at markere analytiske mønstre eller mulige koder i retning af: ”facilitatorer forsøger at oversætte og rumme kritik ...” eller ”visse borgere mere fortrolige med forvaltningsdiskurs ...” (opgaveudvalg møde 4). Brugen og udviklingen af metakolonnen var således et forsøg på at holde mig åben overfor mulige mønstre og samtidig fastholde mine indledningsvise tanker og senere hen begyndende analyser af mulige mønstre. Renskrivningen og den elektroniske organisering af observationsnoterne fungerede ligeledes som en ekstra anledning til at reflektere over data og nedfælde det i metakolonnen, som der i første omgang ikke havde været tid til under noteringen af observationer i situationen. Jeg bestræbte mig på at renskrive noterne så hurtigt som muligt og i videst muligt omfang samme dag.

Deltagerobservationerne gav desuden, både til møder i casene og i kommunen generelt, anledning til mere uformelle samtaler, som jeg ligeledes betragtede som en del af min empiriproduktion. Samtalerne kunne både opstå på min foranledning, eller fordi deltagere opsøgte mig med noget, de var optaget af i forhold til samskabelse, eller fordi de var nysgerrige på min forskning og arbejde. Disse samtaler var det i sagens natur ikke muligt at dokumentere i øjeblikket, men her anvendte jeg ofte min telefon til at tage noter efter samtalen, som jeg efterfølgende renskrev og bearbejdede som de øvrige notater. Jeg har i mine analyser været særligt opmærksom på brugen af disse data, fordi samtalerne ikke var rammesat som formelle interviews, og deltagerne derfor til en vis grad kunne ”glemme” min position og ærinde som forsker, og af og til delte meget følsom viden. En del af denne datatype har jeg således mest anvendt som baggrundsviden for mine analyser, ligesom jeg har været opmærksom på, hvorvidt noget potentielt kunne fremstå udstillende for visse deltagere. For at imødekomme dette og klarlægge min position som ”observerende deltager” er alle deltagere blevet underrettet skriftligt og mundtligt om mit projekt, hvorved mit ærinde og dagsordener har været italesat åbent fra starten.

Desuden har jeg betragtet de formidlingsopgaver, jeg har varetaget i kommunen i form af teoretiske oplæg og senere indledende analyser, som data, i den forstand at de drøftelser og refleksioner, som

deltagerne i forlængelse af mine oplæg har spillet ind med, ligeledes har kvalificeret mine forståelser af samskabelsens kompleksitet og i nogle tilfælde er blevet nedfældet og anvendt som mere formel data.

5.2.4 Kodning og analysestrategi

Jeg har i min kodning af datamaterialet både benyttet mig af ”håndholdt” kodning samt kodning i det elektroniske kodningsværktøj Nvivo. I praksis udfoldede dette sig ved, at jeg, som beskrevet i forrige afsnit, løbende gjorde mig overvejelser over mulige mønstre og temaer i empirien i forbindelse med transskribering, renskrivning af noter samt gennemlæsning af dokumenter, ligesom jeg kodede mit samlede datamateriale af to omgange, henholdsvis fysisk i hånden samt elektronisk i Nvivo. I metodelitteraturen om kvalitative analyser anbefales det ofte at operere med flere kodningsrunder for at sikre, at koderne afspejler materialets kompleksitet, indfanger nye mønstre samt udfordrer omfanget eller betydningen af mulige forståelser, som forskeren har forelsket sig i (Miles & Huberman, 1994; Saldana, 2013; Schreier, 2013). I tråd hermed anvendte jeg særligt min indledningsvise manuelle kodning til at blive fortrolig med materialet og udforme det kodningsskema, som jeg senere anvendte i Nvivo.

Det er i litteraturen om elektroniske kodningsprogrammer velbeskrevet, hvordan programmerne på den ene side kan udgøre en stor håndsrækning i håndteringen og overblikket over store mængder data, mens de på den anden side kan føre til en ”fremmedgørelse” overfor data, der kan ende som en dekontekstualiseret masse opdelt i en uoverskuelig mængde koder, der blot vokser uden at skabe forståelse for sammenhænge og mulige analytiske mønstre (Bazeley & Jackson, 2013; Gibbs, 2013; Tracy 2013). Derfor valgte jeg i min første (formelle) gennemgang af det samlede datamateriale at udføre denne kodningsrunde i hånden. Jeg var, i tråd med kritikken af de elektroniske kodningsprogrammer, nervøs for, at en hovedkulds kodning med Nvivo blot ville udmønte sig i en stor mængde enkeltstående deskriptive koder uden at kultivere min samlede fornemmelse for sammenhængene i materialet. Her fandt jeg, at den håndholdte kodning og muligheden for fysisk at have papirerne spredt ud foran mig og hurtigt kunne tilføje, omkode eller slette koder i det fysiske materiale var givtigt i forhold til at bevare overblikket og udforme et kodningsskema og videre herfra en indledningsvis analyse med en vis tyngde og hold set i forhold til mønstrene i det samlede datamateriale. Konkret kodede jeg det udprintede datamateriale ved at tildele de enkelte tekstdele koder i margen af dokumentet, ligesom jeg nedfældede en bruttoliste over koder i et worddokument, der

løbende blev tilrettet. Denne første gennemgang af data ledte således både til et udførligt kodnings-skema i forhold til styring, ledelse, paradokser og copingstrategier i de tre cases samt en første indledende analyse af mønstre i de tre cases, som jeg præsenterede og drøftede med de administrative aktører knyttet til de tre cases. Dermed blev mine indledende analyser kvalificeret og valideret gennem member checking (Blaikie & Priest, 2017), før jeg gik i gang med anden kodningsrunde.

Anden kodningsrunde blev, som nævnt, gennemført i Nvivo. Da jeg allerede her havde udformet et kodningsskema for styring, ledelse, paradokser og copingstrategier, udnyttede denne kodningsrunde til fulde Nvivos styrker i forhold til at strukturere og sortere store mængder data (Gibbs, 2013; Tracy, 2013). Denne kodning understregede således tyngden af de koder og analyser, som fremstod på baggrund af første gennemgang, ved at sikre, at ingen koder eller mønstre blot var enkeltstående tilfælde, eller at visse mønstre eller fænomener var udeladt, ligesom den gav overblik over og bekræftede, hvilke koder eller mønstre i empirien der trådte særligt tydeligt frem. I tillæg gav Nvivo mig i udarbejdelsen af den skriftlige fremstilling af analyserne mulighed for hurtigt at tilgå den samlede mængde data knyttet til en enkelt kode, hvilket ville have været umuligt at samle manuelt i et empirisk materiale med omkring 140 datakilder fordelt på interviews, observationer og dokumenter. Dermed viste Nvivo sig i særdeleshed velegnet til at skabe overblik og struktur i et stort data-materiale samt validere de koder og mønstre, der var udledt af den første manuelle gennemgang.

I analyserne af det empiriske materiale har jeg desuden benyttet mig af forskellige analysestrategier for at kunne svare på afhandlingens fire arbejdsspørgsmål og dermed i sidste ende det overordnede forskningsspørgsmål. Analysestrategierne er særligt inspireret af Sarah J. Tracys (2013) beskrivelser af forskellige tilgange til at bearbejde og analysere kvalitative data. Her beskriver Tracy, hvordan kodning og analyse typisk går hånd i hånd og ofte vil bevæge sig fra et første niveau af mere deskriptive koder og analyser af indhold og emner i data til et andet niveau af mere fortolkende koder og analyser, der udledes ved at syntetisere, koble og kategorisere de deskriptive koder. Videre beskriver Tracy syv ”avancerede” tilgange eller teknikker til at bringe de fortolkende analyser videre til et næste forståelsesniveau under overskrifterne: vignetter, typologier, dramaturgiske tilgange, metaforanalyser, visuelle displays, forklarende/kausale analyser samt diskursanalyser. Af disse tilgange har jeg i de to komparative analyser benyttet mig af henholdsvis typologier samt forklarende analyse. Ligeledes er analysestrategierne udfoldet som enten case-specifikke eller komparative analyser, inspireret af Miles og Hubermans (1994) beskrivelser af ”within-case” overfor ”cross-case”

analyser. Idet afhandlingens arbejdsspørgsmål har forskellige formål, er disse derved baseret på forskellige overordnede strategier for at behandle og analysere data. De analysestrategier, der knytter sig til de fire forskningsspørgsmål, er beskrevet i nedenstående figur:

Arbejdsspørgsmål	Analysestrategi
Hvordan udøves styring og ledelse i de tre cases?	Deskriptiv analyse af styring og ledelse i hver enkelt case
Hvilke paradokser aktiveres i relation til styring og ledelse i de tre cases, og hvilke copingstrategier anvendes til at håndtere disse?	Fortolkende analyse af paradokser og copingstrategier i hver enkelt case
Hvilke forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier kan ses på tværs af de tre cases?	Komparativ analyse af forskelle og ligheder i de tre cases, udfoldet gennem to typologier for henholdsvis paradokser og copingstrategier
Hvilken betydning får de anvendte copingstrategier for samskabelsesprocessen og dens resultater?	Komparativ, forklarende analyse af sammenhængen mellem copingstrategier og samskabelsens resultater

Figur 5:3 (egen produktion) – Oversigt over arbejdsspørgsmål og analysestrategi

Ovenstående figur beskriver således, hvilken overordnet analysestrategi jeg har benyttet i relation til afhandlingens fire arbejdsspørgsmål. Den konkrete operationalisering af de fire delanalyser vil blive redegjort for og udfoldet i det følgende afsnit.

5.3 Operationalisering af delanalyser

I det følgende vil jeg redegøre for, hvordan afhandlingens delanalyser er operationaliseret i forhold til teori, empiri samt kodning/analysestrategi. Delanalyserne er struktureret i forhold til afhandlingens fire arbejdsspørgsmål og baserer sig overordnet på fire forskellige analysestrategier, beskrevet i foregående afsnit.

Som beskrevet i forskningsdesignet i kapitel 3, samt redegjort for ovenfor i forhold til udarbejdelsen af interviewguide, er afhandlingens forskningsstrategi abduktion, kendetegnet ved en samtidighed i arbejdet med teori og empiri, der således løbende udfordrer og former hinanden. Når jeg i det følgende redegør for operationaliseringen af delanalyser kan dette dog til en vis grad fremstå som en mere lineær, deduktiv proces. Dette skal i overvejende grad betragtes som den reduktion af kompleksitet som en skriftlig fremstilling ofte fordrer, fremfor hvordan arbejdsprocessen reelt har udfoldet sig. I mine forskellige runder af kodninger og analyser er samspil mellem teori, empiri, kodning og analyser foregået langt mere dynamisk, end den skriftlige fremstilling umiddelbart tillader. Eksempelvis var særligt mine koder til analyser af styring og ledelse teoretisk informeret, men disse blev løbende tilrettet og udviklet i mødet med empirien. Ligeledes har kodning og analyser af cases paradokser og copingstrategier udviklet sig og er blevet rettet til i forhold til indholdsoverlap eller betegnelser af copingstrategier sammenholdt med paradokslitteraturen. De følgende beskrivelser af delanalysernes operationaliseringer skal dermed betragtes som den endelige ramme for analyserne, som løbende er blevet justeret og udfordret, i takt med at nye erkendelser og mønstre har vist sig.

5.3.1 Operationalisering delanalyse 1: styring og ledelse i de tre cases

Analysen af, hvordan styring og ledelse udfoldes i afhandlingens cases, baserer sig på litteraturen beskrevet i kapitel 4, der præsenterer forskellige teoretiske perspektiver på, hvad samskabelse kræver af styring og ledelse, samt perspektiver fra samskabelseslitteraturen præsenteret i samme kapitel, i forhold til at vurdere samskabelsens resultater. Analysen falder i store træk i to dele, der først redegør for, hvordan styring udfolder sig, og efterfølgende for, hvordan ledelse udfolder sig i samskabelsesprocessen. Indledningsvist udledes det dog, hvilke af samskabelsens deltagere der fremstår som de handlende aktører i forhold til styring og ledelse, ligesom analysen afsluttes med en udledning af, hvilke resultater samskabelsen kan siges at have produceret. I det abduktive arbejde med at operationalisere teori i forhold til særligt den første og anden delanalyse har jeg været inspireret af Adcock og Colliers distinktioner mellem baggrundsbegreb, systematiseret begreb og indikatorer, samt deres beskrivelser af, hvordan målingsvaliditeten styrkes ved at konkretisere betydningen af anvendte teoretiske (baggrunds)begreber, som eksempelvis styring og ledelse, og desuden eksplicite, hvilke indikatorer, der kan betragtes som operationaliseringer af begrebet, eller tegn på det fænomen, begrebet dækker over (Adcock & Collier, 2001).

Analysen af samskabelsens styring er således udledt gennem litteraturen om metastyring af netværk, der understreger rammesættelse af problemforståelser og mål, design af samskabelsesprocessen (herunder tid, møder, organisering) samt in- og eksklusion af deltagere som vigtige indikatorer på, hvordan styring udfoldes i samskabende netværk.

Analysen af samskabelsens ledelse er udledt gennem litteraturen om interorganisatorisk ledelse, der fremhæver facilitering af forhandlinger om problemforståelse og mål, understøttelse af produktive cirkler af tillidsopbyggelse ved at håndtere magt og skabe fremdrift samt oversættelse og kobling mellem forskellige kulturer og sprogbrug som vigtige omdrejningspunkter og dermed indikatorer på, hvordan ledelse udfoldes i den samskabende proces.

Analysen af, hvilke aktører der hovedsageligt varetager styring og ledelse i de tre cases, er udledt gennem litteraturen om distribueret ledelse, der beskriver ledelse som en dynamisk proces, der kan udspille sig ved, at ledelse mere formelt overdrages eller emergerer i konteksten. Eftersom litteraturen om metastyring af netværk ikke i udgangspunktet tilbyder begreber til, hvordan analysen af, hvem der varetager styring, kan udformes – udover at beskrive, at metastyringen potentielt kan varetages af mange aktører i netværket – har jeg benyttet forståelserne fra distribueret ledelse i analyserne af, hvorvidt styringen udfolder sig mere eller mindre delt eller forhandlet i samskabelsesprocesserne.

Analysen af samskabelsens resultater er udledt gennem samskabelseslitteraturen, der beskriver bedre målopfyldelse, øget produktivitet samt empowerment/styrkelse af lokaldemokratiet som tre af samskabelsens bundlinjer.

Empirisk baserer analyserne af styring sig i højere grad på interviews og dokumenter, hvor rammesættelsen af samskabelsen ofte bliver henholdsvis italesat eller er nedfældet skriftligt, mens analyserne af ledelse i højere grad baserer sig på interviews og observationer, hvor faciliteringen af de samskabende processer både beskrives af deltagerne og er blevet observeret gennem deltagelse på møder. Idet delanalyse 1 udgør fundamentet for den følgende delanalyse af paradokser og copingstrategier i de tre cases, har min analysestrategi været en deskriptiv analyse af, hvordan aktørerne i samskabelsen styrer og leder. Derfor har jeg udført en kvalitativ indholdsanalyse, der har til formål at kategorisere og reducere det samlede datamateriale (Roulston, 2013; Schreier, 2013), baseret på

en deskriptiv kodning af materialet, der koder data ved at identificere basale emner, der er til stede i empirien, hvilket er velegnet til en indledende beskrivelse af, hvad der er på spil i cases (Miles, Huberman, & Saldana, 2020; Saldana, 2013). Den samlede operationalisering af styring og ledelse i den første delanalyse er beskrevet i nedenstående figur:

Fokus	Litteratur	Teoretiske koder	Empirisk fokus	Analyseenhed
Hvem håndterer styring og ledelse	Distribueret ledelse Bolden, Petrov & Gosling Pearce, Conger & Locke Peter Gronn Bennet, Wise, Woods & Harvey	Ledelse som emergerende fænomen Ledelse som overdraget gennem hierarkiet	Hvilke aktører varetager styring og ledelse? Udspiller ledelsesopgaven sig emergerende eller overdraget? Udspiller rammesættelsen af samskabelsen sig delt og forhandlet?	Interviews Dokumenter observationer
Hvordan udfoldes styring	Metastyring af netværk Sørensen & Torfing Klijn & Koppenjan	Rammesættelse af problemforståelser og mål Rammesættelse af procesdesign Rammesættelse gennem in- og eksklusion af deltagere	Hvordan beskrives samskabelsens problemer og mål formelt? Hvordan designes processens møder, og hvad er samskabelsens tidsramme? Hvordan organiseres samskabelsen i forhold til den øvrige organisation og samspil med opdragsgivere? Hvilke deltagere inviteres ind i samskabelsen?	Interviews Dokumenter
Hvordan udfoldes ledelse	Interorganisatorisk ledelse Huxham & Vangen Crossby & Bryson Iris Marion Young Jill M. Purdy	Facilitere forhandling af problemforståelse og mål Understøtte produktive cirkler af tillidsopbyggelse Oversætte og koble mellem forskellig kultur og sprogbrug	Hvordan understøttes brydning og plads til forskellige forståelser og mål? Hvordan skabes fremdrift i samskabelsen? Hvordan balanceres magt og lige adgang til indflydelse på samskabelsen? Hvordan oversættes for-	Interviews Observationer

			skellige sprog, og hvordan understøttes mødet mellem forskellige kulturer?	
Samskabelsens resultater	Samskabelseslitteratur Voorberg, Bekkers & Tummers Tortzen & Agger	Bedre målopfyldelse Øget produktivitet Empowerment og styrkelse af lokaldemokratiet	Producerer samskabelsen kvalitativt bedre løsninger på de udvalgte problemer? Fører samskabelsen til effektiviseringer? Giver samskabelsen borgerne indflydelse og lyst til at engagere sig i deres lokalmiljø fremover?	Interviews Dokumenter Observationer

Figur 5:4 (egen produktion) – Operationalisering af styring og ledelse i delanalyse 1

5.3.2 Operationalisering delanalyse 2: paradokser og copingstrategier i de tre cases

Analysen af, hvilke paradokser der aktiveres i relation til styring og ledelse i de tre cases, samt hvilke copingstrategier aktørerne anvendte til at håndtere disse paradokser, baserede sig på det kodede materiale til styring og ledelse. I denne delanalyse tog jeg altså udgangspunkt i koderne til styring og ledelse i hver case og gennemgik hver af disse seks deskriptive koder, tre styringskoder og tre ledelseskoder, og scannede for paradoksale modsætninger samt håndteringer eller svar på disse modsætninger.

I paradokslitteraturen – og denne afhandling – defineres paradokser som modsatrettede, men gensidigt forbundne elementer, som eksisterer samtidigt og over tid. I operationaliseringen af at lede efter paradokser knyttet til styring og ledelse gennemgik jeg således det kodede materiale i hver case med blikket rettet mod fremtrædelsen af modsætninger eller konfliktende elementer, der samtidig var forbundne, og hvor begge poler var nødvendige i samskabelsen. Her kiggede jeg, med inspiration fra Andriopoulos og Lewis (2009), eksempelvis efter sproglige indikatorer som ”dog”, ”men”, ”på den ene side ... på den anden side” samt ”balancere” eller ”konflikt”, mens jeg med inspiration fra Putnam (1986) kodede efter indikatorer på double binds/ironiske fænomener, modsatrettet sprogbrug eller beskrivelser samt system-modsætninger indlejret i konfliktende organisatoriske belønningssystemer eller opgaver. Denne operationalisering kan umiddelbart minde om Saladanas (2013) beskrivelser af versuskoder, der koder data efter dikotomier eller binære beskrivelser af in-

divider, grupper, sociale systemer, organisationer, fænomener, processer mv. Årsagen til, at jeg fravalgte denne tilgang til at udlede paradokser, er, at selvom denne kodningsstrategi nok udleder modsætninger, tager den dog ikke højde for det element i definitionen af paradokser, der omhandler blikket for modsætningernes gensidige forbundethed – den gensidige forbundethed, der netop er omdrejningspunktet i paradokser, hvis modpoler begge er nødvendige og ikke kan udelades eller fremstår som ironiske fænomener. En kodning rettet mod modsætninger alene ville således også kunne indeholde beskrivelser af en borgergruppes definition af egne værdier italesat som værende i modsætning til andres værdier, altså beskrivelser, som nok kan udgøre væsentlige forståelser af modsætninger i samskabelse, men uden at dette nødvendigvis udgør et paradoks.

I overensstemmelse med afhandlingens abduktive forskningsstrategi, sammenholdt jeg løbende de paradokser, der trådte frem i de tre cases, med de paradokser, der både teoretisk og empirisk beskrives i paradokslitteraturen, for at afstemme, om jeg mere aktivt skulle kode efter allerede beskrevne paradokser. Eksempelvis forholder en stor del af både de konceptualiserende samt empiriske bidrag sig til Smith og Lewis' (2011) beskrivelser af læringsparadokser, organiseringsparadokser, målparadokser samt paradokser omhandlende tilhørsforhold eller identitet. Udover målparadokset, som trådte tydeligt frem i samtlige cases, fandt jeg det dog ikke relevant at kode efter de allerede beskrevne paradokser, da disse i høj grad beskrev intra-organisatoriske paradokser og dermed ikke fangede de specifikke modsætninger og paradokser, som samskabelsens tvær-organisatoriske set-up så ud til at aktivere.

Ligeledes kodede jeg efter, hvilke copingstrategier, som aktørerne anvendte for at håndtere paradokserne. Her viste paradokslitteraturen sig anvendelig, idet en stor del af de måder, hvorpå aktørerne forsøgte at svare eller håndtere paradokserne, på forskellig vis umiddelbart kunne sammenholdes med og kategoriseres indenfor en del af de mere velbeskrevne copingstrategier i litteraturen, herunder adskillelse, syntese, brobygning samt strategisk håndtering gennem accept, konfrontation og transcendens. Ligeledes viste empirien to copingstrategier, som litteraturen ikke forholdt sig til. Nedenstående figur beskriver operationalisering af paradokser og copingstrategier i anden delanalyse:

Fokus	Litteratur	Teoretiske koder	Empirisk fokus	Analyseenhed
Paradokser	Paradokslitteraturen Smith & Lewis Putnam Andriopoulos og Lewis	Modsattede, men gengsiddigt forbundne elementer, som eksiste- rer samtidig Modsattedet sprogbrug Double loops System-modsætninger	Hvor italesætter aktører- ne modsattede ele- menter? Hvor fremtræder ironi- ske fænomener? Hvor ses modsætninger i organisationen i form af konfliktende strategier eller opgave? Sproglige indikatorer: men, dog, på den ene side/på den anden side, balancere, konflikt	Casespecifikke kodninger af styring og ledelse
Copingstrategier	Paradokslitteraturen Smith & Lewis Poole & Van de Ven Smets, Jazapkowski, Burke & Spee Schad, Lewis, Raisch & Smith	Måder at håndtere para- dokser: Strategiske håndteringer Defensive håndteringer Adskillelse Brobygning Syntese	Hvordan forsøger aktør- erne at svare på og håndtere paradoksale modsætninger? Hvor ses accept og kon- frontation af paradokset? Hvor forsøges paradok- sets poler adskilt i tid og rum? Hvor ses forsøg på at integrere elementer fra begge poler? Hvor ses forsøg på at skabe løsninger, der indeholder elementer fra begge poler?	Casespecifikke kodninger af styring og ledelse

Figur 5:5 (egen produktion) – Operationalisering af paradokser og copingstrategier i delanalyse 2

Analysestrategien for anden delanalyse var, som tidligere nævnt, fortolkende, fordi kodningen og analyserne af paradokser og copingstrategier ikke blot udledte deskriptive beskrivelser af, hvad data indeholdt, men også i høj grad blev udtryk for fortolkninger af, hvordan modsætninger og konflikter skulle kategoriseres, og hvad disse kunne siges at være udtryk for.

I praksis viste det sig desuden, at både paradokser og copingstrategier ofte viste sig som underelementer eller underkoder til den data, der i hver case tidligere var kodet og kategoriseret som ledelse, på trods af at paradokserne ofte relaterede sig til og havde sit udspring i elementer, der omhandlede styring og rammesættelse. Dette så ud til at hænge sammen med, at ledelseskoderne typisk indeholdt mere dynamiske beskrivelser af, hvordan aktørerne oplevede ledelsesrollen, og hvad de forsøgte at håndtere, hvilket oftere belyste samskabelsens modsatrettede elementer fremfor data kodet i relation til styring, som ofte var mere statiske og baseret på dokumenter knyttet til hver enkelt case. Eksempelvis viste opgaveudvalgets målparadoks sig empirisk i koder knyttet til ledelse, selvom dette paradoks i høj grad var udsprunget af den rammesættelse af problemforståelse og mål, som var beskrevet i opgaveudvalgets kommissorie. Ligeledes viste copingstrategierne til opgaveudvalgets målparadoks sig under ledelseskoderne knyttet til ”forhandling af problemforståelser og mål” samt ”understøttelse af produktive cirkler af tillidsopbyggelse”.

5.3.3 Operationalisering delanalyse 3: forskelle og ligheder på tværs af casene

Tredje delanalyse udgør en komparativ analyse af forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier i de tre cases samt refleksioner over, hvorvidt og hvordan forskelle og ligheder kan hænge sammen med initieringen af samskabelsen. Ifølge Miles og Huberman er tværgående komparative case-orienterede analyser kendetegnet ved undersøgelsen af forskelle og ligheder, der operationaliseres ved at se efter lignende eller forskelligartede koncepter og sammenhænge i flere cases og syntetisere disse til dybere forståelser og forklaringer på sociale fænomener (Miles & Huberman, 1994; Miles et al., 2020). Operationaliseringen af afhandlingens tredje delanalyse er således udfoldet ved at sammenholde paradokser og copingstrategier i de tre cases og se efter mønstre og forskelle i, hvordan disse udfolder sig.

Syntetiseringen af disse mønstre til dybere forståelser af fænomenet paradokser i samskabelse er udformet med inspiration fra Sarah J. Tracys (2013) beskrivelser af typologier som en analytisk tilgang til at højne og anskueliggøre fortolkende analyser gennem klassificering af analysernes resultater. I tråd hermed er syntetiseringen af mønstre på tværs af de tre cases udmøntet gennem to typologier over henholdsvis typer af paradokser i samskabelse samt typer af anvendte copingstrategier knyttet til paradokser i samskabende processer.

5.3.4 Operationalisering delanalyse 4: copingstrategiernes betydning for samskabelse

Fjerde delanalyse udgør ligeledes en komparativ analyse. Denne analyse bygger videre på typologien i tredje delanalyse over anvendte copingstrategier i de tre cases, men søger i tillæg at forklare mulige sammenhænge mellem anvendte copingstrategier og samskabelsens resultater. Dermed udgør fjerde delanalyse en komparativ forklarende analyse. Denne analyse er udformet med afsæt i Tracys (2013) beskrivelser af forklarende analyser, der søger at udvikle forklaringer på lokale kausaliteter ved at sammenholde forudgående elementer med efterfølgende konsekvenser og søge at udlede, hvorfor a ledte til b. Tracy forklarer desuden, at denne form for analyser har fokus på tid og kan fremanalyseres ved at se på de eksisterende koder, og hvordan de overlapper, samt hvilke elementer der ser ud til at påvirke disse overlap.

I operationaliseringen af den fjerde delanalyse sammenholdt jeg således de anvendte copingstrategier på tværs af de tre cases med de resultater, samskabelsen efterfølgende førte med sig, og udforskede, hvilke elementer i copingstrategierne der så ud til at medføre eller indvirke på forskellige resultater i den samskabende proces. Eksempelvis hvordan copingstrategien ”tidlig adskillelse” af paradoksets poler så ud til at være en produktiv strategi, så længe samskabelsens parter var enige om først at forholde sig til paradoksets ene pol og dernæst den anden, mens copingstrategien omvendt så ud til at være overvejende årsag til et sammenbrud i samskabelsen, når parterne ikke var enige om, i hvilken rækkefølge paradoksets poler skulle adresseres.

Tracy understreger videre de fortolkende analysers anvendelighed i forhold til at udlede kausaliteter, idet de kvalitative studiers dybdegående viden kan belyse nuancerede forklaringer på sammenhænge og årsager. Dog angår de fortolkende kvalitative analysers forklaringskraft netop kontekstualiserede fænomener, hvorfor kausaliteten gælder for den lokale kontekst fremfor at kunne generaliseres statistisk.

5.4 Validitet og reliabilitet

Betragtes afhandlingens operationalisering af analyser i forhold til spørgsmålene om validitet og reliabilitet, giver dette anledning til en række refleksioner. I forhold til målingsvaliditet eller spørgsmålet om, hvorvidt man som forsker måler det, man ønsker at måle, beror dette typisk på kvaliteten af operationalisering af teoretiske begreber (Andersen, 2012). Her har jeg som tidligere

nævnt lænet mig op Adcock og Colliers (2001) distinktioner imellem baggrundsbegreb, systematiseret begreb og indikatorer, særligt i forhold til operationaliseringen af første og anden delanalyse. I dette arbejde har jeg således været opmærksom på, hvilke karakteristika de teoretiske begreber knyttes til i litteraturen, og hvilke forståelser jeg vælger at abonnere på, for at skærpe oversættelsen til de operationelle spørgsmål eller empiriske fokus, ligesom jeg har tilstræbt transparens i denne proces ved at fremlægge min konkrete operationalisering i figur 5:4 og 5:5. Her kan målingsvaliditeten dog kritiseres, da visse teoretiske begreber umiddelbart synes nemmere at oversætte til præcise spørgsmål til empirien, mens andre fremstår mindre nøjagtige. Eksempelvis er operationaliseringen af styring i form af in- og eksklusion af deltagere umiddelbart mere præcis, da dette kan oversættes mere direkte til et spørgsmål om, hvilke aktører der inviteres ind i samskabelsen, end operationaliseringen af mere ”bløde” begreber, som eksempelvis ledelse eller paradokser, der i højere grad udspiller sig processuelt og derfor kan være sværere at knytte præcise indikatorer på, såfremt fænomenet skal indfanges på en relevant måde.

Gyldigheden i mine vurderinger af, hvilke resultater samskabelsen har medført i relation til målopfyldelse, produktivitet og empowerment, samt hvilken betydning ledelsesaktøernes copingstrategier kan siges at få for resultaterne, kan videre udfordres på en række punkter, idet begge analyser i høj grad baserer sig på deltagernes egne beskrivelser samt mine observationer og fortolkninger af resultater og sammenhænge mellem copingstrategier og resultater.

I udgangspunktet har samskabelsens resultater været svære at udlede præcist og stringent, idet samskabelsens formål ofte beskrives i overordnede og bløde vendinger, ligesom jeg ikke har haft specifikke tal eller parametre, jeg har kunnet måle og sammenholde før og efter samskabelsesprocessen for at vurdere, hvorvidt eksempelvis udfordringer i Gentoftes udsatte boligområder eller børnefamiliers fysiske og mentale sundhed er forbedret, og dermed hvorvidt samskabelsen kan siges at medføre bedre målopnåelse eller øget produktivitet. Samskabelseslitteraturen beskriver i den forbindelse, hvordan det gennemgående er udfordrende at udlede samskabelsens resultater, fordi disse ofte først viser sig på lang sigt, og fordi samskabelsens emner ofte omhandler områder, der er præget af tværgående koordinering og indsatser, hvorfor resultaterne kan vise sig i flere kontekster, både tilsigtede og utilsigtede (Tortzen et al., 2018). Eksempelvis kan det i forhold til den borgerinitierede samskabelses resultater indvendes, at denne har løbet over en væsentlig længere periode end de to andre cases, ligesom resultaterne af samskabelse om boligsociale udfordringer kan vise sig i mange

kontekster, eksempelvis på beskæftigelses-, social- eller børne-unge-området. I vurderingen af samskabelsens resultater har jeg forsøgt at sammenholde de formål, aktørerne tilskriver samskabelsen, med, hvorvidt og hvordan samskabelsen ser ud til at medføre løsninger, der kan udfordre eller kvalificere eksisterende praksis, eller om samskabelsens løsninger snarere afspejler status quo på området. Ligeledes har jeg løbende reflekteret over, hvorvidt der er andre faktorer i samskabelsens kontekst, som kunne tænkes at influere på samskabelsens resultater, herunder hvordan politiske dagsordener på eksempelvis fritidsområdet kunne tænkes at influere på borgercasens resultater i forhold til at styrke mulighederne for idræt, bevægelse og fællesskab i Maglegårdsområdet. Operationaliseringen og vurderingen af, om og hvordan samskabelsen øger empowerment og styrker det lokale demokrati, har til dels baseret sig på deltagernes beskrivelser af deres oplevelser med samskabelsesprocessen, og hvorvidt denne har ført til en positiv oplevelse af samarbejdet med den offentlige organisation og dermed ansporet deltagerne til at engagere sig i lignende processer i fremtiden. Her har jeg dog i tillæg forholdt mig kritisk til, i hvilken grad borgerne lykkes med at opnå indflydelse i samskabelsesprocessen, særligt i forhold til at påvirke samskabelsens problemforståelser og mål.

Yderligere kan det være vanskeligt at vurdere, hvordan ledelsesaktørernes copingstrategier ser ud til at indvirke på samskabelsesprocessen og dens resultater, samt i hvilken grad og hvordan andre faktorer spiller ind. Denne analyse beror ligeledes i høj grad på mine refleksioner over og fortolkninger af, hvordan forskellige copingstrategier så ud til at influere på særligt kvalificeringen af samskabelsens problemforståelser og mål og dermed de løsninger, som samskabelsen producerede, herunder hvorvidt copingstrategierne ekskluderede vigtige perspektiver og viden, samt hvordan coping influerede på aktørernes tillid og opbakning til processen. I analyserne af sammenhængen mellem copingstrategier og resultater har jeg i tillæg forsøgt at forholde mig kritisk til, hvorvidt andre faktorer kunne influere på samskabelsesprocessen og dens resultater. Eksempelvis hvorvidt borgernes opbakning til processen kunne udfordres af praktiske eller personlige faktorer udenfor samskabelsen, samt hvorvidt den offentlige organisations økonomiske muligheder eller strategiske prioriteringer kunne tænkes at modarbejde eller understøtte de resultater, som samskabelsen producerede. Dog kan analysen af, hvordan ledelsesaktørernes copingstrategier ser ud til at indvirke på samskabelsesprocessen og dens resultater kritiseres for at mangle dybde og stringens. Denne udfordring belyses yderligere i afhandlingens afsluttende diskussion af styrker og svagheder.

Desuden kan robustheden af den konkrete kodning af empirien udfordres ved alene at være udført af mig og dermed naturligt bero på mine fortolkninger af, hvad de konkrete data skal ses som udtryk for. Dog vil jeg argumentere for, at reliabiliteten i kodningen er styrket ved, at den er gennemført af flere omgange. Som beskrevet i forbindelse med kodnings- og analysestrategi i afsnit 5.2.4, anvendte jeg første manuelle kodningsrunde til at udlede en indledende analyse og et kodningsdiagram, som blev anvendt mere stringent i anden kodningsrunde i Nvivo. Den anden kodning viste sig således at understrege tyngden i og brugbarheden af de koder, som første gennemgang havde udledt, og pegede dermed på de samme resultater og analyser. På trods af at kodning og kategorisering af data således ikke er blevet udfordret eller bekræftet gennem en anden koders gennemgang af materialet, vil jeg dog argumentere for en vis grad af reliabilitet i kodningen, da disse har udfoldet sig med samme resultater af flere omgange. Ligeledes har trianguleringen af forskellige former for data medvirket til, at fremtrædende mønstre i et materiale kunne blive bekræftet eller udfordret af andre datakilder, hvilket har styrket udsigelseskraften i analysernes mønstre.

5.5 Ethiske overvejelser

Der er indenfor den kvalitative forskningstradition bred enighed om, at ethvert forskningsprojekt bør gøre sig overvejelser om, hvordan etiske problematikker i relation til produktion og analyse af data er håndteret. Typisk omhandler etiske overvejelser temaer som informeret samtykke til deltagelse i forskningsprojektet, anonymisering af deltagere samt fremstilling af potentiel kritik eller følsomme oplysninger i analyser.

Et forskningsprojekt, der benytter sig af kvalitative metoder, stiller uvægerligt krav til forskeren om at sikre, at deltagerne ved, hvad de er med i, og hvad deres deltagelse og udtalelser kan forventes at blive brugt til (Kvale & Brinkmann, 2009; Miles & Huberman, 1994). Dette gælder både i interviewets mere formelle situation, men ligeledes når de anvendte metoder omfatter deltagerobservationer, hvor forskeren kommer tæt på og potentielt får adgang til følsom eller personlig viden. For at imødekomme dette var jeg opmærksom på, at samtlige deltagere i de tre udvalgte cases var informeret om min deltagelse som forsker og forskningsprojektets formål forud for casens opstart, således at jeg ikke tog nogle deltagere ”på sengen” ved blot at dukke op, men gav deltagerne mulighed for på forhånd at sige fra i forhold til deres deltagelse. I praksis fungerede dette sådan, at jeg udførte en tekst om formålet med mit projekt, som de administrative medarbejdere udsendte til deltagerne på forhånd. En undtagelse fra dette var dog den administrative case, hvor facilitatorerne ikke

ønskede at udsende mail om min deltagelse på forhånd, for at forskningsprojektet ikke skulle komme til at fylde, eller deltagerne oplevede et ”informations-overload” inden forløbets opstart. I et etisk perspektiv kan denne procedure kritiseres for at sætte deltagerne i en ømfindtlig situation ved, at de først blev informeret om mit forskningsprojekt ved selve opstarten af forløbet, hvor det kan opleves svært at sige fra i forhold til at deltage og dermed potentielt fremstå som en ”modvillig” eller ”besværlig” deltager. I samtlige cases har jeg dog oplevet en åbenhed og nysgerrighed fra deltagerne, ligesom deltagerne generelt har taget imod mine invitationer til interviews.

I forbindelse med interviewene har jeg været opmærksom på både skriftligt i mine invitationer samt mundtlig inden interviewets opstart at informere om formålet med min forskning. Ligeledes informerede jeg deltagerne om, at jeg tilstræbte at anonymisere deltagerne i mine analyser, men at de skulle være opmærksomme på at andre deltagere i casene eller nøglepersoner omkring casene muligvis ville kunne genkende deltagerne gennem deres udtalelser. For at imødekomme potentielle anonymiserings-udfordringer tilbød jeg hver interviewperson at kunne ”deklarere” særlige udtalelser som værende udenfor citat, ligesom deltagerne fik tilbuddet om at få deres citater til gennemlæsning. I praksis var det dog ganske få, der benyttede sig af muligheden for at tale udenfor citat eller ønskede deres citater til gennemlæsning. Med udgangspunkt i etiske overvejelser om anonymitet sendte jeg desuden en borger de citater, jeg anvendte, selvom borgeren havde udtalt, at dette ikke var nødvendigt, fordi citaterne havde en karakter, hvor de nemt ville kunne blive genkendt, og hvor jeg ikke ville kunne ændre ordlyden af citatet uden at miste citatets centrale pointer. Borgeren godkendte dog uden betænkeligheder citaterne. Efter et enkelt interview, hvor en borger oplevede at have delt meget personlige ting og efterfølgende blev i tvivl om, hvordan dette ville blive brugt i analyser, og hvordan vedkommende ville blive fremstillet, blev jeg kontaktet af borgeren med disse bekymringer. Hertil forklarede jeg, at mit ærinde med analyserne ikke var at ”hænge nogen ud”, men at beskrive de mønstre, der opstod i casene, ligesom jeg understregede, at jeg ikke ønskede, at nogen skulle have det svært med at deltage i projektet, og at borgeren til enhver tid havde mulighed for at trække sit interview tilbage. Efter denne korrespondance følte borgeren sig betrygget og gav tilladelse til at anvende interviewet, men episoden understregede, hvad der potentielt er på spil for deltagerne og vigtigheden af at imødekomme dette – selvom at det kan betyde, at man som forsker må lade værdifuld data udeblive fra analyser.

Generelt har særligt deltagerobservationerne givet anledning til etiske overvejelser – både i forhold til møder i de tre cases samt mit mere generelle ophold i Gentofte. Selvom deltagerne er blevet informeret om min forskning, udgør dette alligevel situationer, hvor deltagere eller medarbejdere i kommunen kan glemme mit ærinde og tale meget frit om egne eller andres oplevelser. Ligeledes dannede jeg relationer til en del af både deltagere og medarbejdere, samtidig med at min forskerrolle betød, at jeg også agerede ”menneskelig båndoptager” i samtlige situationer, jeg indgik i (Fetterman, 1991; Madden, 2013). For at imødekomme dette anvendte jeg, som beskrevet i afsnit 5.2.3 om deltagerobservationer, en del af disse samtaler som baggrundsviden, ligesom jeg i den skriftlige udformning var opmærksom på, hvorvidt noget kunne opleves udstillende. Her oplevede jeg til tider et dilemma imellem gerne at ville nuancere og kaste et kritisk blik på kommunens og casenes praksis, og samtidig gerne ville være ”ordentlig” og empatisk overfor de deltagere, hvis deltagelse jeg var dybt afhængig af og havde stor respekt for. Generelt var jeg i mine skriftlige fremstillinger af analyserne opmærksom på mit sprogbrug og på at beskrive deltagerne og forløbene så nuanceret, oprigtigt og sobert som muligt. Her fungerede mine drøftelser om indledende analyser med administratorerne desuden som en vigtig validering (Blaikie, 2010; Miles et al., 2020) af mine udledte analyser, ligesom paradokser som analytisk linse virkede afvæbnende i forhold til at kunne fremsætte kritik af den praksis og håndtering, jeg så anvendt i casene, fordi jeg med en paradoksvinkel kunne understrege, at det ikke handler om ”rigtig eller forkert”, men om hvordan man navigerer i spændingen mellem elementer, der begge er nødvendige og også gensidigt afhængige, men samtidig er modsatrettede og gensidigt ekskluderende. Ligeledes læste min kontaktperson i kommunen mine analyser igennem, ligesom den frivillige tovholder i LIV læste analysen af Gentofte LIV igennem. Her oplevede jeg i begge tilfælde positive tilbagemeldinger på de analytiske fremstillinger af deres arbejde. Ligeledes oplevede jeg, at de kritikpunkter gennemlæsningerne affødte, i hovedtræk var af en karakter, jeg uden de store udfordringer kunne ændre eller kunne adressere i min dialog med kontaktpersonerne ved at beskrive, hvordan betegnelser som ekstern eller intern eksklusion, der potentielt kunne lyde som hårde beskrivelser, havde et teoretisk udspring og var anvendelige for de samlede analyser. Ligeledes oplevede jeg, at gennemlæsningerne affødte konstruktive forslag til ændringer i sprogbrug eller uddybelser af, hvor deres arbejde nu havde udviklet sig.

I et samfinansieret ph.d.-projekt kan der ligeledes opstå etiske udfordringer relateret til forventninger fra forskeren og den medfinansierende part om, hvad forskningen skal, og hvor kritisk denne må

være, ikke mindst med en offentliggørelse af afhandlingens resultater in mente (Bansal, 2013; Brinkmann, 2010). Uden at dette blev direkte italesat har jeg fra Gentofte side til tider oplevet bekymringer for, hvordan min forskning potentielt kunne føre til kritik af kommunens praksis, herunder særligt hvordan denne kunne blive brugt af og muligvis mod organisationens politikere. Her oplevede jeg, som det eneste sted i min adgang til deltagere og fora i kommunen, en begrænsning i min direkte adgang til politikerne i forhold til at drøfte mine indledende analyser af opgaveudvalget, med de fire politikere, der deltog. Dette har i min optik udgjort en etisk udfordring, og jeg oplevede dilemmaer, i forhold til hvordan jeg skulle og kunne håndtere det. Jeg drøftede disse bekymringer med administrationen, men vurderede samtidig, at det var mest givtigt at overlade drøftelserne med politikerne til administrationen, da en overskridelse af denne arbejdsgang potentielt ville blive mere konfliktfyldt og ikke-konstruktiv for mit yderligere arbejde og adgang til feltet. Ligeledes blev mine endelige resultater præsenteret for den samlede kommunalbestyrelse, hvorfor denne var bekendt med mine konklusioner, før de blev offentliggjort. Som forklaret i beskrivelserne af min adgang til feltet i afsnit 5.1, oplevede jeg generelt, at formalia og adgang til cases og møder løbende og uproblematisk blev forhandlet med kommunen, hvilket betød åbne døre for mit arbejde. Ligeledes oplevede jeg, at den tillid der hurtigt blev etableret mellem mig og kommunen, gav mig forholdsvist frie hænder til at forme forskningens retning undervejs. Denne tillid og frihed blev understøttet af afhandlingens interaktive afsæt, herunder løbende møder om projektets fremdrift, kommunens involvering i udvælgelse af cases samt aftalen om at få mine analyser til gennemlæsning.

5.6 Refleksioner over min rolle som forsker

Både afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt såvel som konkrete valg af metoder fordrer løbende refleksioner over min rolle som forsker, og hvordan jeg indvirker på den kontekst, jeg ønsker at studere.

I tråd med afhandlingens placering indenfor det fortolkende paradigme bliver dette en væsentlig del af ethvert forskningsprojekt, idet de fænomener en forsker ønsker at opnå viden om ikke kan betragtes som noget ”derude” i verden, som man som forsker kan opnå objektiv, ufarvet viden om (Blaikie & Priest, 2017; Tracy, 2013). Den eneste vej til viden er her at fordybe sig i konteksten og den sociale verden, som fænomenet er en del af. Omvendt kan denne tradition kritiseres for at ”farve” forskningens resultater, hvilket stiller krav til refleksivitet om forskerpositionen.

Eksempelvis har jeg løbende gjort mig overvejelser om min lighed med de deltagere og medarbejdere, hvis praksis og forståelser jeg gerne ville blive klogere på. Kawulich (2005) beskriver i den forbindelse, hvordan en lighed med feltets deltagere kan medvirke til at skabe tillid, men ligeledes kan begrænse, hvad forskeren kan se, fordi visse ting bliver oplevet som selvfølgelige af forskeren eller ikke bliver uddybet af deltagerne, fordi de netop anser forskeren som en del af feltet. Før min ansættelse som ph.d. har jeg i nogle år arbejdet som både intern og ekstern konsulent i den kommunale sektor. Dette gav mig den fordel, at jeg umiddelbart ”passede” ind i en kommune, idet jeg kendte til praksisser og arbejdsgange, ligesom jeg kunne spørge relevant ind til deres valg vedrørende planlægning af processer og perspektivere disse til mine egne erfaringer som konsulent. Dermed oplevede jeg at blive betragtet som legitim deltager, og at denne ”praktiker-position” betød, at jeg ikke blot blev anskuet som en verdensfjern forsker, der var teoretisk velbevandret, men ikke forstod praksis til fulde, og videre blev indviet i værdifulde overvejelser omkring planlægning og facilitering af de samskabende processer. Omvendt betød denne tidligere erfaring, at jeg løbende skulle minde mig selv om at være åben og undersøgende og ikke blot instinktivt vide, hvad der var på spil. Særligt i forhold til de administrative medarbejders oplevelser af krydspres og paradokser, hvis position jeg selv havde været i blot et år eller to forinden. For at imødekomme dette forsøgte jeg at udfordre mine egne forforståelser af praksis ved eksempelvis bevidst at udforme mine meta-refleksioner i forbindelse med observationer som undren eller spørgsmål det første lange stykke tid, før disse med tiden gled over i mere analyserende refleksioner. Ligeledes forsøgte jeg både i formelle og uformelle samtaler til en vis grad at arbejde med mere hypotese-afprøvende spørgsmål for at undgå at ”vide”, hvad der var på spil, men vedblive med at undres og undersøge.

Yderligere kan en tæt kontakt og fordybelse i den studerede kontekst give anledninger til refleksioner i forhold til spørgsmål om bias og groupthink, som for eksempel at forskeren med tiden kan være i fare for ukritisk at overtage de bias, som præger feltet, og selv betragte dem som selvfølgeligheder, ligesom deltagere med et større kendskab til og løbende drøftelser af et forskningsprojekt kan komme til at overtage forskerens forståelser eller fortælle, hvad de tror, forskeren gerne vil høre (Bondy, 2013). Ligeledes kan relationsdannelse til feltets deltagere få betydning for, hvordan man som forsker oplever at kunne adressere og undersøge følsomme emner, hvor deltagerne potentielt føler sig kritiseret, eller som kan medføre konflikter, der kan udfordre relationer og samarbejde. Det relationelle hensyn og ønsket om at opretholde en god relation eller ”den gode stemning” kan således potentielt øge både forskerens og deltagernes konfliktskyhed, der videre kan influere på kvalite-

ten og dybden af de data, der produceres. Udfordringerne relateret til bias og groupthink har jeg forsøgt at adressere ved løbende at drøfte mine forståelser og analyser med andre forskerkolleger, der således har kunnet udfordre analyser eller ukritisk overtagelse af feltets forståelser konstruktivt ved at tilbyde alternative fortolkninger eller forklaringer på mine observationer. Ligeledes har jeg her søgt råd og refleksion, i forhold til hvordan vigtige, men følsomme og potentielt konfliktyldte emner, kunne adresseres og håndteres med både forskningsprojektets interesse og hensynet til relationen til deltagerne for øje. Dette har, som nævnt i forrige afsnit, særligt udspillet sig i forhold til min kontakt til Gentoftes politikere, hvor jeg hovedsageligt oplevede at skulle handle og kommunikere med omhu, men som samtidig udgjorde vigtige aktører for forståelsen af samskabelsens paradokser.

Endelig kan refleksioner omkring min forskerrolle ligeledes udspringe af afhandlingens inspiration fra den kollaborative og interaktive forskning og mine løbende drøftelser med kommunen omkring case-valg og analyser. Denne position kan på den ene side udgøre et konstruktivt og lærende samarbejde, der både giver anledning til udvikling i praksis og kvalificering af forskningens analyser og adgange, mens det på den anden side kan betyde, at forskeren forventes at agere som rådgivende konsulent eller inddrages i magt- eller interessespil (Olesen & Pedersen, 2008; Reff et al., 2011). Her har jeg løbende måttet reflektere over min egen rolle og være bevidst om at forsøge at indtage en rolle som spørgende og spejlende på aktørernes og deltagernes praksis fremfor handlingsanvisende og rådgivende. Ligeledes havde jeg, særligt indledningsvist i arbejdet med afhandlingen, løbende forventningsafstemninger med Gentofte om, hvor meget der kunne rummes i afhandlingen, samt hvilke perspektiver jeg umiddelbart vurderede kunne levere givtige og konstruktivt udfordrende blikke på deres praksis. Gennemgående oplevede jeg, at der hurtigt blev opbygget en professionel, tillidsfuld relation, hvor jeg kunne holde mig forholdsvis neutral i de magtspil, jeg fornemmede, ligesom jeg som tidligere beskrevet hurtigt oplevede, at kommunen havde tillid til mine evner og de perspektiver, jeg præsenterede.

Kapitel 6: Analyse

Dette kapitel udgør afhandlingens analyser af, hvilke paradokser og copingstrategier forskellige former for samskabelse aktiverer, og hvilke mønstre der i den forbindelse kan ses på tværs af de tre cases. Som baggrundsforståelse for de øvrige analyser indledes kapitlet med en karakteristik af Gentofte Kommune udfoldet gennem kommunens nøgletal, arbejdet med samskabelse samt kulturelle kendetegn. Dernæst følger analyserne af henholdsvis styring og ledelse samt paradokser og copingstrategier i de tre cases, hvor analysen af den borgerinitierede samskabelse præsenteres først, og dernæst den administrativt initierede og afslutningsvist den politisk initierede. Efter gennemgangen af de casespecifikke analyser følger afhandlingens to komparative analyser. Her præsenteres først den komparative analyse af forskelle og ligheder i casenes paradokser og copingstrategier samt refleksioner over, hvordan samskabelsens initiering kan siges at have betydning for dette. Derefter præsenteres den komparative analyse af, hvordan aktørernes forskellige copingstrategier ser ud til at få forskellige konsekvenser for samskabelsesprocessen og dens resultater.

6.1 Karakteristik af Gentofte Kommune

Som baggrundsforståelse for de følgende analyser af paradokser og copingstrategier redegør jeg i dette afsnit for, hvordan Gentofte som kommune og organisation kan karakteriseres. Dette udledes ved som udgangspunkt at beskrive en række nøgletal for kommunen efterfulgt af en beskrivelse og analyse af kommunes politiske og administrative arbejde med samskabelse samt politikeres og medarbejderes oplevelser med og forståelser af dette arbejde. Afslutningsvis præsenteres en analyse af, hvilke kulturelle kendetegn der kan siges at præge organisationen mere generelt.

6.1.1 Kommunens nøgletal

Gentofte Kommune er landets 17. største kommune og beskæftiger medarbejdere svarende til ca. 6000 årsværk. Den huser knapt 75.000 borgere i syv bydele fordelt over 25, 6 km² (Velkommen til Gentofte Kommune 2019). I 2020 placerede kommunen sig på en førsteplads over personers disponible indkomster for samtlige kommuner i landet, ligesom en gentofteborgers gennemsnitlige disponible indkomstbeløb statistisk set er næsten dobbelt så højt som landsgennemsnittet. Videre indtog kommunen en andenplads på oversigten over landets laveste administrationsudgifter målt pr. indbygger (Statistikhæfte 2020). Statistisk set er Gentoftes borgere altså økonomisk og socialt velstillede og betjenes af en effektiv administration. I tråd hermed beskrives Gentoftes indbyggere

gennemgående som ressourcestærke borgere med høje forventninger til serviceniveauet og driften i deres kommune (Interview 11, 13, 14). Politisk har Det Konservative Folkeparti haft absolut flertal i Gentoftes kommunalbestyrelse siden 1993 og har siden selvsamme år haft den samme mand på borgmesterposten indtil 2021. Kommunalbestyrelsen har desuden siden 2014 som den eneste kommune i landet arbejdet ud fra og indgået to-årige budgetforlig. Gentoftes administration er organiseret i fire forvaltninger, hvoraf tre indrammer faglige områder, mens den fjerde udgøres af tværgående funktioner (Organisationsdiagram).

6.1.2 Ny politisk arbejdsform og kommunens samskabelsesambitioner

I juni 2015 valgte kommunalbestyrelsen at indføre en ny politisk arbejdsform, hvor opgaveudvalg (§ 17, stk. 4-udvalg) blev gjort til omdrejningspunkt for kommunalbestyrelsens arbejde. Den politiske arbejdsform blev hovedsageligt ændret ud fra ønsket om en arbejdsform, der i højere grad muliggjorde samskabelse og et tæt samspil med borgerne i den politiske proces samt en større reel mulighed for at beskæftige sig med politikskabelse og strategiudvikling fremfor detailforvaltning af specifikke områder. Om disse ønsker udtaler en politiker:

Vi ville i virkeligheden væk fra, at forvaltningen blot fremlagde, hvad forvaltningen havde lavet, og så nikkede vi andre af. Der er også en anden måde at drive det på. Og jeg tror i virkeligheden, at det var det, der var drivkraften. Det her med at få andre input ind. Og så bruge de ressourcer, der rent faktisk er, sådan at kommunen bliver en mere åben ting (interview 26).

Politikeren beskriver her kommunalbestyrelsens ønske om at åbne kommunen mere op for borgernes input, hvorfor den nye politiske arbejdsform hovedsageligt bestod i at flytte en stor del af det politiske arbejde fra de stående udvalg, der har et overvejende fokus på sagsbehandling, over i en række opgaveudvalg, hvor borgere og andre relevante personer har mulighed for at deltage. For at den nye arbejdsform ikke skulle øge politikernes samlede tidsforbrug, blev møderne i de stående udvalg reduceret. Dette blev muliggjort ved at flytte den umiddelbare behandling af de stående udvalgs sagsområder til kommunalbestyrelsen (Samlet evaluering af den nye politiske arbejdsform). I opgaveudvalgene deltager gennemgående fem politikere og ti borgere udpeget efter den d'Hondtske metode, samt et forvaltningssekretariat, der varetager den politiske betjening og facilitering af udvalget (Ny politisk arbejdsform). Rammen for opgaveudvalgets arbejde defineres i et skriftligt kommissorie, der udarbejdes i samarbejde mellem forvaltningen og to politikere udpeget af kom-

munalbestyrelsen og efterfølgende godkendes af den samlede kommunalbestyrelse. De to politikere, der deltager i udarbejdelsen af kommissoriet, udpeges derudover typisk som formandskab for opgaveudvalget. Kommissoriet beskriver de midlertidige udvalgs opgaver og tidsplan, samt hvilke kompetenceprofiler som borgermedlemmerne skal opfylde. Når opgaveudvalgets kommissorie er beskrevet og vedtaget politisk, ses det desuden gennemgående, at disse ikke ændres, og at der er en forventning om, at kommissoriets ramme fastholdes. Dette beskrives blandt andet af en direktør, der udtaler, at et opgaveudvalgs administration eller politikere ikke: *"ville få ret mange pluspoint for at komme tilbage (til kommunalbestyrelsen) og sige, at man har brug for et nyt kommissorium"* (interview 20).

Opgaveudvalgenes emner indstilles fra de stående udvalg og/eller økonomiudvalget og kan omhandle både politikudvikling eller større projekter, hvor politikere ønsker borgernes input. Opgaveudvalgene defineres desuden som *"midlertidige og rådgivende for Kommunalbestyrelsen, Økonomiudvalget eller det stående udvalg, det er nedsat under"* (ny politisk arbejdsform). Derved fastholdes den formelle beslutningskompetence i kommunalbestyrelsen, ved at denne stemmer om, hvorvidt de anbefalinger eller politikker, som opgaveudvalget producerer, skal vedtages. Gennemgående ses det dog, at kommunalbestyrelsen vedtager opgaveudvalgenes anbefalinger uden ændringer. På tidspunktet for afhandlingens dataproduktion var der således blevet gennemført 23 opgaveudvalg, hvor samtlige anbefalinger var blevet vedtaget. De stående udvalg, som opgaveudvalget er nedsat under, orienteres desuden kvartalsvis om opgaveudvalgenes arbejde på et lukket fællesmøde, hvor der er mulighed for at stille spørgsmål til udviklingen. Derved har de stående udvalg ikke noget direkte samarbejde med opgaveudvalgene, hvilket – koblet til færre møder i de stående udvalg – for nogle politikere efterlader en mangel på politiske drøftelser i lukkede rum. En politiker udtaler om dette:

Jeg kan godt se, altså det er meget sådan en lukket proces med stående udvalg og en lidt gammeldags måde, jeg synes, det er fint at åbne op (i opgaveudvalgene), jeg synes bare ikke, at det er det eneste saliggørende, og jeg synes, at man skal finde en mere balanceret indfaldsvinkel til det, også fordi at vi har brug for at sidde i et rum, hvor det kun er politikere, der sidder og diskuterer nogle ting igennem, fordi du skal, der er hele tiden en anden hensyntagen, når der er borgere med (...) du er ikke helt så fri som politiker i et opgaveudvalg, slet ikke, slet ikke (interview 16).

Politikeren udtrykker her en bekymring for, at opgaveudvalgenes form kan gøre de politiske samtaler mere ufrie eller kontrollerede sammenlignet med samtaler i rum, hvor borgerne ikke deltager, og efterspørger en større balance mellem opgaveudvalgene og det øvrige politiske arbejde. Som citatet ligeledes illustrerer, anerkender politikerne dog gennemgående styrkerne ved opgaveudvalgene og oplever, at borgernes input giver en større indsigt i og mere kvalificerede løsninger (interview 17, 26). I de samlede evalueringer af Gentoftes opgaveudvalg ses det i tråd hermed, hvordan en alt-overvejende del af borgerne beskriver, at de generelt er glade for den måde opgaveudvalget foregik på, og at de er tilfredse med opgaveudvalgets resultater. Dog rapporterer omkring en tredjedel af borgerne, at de kun i nogen eller mindre grad oplevede at få indflydelse på resultatet af opgaveudvalgets arbejde (Evaluering samlet fra alle opgaveudvalg 2018). Den politiske arbejdsform har således siden 2015 undergået en radikal forandring, hvor rammen for det politiske arbejde tager udgangspunkt i samskabelse og udnyttelse af lokalsamfundets og borgernes ressourcer.

De politiske samskabelsesambitioner kan ligeledes findes i forvaltningens strategi for udviklingen af deres arbejde. På tidspunktet for afhandlingens dataproduktion var strategien således centreret omkring to mål under overskrifterne ”bedre velfærd for færre ressourcer” og ”robuste arbejdsfællesskaber”. Koblet til to mantraer om ”mere netværk, mindre hierarki” samt ”opgaven sætter holdet” indebar de strategiske tanker i hovedtræk at sætte borgerne i centrum og skabe mere relevante og effektive løsninger for disse ved at skabe sammen med borgerne og organisere sig på nye og mere netværksbaserede måder (Nytårstale store lederforum 2018). Samskabelse som ambition stod altså ligeledes højt på Gentoftes administrations strategiske dagsorden, hvor forvaltningen på forskellige niveauer arbejdede med at samskabe både udvikling og implementering af velfærdsproduktionen.

Hos de administrative medarbejdere ses i den forbindelse forskellige tolkninger af og oplevelser med, hvordan samskabelse udfolder sig i organisationen, særligt i relation til den politisk initierede samskabelse i opgaveudvalgene. Her tegner der sig et billede af en administration, der til en vis grad deler sig i deres forståelser af samskabelse i en offentlig kommunal kontekst. Hvor en del af medarbejderne agerer strategisk og agilt i forhold til det samskabende arbejde, der ofte ikke udfolder sig som ventet, udtrykker en stor del af medarbejderne i højere grad desillusion eller frustration i forhold til samskabelsens vilkår og praksis samt organisationens samskabelsesambitioner i det hele taget. Om disse overvejelser og frustrationer udtaler en medarbejder:

Jeg tror, hvis man skal give det (samskabelse) bedre vilkår (...) så tror jeg simpelthen, at man skal turde at slippe tøjlerne en lille bitte smule mere (...) Det er ekstremt styret. Og jeg er opdraget til, at borgerne og politikerne, dem skal vi servicere sindssygt godt, og det gør jeg også. Jeg tænker, at man kunne måske godt løse en lille bitte smule hele det her godkendelseshierarki, som er så voldsomt (...) Det gør det (samskabelsen) mindre fleksibelt, og mindre plads til spontanitet og idérigdom. Altså der er jo ikke plads til i det rum at sige: "Ej, skal vi ikke sætte os i en rundkreds herovre, og så laver vi noget andet", eller "Nu griber jeg lige den bold, nu var der lige nogen, der sagde sådan, så skubber vi lige vores dagsorden lidt". Det ville være min naturlige måde at arbejde på i andre sammenhænge. Det er der simpelthen ikke plads til her (...) jeg tror i hvert fald, man ville få mere ud af mig, hvis der var lidt mere luft til gode og sjove indfald (interview 10).

Medarbejderens udtalelse illustrerer, hvordan en stor del af kommunens administratorer oplever samskabelsens vilkår som ufleksible og kontrollerede i mødet med organisationens hierarki, og at dette ligeledes opleves som kontrastfyldt i forhold til deres forståelser af, hvordan samskabelsesprocesser burde være, eller hvordan rammerne for sådanne samspil burde være, for at give samskabelsen gode vilkår. Videre belyser citatet, hvordan dette kan påvirke medarbejdernes oplevelse i en negativ retning, i forhold til hvorvidt de kan facilitere processerne optimalt og bruge deres kompetencer til fulde. Ved siden af dette tegner der sig i tillæg et billede af en gruppe administratorer, der oplever samskabelsens møde med hierarkiet anderledes og agerer anderledes i forhold til hierarkiets logik eller sprog, når de forsøger at facilitere samskabelse. I den forbindelse udtaler en medarbejder om sin samskabelsespraksis:

jeg er i dialog med jura, jeg sikrer mig, og jeg dobbeltsikrer mig, at jeg nu havde forstået et eller andet rigtigt, jeg har styr på min økonomi (...) sådan noget, det er jo også med til, at det kan godt være hun er lidt en hippierøv, der fiser rundt med de der (borgere) og sådan noget, men jeg ved også godt, at jeg er embedsmand (...) Så for mig er der en direkte linje også i at kunne lykkes med sådan noget (samskabelse), det er, at man hele tiden taler begge sprog, og alle mulige andre sprog, men at man hele tiden ved, hvornår man skal skifte over (...) hvornår er der brug for, at jeg siger: "Jeg talte i øvrigt lige med juridisk chef dutten-datten, og vi blev lige eller et eller andet", eller: "Har du ikke lige brug for, at jeg giver dig et økonomisk overblik", eller: "Jeg vil i øvrigt lige informere dig om, at jeg har været i kontakt med SSP", eller hvad det nu kan være (interview 7).

Medarbejderens citat illustrerer her, hvordan der ligeledes er en gruppe administratorer, der i højere grad agerer strategisk og imødekommende overfor hierarkiets logik, fordi de oplever dette som en naturlighed og nødvendighed, der samtidig ser ud til at øge mulighedsrummet og rammerne for samskabelsens udfoldelse og dermed forbedre samskabelsens vilkår. Denne oplevelse af og ageren i forhold til samskabelsen i mødet med det offentlige hierarki ser endvidere ud til at mindske frustrationerne over hierarkiets tilsyneladende modsatrettede logik sammenlignet med samskabelsens logik og dynamikker. Blandt medarbejderne i Gentofte tegner der sig således to overordnede tilgange til at forstå og agere i samskabelse i kommunale rammer, der ligeledes peger på forskellige mulighedsrum for medarbejdernes facilitering og motivation.

6.1.3 Organisationens kulturelle kendetegn

Gennemgående beskrives Gentofte af både medarbejdere, ledere og politikere som en meget professionel organisation med et højt ambitionsniveau og dygtige faglige medarbejdere. Særlig ordet ”ordentlighed” går igen på tværs af alle niveauer og italesættes som et særligt kendetegn ved Gentofte. En politiker fortæller om Gentoftes kendetegn:

Den er super veldrevet! Der er god ledelse. Der er en generel holdning til, at man gerne vil gøre noget. Man vil gerne gøre det godt. Ordentligt. Det er et lidt tyndslidt ord. Men det er et rigtigt godt ord, for det dækker over rigtigt mange ting. Man vil gerne gøre det ordentligt, og der er ikke nogen grund til at gøre det, hvis man ikke gør det godt. Så kan man lige så godt lade være. Og det gennemsyrrer på alle pladser, alle funktioner, alle niveauer. Det er sådan, man ser sig selv. Og det skaber sådan en god dynamik (interview 26).

Politikeren italesætter her Gentofte som en ”ordentlig” organisation og italesætter, hvordan kommunen gennemsyres af en lyst til at gøre tingene godt og en enighed om, at hvis ikke tingene gøres godt, så kan man lige så godt lade være. Beskrivelserne knyttes typisk videre til en stor optagethed af at agere professionelt, gøre sig umage, gøre det bedste for borgerne og sætte en ære i at efterstræbe, at tingene lykkes så godt som muligt. Dette indebærer i tillæg en høj grad af nysgerrighed og en forventning om og muligheder for at eksperimentere og se efter nye udviklingsområder (interview 7, 14). Denne optagethed af at gøre sit bedste beskrives dog også som noget, der i organisa-

tionen kan spærre for, hvor ærligt svære eller uønskede ting kan italesættes, og hvor stort rummet for at udforske udfordringer bliver. En direktør beskriver i den forbindelse:

Hvis du tager kulturen i kommunen, så er der jo, synes jeg, et højt ambitionsniveau. Det er ordentlighed, som alt andet lige er vældig, vældig positivt, men også har den ulempe, at der er så meget ordentlighed, at man skal passe på, at man nogle gange ikke får sagt det, man burde sige til hinanden også. Så det er en organisation, som vil meget og kan meget og opfører sig ordentligt. Behandler hinanden ordentligt, synes jeg. Langt hen ad vejen (interview 12).

Direktøren beskriver her, hvordan organisationen generelt kan og vil meget, men også hvordan forventningen til hinanden og en selv som medarbejder om at gøre arbejdet godt og ordentligt kan udfordre, hvor meget der kan tales om og siges, når tingene ikke lykkes, eller når noget er uhensigtsmæssigt, forvirrende eller svært. Om dette udtrykker en medarbejder ligeledes:

det der med en succesfortælling. Altså man vil gerne høre om et projekt, man vil gerne tage ved lære af nogle, der gjorde det helt perfekt, og det bare blev supergodt. Men vil man lære noget, hvor det ikke gik sådan helt, som de havde håbet? Det er jeg faktisk lidt i tvivl om (...) jeg synes bare, det er interessant det der med, hvad kan man lære af noget, som ikke ender med at blive sådan en, et skoleeksempel på noget? Og hvad får anerkendelse, det er jo også interessant. (interview 28).

Medarbejderens italesættelser kan ses som udtryk for, hvordan ordentlighetskulturen og ønsket om at gøre noget godt og lykkes til en vis grad bliver definerende for, hvad der anerkendes og opleves som lærerigt i organisationen. Her bliver det typisk succesfortællingerne der fremhæves, mens projekter, der på papiret ikke lykkedes eller ikke udviklede sig, som man havde håbet, har sværere ved at få plads og blive betragtet som et nyttigt læringsrum.

6.2 Styring og ledelse i den borgerinitierede samskabelse

I det følgende afsnit præsenteres analyserne af styring og ledelse i den borgerinitierede samskabelse. Afsnittet indledes med en kort beskrivelse af casen samt den udfordring, som samskabelsen ønsker at adressere og skabe nye løsninger på. Dernæst præsenteres, hvem der i samskabelsen håndterer og påtager sig styrings- og ledelsesopgaven, efterfulgt af analyserne af, hvordan denne styring og ledelse udfoldes. I afhandlingen er styring som nævnt operationaliseret og analyseret gennem parametrene om, hvordan samskabelsesprocessen designes, hvordan problemforståelser og mål bliver fremet, samt hvilke aktører der inkluderes/ekskluderes, mens ledelse analyseres gennem forståelser af, hvordan problemforståelser og mål forhandles, hvordan der oversættes mellem forskellige kulturer, samt hvordan der skabes produktive cirkler af tillidsopbyggelse. Afsnittet afsluttes med en beskrivelse og analyse af samskabelsens resultater i forhold til parametrene om bedre målopfyldelse, øget produktivitet samt empowerment eller styrkelse af det lokale demokrati. Afsnittet præsenterer således de deskriptive analyser af styring og ledelse i den borgerinitierede samskabelse, som de efterfølgende fortolkende analyser af casens paradokser og copingstrategier tager afsæt i og er baserede på.

6.2.1 Udfordringen der samskabes om

Gentofte LIV er i afhandlingen valgt som case for borgerinitieret samskabelse. Gentofte LIV står for Læring, Idræt og Velvære og er forankret i Maglegårdsområdet i Gentofte Kommune. Projektets vision er at *”skabe et fællesskab og en helhedstanke for nærområdet, hvor aktivering og inklusion af alle aldre er målsætningen”* (Gentofte LIV flyer), og etablerer et samarbejde mellem en bred vifte af aktører i området, herunder særligt idrætsforeninger og decentrale undervisningsinstitutioner – både offentlige og private. Med tiden er samarbejdsfladen desuden blevet udvidet med en tæt interaktion med den centrale offentlige administration på rådhuset. I dette projekt har samskabelsen derfor flere snitflader eller niveauer og omfatter således både samskabelse internt i Gentofte LIV mellem foreninger og decentrale offentlige aktører og samskabelse mellem Gentofte LIV og den centrale administration, uden at dette skel dog er entydigt.

Samskabelsen tog i udgangspunktet afsæt i en række trafikale udfordringer i Maglegårdsområdet, særligt mellem områdets skoler og idrætsforeninger, hvor en forælder oplever, at børnene eksempelvis skal krydse veje med forholdsvis meget trafik og begrænset udsyn for at bevæge sig fra skolen og videre til idrætsaktiviteter. Da de trafikale udfordringer og mulighederne for at ændre på tra-

fikplaner og -løsninger i udgangspunktet afvises af de centralt placerede kommunale aktører, udvikles samskabelsens overordnede udfordring om trafikal sammenhæng i Maglegårdsområdet til i højere grad at omhandle et ønske om at skabe sammenhæng og helhed gennem aktiviteter med fokus på fællesskab, læring og idræt, som aktørerne i højere grad selv kan realisere (Interview 40). Samskabelsens omdrejningspunkt er således et ønske om større sammenhæng i et lokalområde, der historisk har udviklet sig usammenhængende i sin planløsning med diverse knopskydninger af både private og offentlige bygninger, og hvor en stor mængde særligt børn og unge dagligt har deres gang, mens områdets mange lokale organisationer, foreninger og uddannelsesinstitutioner samtidig har opereret forholdsvis uafhængigt af hinanden.

6.2.2 Hvem håndterer styring og ledelse i samskabelsen?

I Gentofte LIV varetages ledelse, forstået som forhandling af problemforståelser, oversættelser mellem forskellige kulturer samt opbyggelsen af tillid, hovedsageligt af projektets initiativtager samt en anden deltager i gruppen, der uformelt omtaler sig som henholdsvis frivillig tovholder og frivillig leder. Det er dermed særligt de to aktører, som faciliterer gruppens udvikling og samspil, herunder indkaldelse og facilitering af gruppens møder, varetagelse af kontakten til den centrale administration samt overblikket over gruppens arbejde og hensynet til forskellige aktørers interesser heri. De to aktørers indsats nævnes ligeledes ofte af de øvrige deltagere i LIV, som en væsentlig årsag til gruppens fremdrift (Interview 39, 42). Ledelsesopgaven synes i høj grad her at have antaget en emergende form, idet de to aktører indledningsvist har påtaget sig ledelsesopgaven, hvilket med tiden har medført, at gruppen samlet set betragter og anerkender dem som gruppens drivende kræfter og ledere. Dog ses der i LIV en række delprojekter, som andre aktører i gruppen selv har ”meldt sig ind på” og dermed varetager ledelsen af, mens den frivillige leder og den frivillige tovholder faciliterer gruppens arbejde på de samlede linjer.

Ligeledes udfoldes styring og rammesættelse af LIVs arbejde, forstået som formel beskrivelse af problemforståelse og mål, udformning af procesdesign samt udvælgelse af deltagere, gennemgående delt og forhandlet. Dette ses eksempelvis ved, at gruppen i fælleskab udformer, eller har mulighed for at influere på, Gentofte LIVs projektplan med beskrivelser af problemforståelser og mål, ligesom deltagerne løbende har fælles drøftelser om behovet for møder og mødernes varighed og byder ind med mulige aktører, som det kunne være relevant at indtænke i samskabelsen. I LIV ses altså på borgersiden af projektet en høj grad af fælles rammesættelse og styring. Dog præges styrin-

gen af samskabelsen i mindre grad af den centrale administration, der nok er med til at beslutte, hvilke møder der er behov for i den fælles koordinationsstyregruppe, ligesom den delvist præger, hvilke projekter LIV kan eller skal realisere, men som ikke får spillet sin viden om udfordringer og potentialer for fællesskab og aktivering i LIVs lokalområde ind og derved ikke bliver medstyrende eller samskabende i relation til udformningen af problemforståelser og mål.

6.2.3 Hvordan styres og rammesættes samskabelsen?

Hvordan designes processen (tid, møder, indhold og organisering)?

Gentofte LIV havde sin opstart i 2013, hvor en far på en af Maglegårdsområdets skoler var bekymret over de trafikale forhold mellem skolens faciliteter og en idrætsforening. Han kontakter skolens bestyrelsesformand, og over de næste par år samles, på hans initiativ som frivillig tovholder, repræsentanter for flere offentlige og ikke offentlige aktører/organisationer i Maglegårds Sogn, som kan se en interesse i, at området bliver mere sikkert at bevæge sig rundt i. På en række ad hoc-møder drøftes blandt andet de forskellige institutioners trafikplaner, ligesom der ideudvikles på forskellige løsninger, som kunne hjælpe til at gøre området mere sikkert og samtidig skabe større sammenhæng og give mulighed for bevægelse (Interview 38, 39).

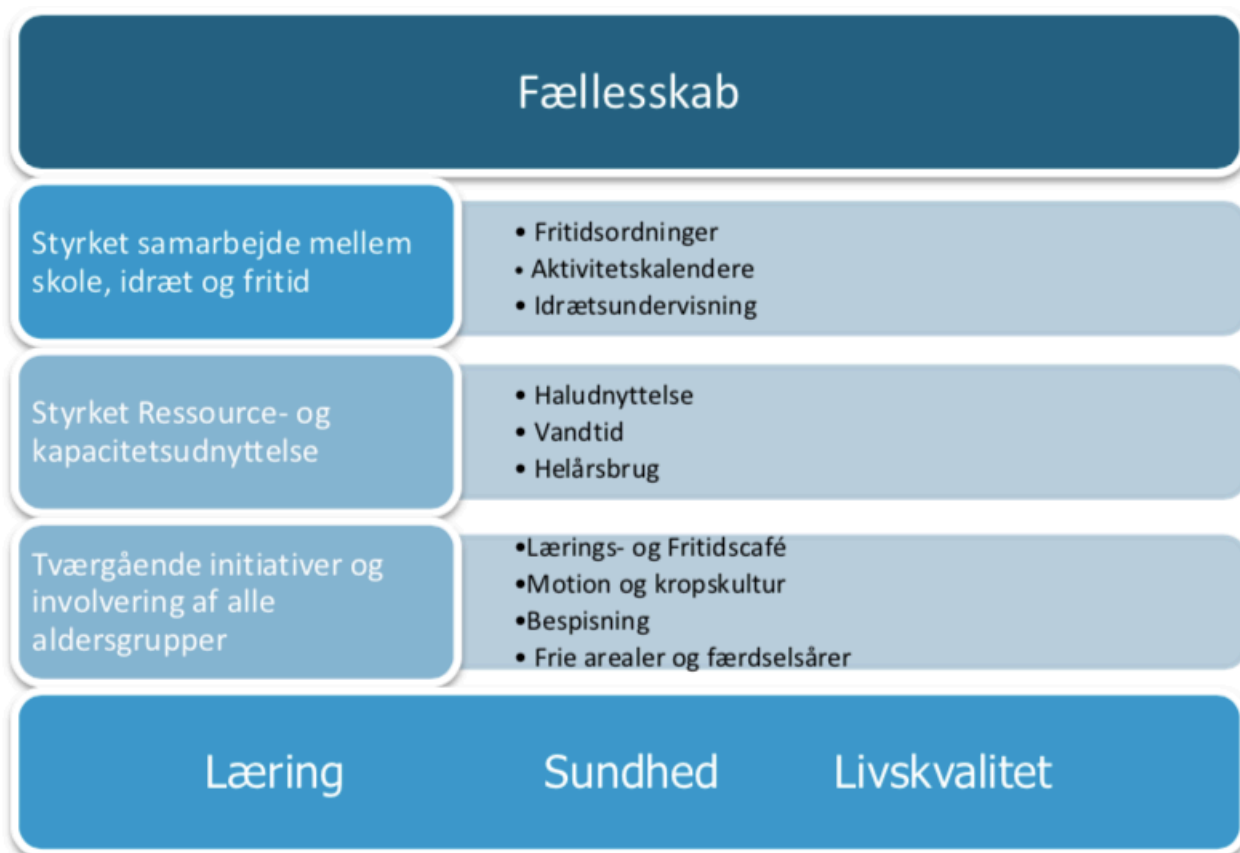
I maj 2014 afholdes et større samlet møde, hvor den frivillige tovholder kontakter kommunaldirektøren i kommunen, idet skolerne i Maglegårdsområdet er involveret. Han udviser interesse for projektet, og en kommunal direktør deltager på mødet. Da de trafikale udfordringer kræver løsninger, som gruppen ikke umiddelbart har mulighed for at påvirke, udvides indholdet i Gentofte LIV-samarbejdet med tiden, blandt andet med afsæt i folkeskolereformen fra 2014, til i højere grad at omhandle idræt, læring og fællesskaber i området. Gruppens visioner og formål skærpes og forhandles videre de næste par år og udkrystalliseres i en egentlig projektplan i december 2016. Herefter etableres et mere formaliseret samarbejde mellem Gentofte LIV og kommunens centrale administration fra medio 2017 og der afholdes to fælles workshops i henholdsvis november 2017 og januar 2019. I 2018 og start 2019 er gruppens fokus på realiseringen af en række delprojekter i projektplanen (Interview 40). Gentofte LIV har i 2019 udviklet sig til at omfatte følgende organisering:

Fora og indhold	Deltagere	Tidsmæssig kadence
<p>Hovedgruppemøder</p> <p>Afrapportering om projektets udvikling, herunder delprojekterne samt input og drøftelser af væsentlige udviklingsmuligheder.</p>	Aktører i Gentofte LIV.	Hver 4-6 uge, af ca. 45 min til en times varighed.
<p>Koordinationsstyregruppe</p> <p>Afrapportering af Gentofte LIVs delprojekter samt drøftelse af den videre udvikling af og understøttelse af samarbejdet.</p>	<p>Fra medio 2017: Kommunaldirektør Direktør (børn, skole, kultur, unge, fritid) Frivillig tovholder i LIV Frivillig leder i LIV (ad hoc andre aktører).</p> <p>Fra medio 2018: Kommunaldirektør Fritidschef Frivillig tovholder i LIV Frivillig leder i LIV (ad hoc andre aktører).</p>	Hver anden måned, af ca. en times varighed.
<p>Projektgrupper</p> <p>Forskellige decentrale projektgrupper under Gentofte LIV, der varetager de igangsatte delprojekter. Såfremt Gentofte Kommune er økonomisk indblandet, deltager administrationen delvist i disse.</p>	De relevante aktører i de enkelte delprojekter fra Gentofte LIV og den centrale administration.	Ad hoc.
<p>Fælles workshops</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Workshop om fælles visioner og drøftelse af muligheder for samarbejde. 2. Hegnsworkshop om fælles udforskning af den fysiske udvikling af Maglegårdsområdet. 	<p>Gentofte LIVs aktører samt aktører i LIVs organisationer, som kunne være interesserede.</p> <p>Relevante repræsentanter fra den centrale administration.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. November 2018 – 4 timers varighed. 2. Januar 2019 – 3 timers varighed

Figur 6.1 (egen produktion) – Gentofte LIVs organisering

Hvordan rammesættes problemforståelse og mål for processen?

Gentofte LIVs oprindelige mål havde deres udspring i en opmærksomhed på de trafikale forhold. Dette udgjorde en fælles interesse, men viste sig i praksis at være svært at få reel indflydelse på, idet de kommunale aktører på trafikområdet ikke finder områdets trafikforhold usikre og afviser gruppens forslag til ændringer i området (Interview 38). Da den indledningsvise rammesættelse afvises af de kommunale aktører, udvides og videreudvikles gruppens fokus til at omhandle idræt og fællesskab (se afsnit om forhandling af problemforståelse og mål). Dette fokus bliver i december 2016 endelig rammesat i en skriftlig projektplan (bilag projektplan LIV), der udarbejdes af gruppens frivillige leder og tovholder og to-tre andre medlemmer. Formålet med projektplanen var dels at skabe en fælles forståelse omkring rammen for projektet internt i gruppen, men samtidig også at have et professionelt produkt, der kunne rammesætte projektet over for den centrale kommunale administration i Gentofte (Interview 39). Projektplanen beskriver i store træk tre overordnede fokusområder for Gentofte LIV og ti underordnede nøgleinitiativer eller delprojekter:



Figur 6:2 (Projektplan LIV) – Gentofte LIVs projektplan

Planen indeholder en række initiativer, som Gentofte LIV selv kan realisere, eksempelvis en lærings- og fritidscafe samt fælles idrætsundervisning, hvor foreningerne varetager en del af skolernes idrætsundervisning. Samtidig indeholder planen også en række ønsker til større projekter om facilitetsforøgelse på idrætsområdet, herunder en udbygning af en eksisterende træningshal i området, etableringen af en ny svømmehal samt anlæggelse af ekstra tennisbaner. Planen udgør en skriftlig og visuelt gennemarbejdet projektplan med et budget på sammenlagt 135 mio. kr., der beskriver Gentofte LIVs visioner og delprojekter i detaljer.

Mens afhandlingens empiri-produktion stod på i 2018-2019, havde Gentofte LIV fokus på at gennemføre nogle af de delprojekter (interview 45), som gruppen selv kunne realisere, herunder:

- opstart af skolecafe – hvor gymnasiets og studenterkursets elever tilbød lektiehjælp til de to folkeskoler i området
- afprøvning af pilotforløb af idrætsundervisning – hvor idrætsforeningerne tilbød eleverne i en femteklasse muligheden for at prøve en sportsgren (fodbold, svømning, håndbold eller tennis), som idrætsundervisning gennem syv uger
- afprøvning af fælles infoskærme – hvor Gentofte LIVs aktører både kan annoncere deres egne nyheder og samtidig dele arrangementer og begivenheder på tværs af skærmene
- design og planlægning af udendørs idrætsfaciliteter på en grund i Maglegårdsområdet, finansieret af Gentofte Kommune med 1 mio. kr.

Der blev i denne periode ligeledes bevilget økonomi af Gentoftes Kommunalbestyrelse til en udbygning af en træningshal i området samt anlæggelse af en ny svømmehal, som ligeledes er nogle af LIVs ønsker. Disse realiseringer af to af LIV's store delmål må nok betragtes som influeret af Gentofte LIV's arbejde, men den politiske prioritering af de to elementer kan ikke alene tilskrives dette.

Hvem er deltagerne?

Kontakten til og mobiliseringen af aktører i området varetages af gruppens frivillige tovholder, der opererer med en bred interessentanalyse og er optaget af en inkluderende mobilisering af områdets frivillige og professionelle organisationer – en mobilisering, der efter at projektet har pågået siden 2013, stadig finder sted og udvides. Under afhandlingens empiriproduktion omfattede Gentofte LIV således repræsentanter fra 16 foreninger og organisationer, to frivillige forældre (hhv. tovholder og

leder af Gentofte LIV) samt kontakt til den centrale kommunale administration (flyer Gentofte LIV).

Kernen af det frivillige projekt er centreret omkring de frivillige koordinatore, områdets to idrætsforeninger samt en række decentrale undervisningsinstitutioner, herunder områdets kommunale folkeskoler, gymnasie, ungdomsskole og studenterkursus. Også områdets kirke har været en aktiv deltager siden projektets opstart, mens en række kulturorganisationer deltager i mindre grad (observationer fra hovedgruppemøder). Gentofte LIVs aktører er således, i tråd med gruppens fokus på fælleskab, kendetegnet ved en bred mobilisering af interessenter. Samtidig er deltagerne, både i hovedgrupper og projektgrupper, kendetegnet ved typisk at udgøre ledelsesrepræsentanter for de deltagende organisationer, der hovedsageligt beskæftiger sig med foreningernes og institutionernes strategiske og økonomiske beslutninger, ligesom de aldersmæssigt befinder sig forholdsvist langt fra særligt de unge målgrupper, som udgør en stor del af interesse- og medlemsgrundlaget i overvægten af de organisationer, de repræsenterer. Dermed besidder gruppen en høj grad af strategisk erfaring og organiserings- og ledelseskompetencer, men i udformningen og designet, både af det overordnede Gentofte LIV men særligt i de enkelte delprojekter, inddrages organisationernes og projekternes direkte målgrupper ikke – herunder særligt de unge målgrupper, men også de ældre eller familierne i området. Den manglende målgruppe-stemme anerkendes delvist i projektet af både aktørerne i Gentofte LIV og aktørerne i den centrale administration (Interview 37, 38).

Kontakten til den centrale kommunale administration er med tiden blevet mere formaliseret, særligt siden 2017, hvor koordinationsstyregruppen blev etableret. Denne indgang og kontakt har hovedsageligt været på et topledelsesniveau og har været varetaget af kommunaldirektøren og en anden direktør, mens enkelte fageksperter har været inddraget ad hoc, typisk i forhold til formalia omkring jura eller økonomi. Samtidig er Gentofte LIV i relation til enkelte elementer blevet tilbudt proces-sparring. Kontakten til den centrale administration i koordinationsstyregruppen blev i løbet af empiriproduktionen åbnet mere op, således at en chef og en medarbejder blev inddraget mere aktivt, særligt i forhold til bevillingen af midler til udendørs idrætsfaciliteter. Gentofte LIV har en enkelt gang i den tidlige proces i 2015 været i dialog med borgmesteren om projektet, men siden er projektet ikke blevet koblet til den politiske arena. Den politiske kobling har senere udspillet sig ved, at den centrale administration har budt ind med Gentofte LIV-aktiviteter til kommunalbestyrelsens budgetforhandlinger.

6.2.4 Hvordan ledes og faciliteres samskabelsen?

Hvordan forhandles problemforståelse og mål?

Som tidligere nævnt tog gruppen udgangspunkt i nogle trafik-udfordringer, som ikke viste sig muligt at ændre på i forhold til Gentofte LIVs visioner. Oven på dette kunne gruppen dog se et potentiale i de aktører, som var samlet fra området, og de tanker, der havde været i spil omkring bevægelse og læring i forhold til løsningen af trafikproblemet (Interview 38). Gruppen begyndte således at kigge på andre krydsflader og synergier, der kunne understøtte en fælles interesse i at få et lokalområde til at blomstre og være trygt for alle. Her bliver bevægelse og idræt naturligt et tema, der særligt spilles ind fra idrætsforeningerne, som samtidig har en interesse i at få en bredere platform til at efterspørge flere idrætsfaciliteter (Interview 39). Gruppens andre aktører, som særligt udgøres af undervisningsinstitutioner, følger ideen med bevægelse, men har ikke en interesse i at være eksperimenter for flere idrætsfaciliteter til området isoleret set. Særligt de decentrale offentlige undervisningsinstitutioner spiller derfor ind med et tema om fællesskab for alle, som understøtter deres visioner og tanker om åben skole i folkeskolereformen, og som samtidig kan kobles til bevægelsesdagsordenen (Interview 43).

I denne bevægelse har særligt den frivillige tovholder en faciliterende rolle i forhold til at koble og balancere individuelle mål over for gruppens fælles mål. Dette kan blandt andet observeres ved gruppens interne møder, hvor tovholderen er meget spørgende og lyttende over for aktørernes ønsker og samtidig meget opmærksom på at pege på andres interesser eller mulige roller i et særligt tema eller projekt (observationer fra hovedgruppemøder). Generelt italesætter gruppens aktører, at det handler om at kunne se egne interesser, men også hele tiden indtænke andres interesser og det fælles mål (Interview 40, 45).

I relation til forhandling af problemforståelser og mål for Gentofte LIV er samspillet med den centrale offentlige administration mere tilbagetrukket. Der inddrages mere teknisk viden i forhold til jura og økonomi, men gruppen kobles ikke til de faglige forvaltninger, der eksempelvis har viden om specifikke udfordringer eller temaer i Gentofte Kommune om sundhed, børn, unge, ældre, familier eller området omkring Maglegård, som er Gentofte LIVs omdrejningspunkter. I udformningen af og samarbejdet om konkrete delprojekter er den centrale administration dog opmærksomme på

nødvendigheden af at skulle kvalitetssikre løsninger og drift, særligt i de projekter, hvor Gentofte LIV har fået bevilget penge fra det kommunale budget (Interview 37).

Hvordan oversættes og kobles mellem forskellige kulturer og sprogbrug?

Internt i Gentofte LIV er det generelt ledelsesrepræsentanter for de tilknyttede organisationer, som deltager. Gruppens medlemmer har derfor en fælles omgangsform og retorik præget af professionalisme og nøgtern beslutningstagning, og generelt italesættes og observeres en god kemi og stor respekt for hinanden (Interview 42).

I relationen til og samspillet med den centrale offentlige administration er retorikken og omgangsformen ligeledes genkendelig for begge parter, og flere af repræsentanterne i Gentofte LIV har, i kraft af deres roller som foreningsformænd, adgang til dialog med aktører i kommunen på både ledelsesniveau og politisk niveau. Centrale aktører i Gentofte LIV er desuden vant til at begå sig i offentlige organisationer og forstår derfor at koble sig gunstigt på de dynamikker og den timing, som er styrende i det regi (Interview 39). Eksempelvis er gruppen i deres interne drøftelser opmærksomme på, hvilke strategier og temaer Gentofte Kommune er optaget af, og hvordan Gentofte LIVs projekter strategisk kan understøtte disse (observationer fra hovedgruppemøder og Gentofte LIV flyer).

Hvordan skabes produktive cirkler af tillidsopbyggelse (balancere magt og skabe fremdrift)?

Internt i LIV italesættes generelt en høj tillid til projektet og til hinanden. Som et vigtigt omdrejningspunkt i projektets fastholdelse og udvikling gennem årene nævnes ofte den frivillige tovholders store indsats (Interview 38). Hvor den frivillige tovholder har haft en særlig rolle i forhold til at mobilisere aktører og balancere magt ved at koble agendaer, spiller den frivillige leder en stor rolle i forhold til at skabe resultater og fremdrift i de enkelte delprojekter (Interview 45). Denne fremdrift tilskrives ligeledes en stor betydning for Gentofte LIVs konsolidering og høje grad af intern tillid.

Desuden beskrives en høj grad af tillid i samspillet mellem Gentofte LIV og den centrale offentlige organisation, selvom denne også har krævet løbende forhandlinger af, hvordan samspillet skulle formes. Deltagerne i Gentofte LIV udtrykker en bevidsthed om, at deres arbejde udgør en gevinst for Gentofte Kommune, og et ønske om ”noget for noget”, for at gruppens motivation kan fastholdes. Den centrale administration oplever et potentiale i samarbejdet, men har et behov for at se,

hvad gruppen kan præstere sammen på tværs af interne interesser, og et samtidigt ønske om en ny position som kommune, hvor man i højere grad indtager en samarbejds- og ressourcerolle frem for en myndighedsrolle, der skal levere noget (Interview 13).

Administrationens ønske om at se Gentofte LIV præstere som gruppe, koblet med ønsket om en ny position som kommune, har til tider ført til en oplevelse i Gentofte LIV af at ”blive holdt hen” af en kommune, der opfordrede gruppen til at realisere mindre delprojekter og samtidig havde mulighed for at vende tommelfingeren op eller ned til de større tanker i projektet. Som udgangspunkt har Gentofte LIV ”bevist” deres værd ved at realisere en række delprojekter (se afsnit 6.2.3 om ramme-sættelse af problemforståelse og mål), hvilket omvendt har medført en række finansieringer af nogle af gruppens ønsker om nye faciliteter. Over tid er der derigennem opstået en fortrolighed og tillid til hinanden som samarbejdspartnere, og generelt beskriver begge parter et positivt samarbejde. Ligeledes har de to fælles workshops fungeret som milepæle i forhold til at forankre projektet og skabe medløb både internt i Gentofte LIV og mellem Gentofte LIV og den centrale administration (Interview 45).

6.2.5 Samskabelsens resultater

I Gentofte LIV ses der en række konkrete resultater, som gruppen på tidspunktet for afhandlingens dataproduktion har realiseret. Af resultater, som umiddelbart kan tilskrives Gentofte LIVs arbejde, kan eksempelvis nævnes: opstart af fælles skole- og lektiecafe, afprøvning af pilotforløb for idrætsundervisning, afprøvning af fælles infoskærme samt design og planlægning af udendørs idrætsfaciliteter. Samskabelsen har altså her udmøntet sig i en række resultater, der umiddelbart hjælper Gentofte LIVs og den kommunale organisations visioner om fællesskab og idrætsliv for alle samt en større sammenhængskraft lokalt i Maglegårdsområdet bedre på vej end tidligere. Her fremhæver både aktørerne i LIV og den centrale administration særligt idrætspilotprojektet som et tiltag, der skaber merværdi og bedre adgang til kvalificeret idrætsundervisning og fællesskab gennem foreningsliv for alle kommunens børn fremfor fællesskab og idræt for foreningernes eliteudøvere mere isoleret set (Interview 37, 45). I Gentofte LIV ses således konkrete eksempler på, hvordan målopfyldelse eller løsninger på både fællesskabs- og idrætsdagsordener er blevet løftet og forbedret gennem samskabelsen og gennem relationer på tværs af et lokalområdes forskellige aktører.

Selvom samskabelsen har udmøntet sig i en række nye og realiserede tiltag i Maglegårdsområdet, der øger målopfyldelsen af aktørernes ønsker, må disse resultater dog også betragtes som hjulpet på vej af blandt andet folkeskolereformen i 2014, der øgede særligt uddannelsesinstitutionernes incitament til og muligheder for at åbne undervisningen op og koble sig til blandt andet foreningernes dagsordener. Hvorvidt gruppens initiativer på sigt vil medføre produktivitetstiltag for aktørerne samlet set eller for den kommunale organisation, er umiddelbart svært at anslå, men der kunne være potentialer herfor, særligt i relation til udviklingen af den fælles idrætsundervisning. Betragtes Gentofte LIVs resultater isoleret set ud fra gruppens oprindelige fokus på Maglegårdsområdets trafikale udfordringer, kan der på tidspunktet for empiriproduktionen ikke umiddelbart ses en øget målopfyldelse herfor. Dog er der tegn på, at den centrale administration også ser en interesse i at samskabe med LIV om denne dagsorden, blandt andet ved at den centrale administration og aktørerne i LIV i januar 2019 afholdt en fælles ”hegnsworkshop”, hvor den fysiske udvikling af Maglegårdsområdet var på dagsordenen og udforskedes i fællesskab.

I Gentofte LIVs arbejde ses der som beskrevet en forholdsvis høj grad af fælles rammesættelse internt i projektet, særligt i forhold til problemforståelser og mål, hvilket umiddelbart styrker graden af samskabelse i det fælles arbejde. Ligeledes ses det, hvordan aktørerne bredt set har opnået viden og læring om at indgå i samskabende processer, samt hvilke muligheder og udfordringer dette indeholder. Særligt udtrykker den centrale administration at have fået værdifuld viden om, hvordan borgerinitieret samskabelse kan håndteres, hvilket kommunen udtrykker at have fundet vanskeligt, omend ønsket, tidligere (Interview 12, 13). Omvendt udtrykker LIVs aktører på borgersiden at have fået et positivt indtryk af den centrale administration, samt hvilke former for samarbejde det er muligt at have. På trods af at en del af aktørerne ikke er uvante med at have kontakt til den offentlige organisation, udtrykker aktørerne stadig at have oplevet en kvalitativt anden dialog og samarbejde med den centrale administration, og at de samskabende processer skaber nye muligheder for at gøre sin stemme og ønsker gældende, selvom dialogen og gensidig tillid tager tid at bygge op (Interview 39, 42). Dette peger således også på, at samskabelsen i Gentofte LIV skaber resultater i form af empowerment på borgersiden og styrkelse af det lokale demokrati og samtale.

6.2.6 Opsummering af styring og ledelse

Omdrejningspunktet for samskabelsen i Gentofte LIV er et ønske om at skabe fællesskabs- og idrætsmuligheder for alle i Maglegårdsområdet og derigennem øge helhedstankerne i et område præget af manglende sammenhæng i den fysiske udformning og planløsning samt sporadisk samarbejde og koblinger mellem områdets foreninger og institutioner. Analyserne viser videre, hvordan styring og ledelse i Gentofte LIV i høj grad udfoldes som delt og forhandlet mellem gruppens aktører, selvom projektets frivillige tovholder og frivillige leder indtager en særlig rolle som facilitatorer for gruppens arbejde.

I analyserne af projektets styring og rammesættelse beskrives det videre, hvordan projektet siden sin opstart i 2013 har udviklet sig fra en række ad hoc-møder til en mere formaliseret organisering med faste møder internt i LIV og i koordinationsstyregruppen, bestående af facilitatorerne i LIV og den centrale administration, samt løbende møder og workshops efter behov. Ligeledes har deltagerne i Gentofte LIV i fællesskab udarbejdet en projektplan i 2016, der rammesætter samskabelsens problemforståelser og mål med tre fokusområder og ti underordnede delprojekter under overskrifterne fællesskab, læring og sundhed. Af de ti delprojekter havde gruppen på tidspunktet for afhandlingens empiriproduktion realiseret fire. Gentofte LIVs aktører omfatter repræsentanter fra 16 foreninger og institutioner, to frivillige facilitatorer samt kontakter i den centrale kommunale organisation, hovedsagelig på direktørniveau. Idrætsforeninger og decentrale kommunale uddannelsesinstitutioner udgør dog kerneaktører i projektet. Videre er aktørerne i LIV i høj grad ledelsesrepræsentanter for de forskellige organisationer, mens projektets direkte målgrupper, herunder særligt de unge i områdets uddannelsesinstitutioner og idrætsforeninger, ikke inddrages i samskabelsen eller relevante delprojekter grundet begrænsede ressourcer.

I analyserne af projektets facilitering og ledelse udledes det, hvordan gruppens interesse for at skabe sammenhæng i Maglegårdsområdet har udviklet sig fra et hovedfokus på de trafikale forhold til et hovedfokus på temaet idræt, som introduceres af idrætsforeningerne, og temaet fællesskaber, som introduceres af uddannelsesinstitutionerne. Gennemgående ses det, hvordan særligt den frivillige tovholder i projektet indtager en facilitatorrolle i forhold til at koble og balancere aktørernes forskellige mål og interesser. Den decentrale administration bidrager hovedsagelig med teknisk eller juridisk viden, mens aktørerne i LIV ikke kobles til de faglige forvaltninger med relevant viden, eksempelvis sundheds- eller børne-unge-forvaltningen. Grundet LIV-deltagernes fælles afsæt som

ledelsesrepræsentanter beskrives det videre, hvordan omgangsform og retorik er præget af professionalismisme og respekt, både internt i LIV og i samspillet med den centrale administration. Ligeledes peger analyserne af facilitering og understøttelse af tillid i Gentofte LIV på, at særligt den frivillige leders fokus på at skabe fremdrift og resultater samt den frivillige tovholders fokus på at koble og balancere aktørernes agendaer har bidraget positivt til projektets konsolidering og aktørernes tillid til både projektet og hinanden. Ligeledes beskrives en høj grad af tillid mellem aktørerne i LIV og den centrale administration, selvom denne tillidsskabelse har krævet løbende forhandlinger af, hvordan samspillet skulle formes, og hvem der skulle investere ressourcer i projektet.

Endelig peger analyserne af Gentofte LIVs resultater på, at projektet har realiseret en række af sine delprojekter og derigennem opnået nye løsninger, der bidrager positivt til opfyldelsen af gruppens mål om idræt og fællesskaber for alle i Maglegårdsområdet. Videre peges der på resultater i form af empowerment og styrkelse af det lokale demokrati, idet både aktørerne internt i LIV samt i den centrale administration udtrykker at have opnået en kvalitativt anden dialog og derigennem erfaringer med, hvordan samskabelse kan udgøre nye former for samarbejde og muligheder for at opnå indflydelse.

6.3 Paradokser og copingstrategier i den borgerinitierede samskabelse

I dette afsnit præsenteres analyserne af, hvilke paradoksale modsætninger der aktiveres i relation til styring og ledelse af samskabelsen i den borgerinitierede samskabelse – Gentofte LIV. Til hvert paradoks udledes det desuden, hvilke copingstrategier der anvendes som håndteringer af paradokset, samt hvilken form for coping eller tilgang til paradokset håndteringerne bliver udtryk for, sammenholdt med paradokslitteraturens beskrivelser af forskellige copingstrategier.

6.3.1 Målparadoks

I casen om Gentofte LIV træder særligt paradokset om, hvilke mål der skal forfølges, tydeligt frem. Siden Gentofte LIVs opstart i 2013 er mange forskelligartede aktører blevet koblet sammen i projektet, hvilket løbende har betydet konfrontationer mellem forskellige, og til tider modsatrettede, mål og agendaer, som alle skulle rummes og imødekommes i gruppens fælles arbejde. Der har altså løbende udspillet sig paradoksale situationer, i forhold til hvilke agendaer gruppen skulle forfølge samt afvejninger af loyalitet overfor egne og andres mål. Igennem LIVs historik træder dog særligt beskrivelser af modsætningen mellem to aktørgruppers interesser frem. Målparadokset i Gentofte LIV har igennem tiden derfor i høj grad udspillet sig som en modsætning mellem idrætsaktørernes fokus på idrætsfaciliteter og elite overfor uddannelsesinstitutionernes fokus på inklusion og fællesskab.

Gennemgående beskriver aktørerne i LIV, hvorledes opnåelsen af egne agendaer udgør deres motivation for at indgå i gruppen. Her beskrives det blandt andet, hvordan samarbejdet i LIV for gruppens idrætsforeninger bliver en platform til at arbejde for flere og bedre fysiske idrætsfaciliteter til de forskellige klubber. Eksempelvis beskriver svømmeklubben:

vi havde et objective (mål) med det her, og det var at få noget mere vand, men det var jo egentlig, det var der egentlig ikke noget fordækt i. Så de der ni hovedkomponenter, der var i projektet (henviser til LIVs projektplan), jamen der kunne vi se den ene. Så min rolle, og at bringe svømmeklubben ind i det her, det var simpelthen at bringe nogle medlemmer ind i det her, så Gentofte LIV også blev bredere funderet. Og vi blev bredere funderet i vores krav, vores wishes for kommunen. Så det var egentlig en skønenighed. (Interview 39).

I tråd med dette citat udtaler en deltager i LIV om idrætsaktøernes formål med at indgå i samarbejdet:

jeg er da sikker på, hvis du spørger svømmeklubben for eksempel, så ville de sige, vi skal have mere vandkapacitet (...) de vil gerne have en ny svømmehal. Og det har de, får de så også (...) (En anden klub) ville måske gerne have ryddet lidt op i, altså hvor kan vi bygge ud? Eller hvor kan vi etablere nogle ting? Fordi de ligger meget, meget spredt udover hele kommunen. Så jeg tror, at hver aktør har ligesom haft sine egne ambitioner i relation til projektet. (Interview 42).

De to citater illustrerer, hvorledes gruppen af idrætsaktører i LIV særligt så gruppens samskabelse som en platform til at plædere for og opnå flere og bedre idrætsfaciliteter og -anlæg til deres respektive klubber. Overfor dette beskrives det, hvordan uddannelsesinstitutionernes motivation for at indgå i LIV i højere grad var baseret på en fællesskabsdagsorden om inklusion og fællesskaber for alle børn og familier i området. Om dette beskriver en repræsentant for en uddannelsesinstitution:

min tilgang for at gå med i projektet har været en fællesskabsdagsorden og sige, jamen hvordan laver vi det for alle de børn, der bor i området, og ikke en hverken klubspecifik eller elev-, elitespecifik tilgang, men for alle børn (...) Så min tilgang er helt klart, at man forstår, at man sidder der ikke for sin egen skyld og repræsenterer sig for sin klub, men man sidder for de børn, der bor her, og familierne. Ellers så er der ikke noget for os i det. Jeg har ikke en elitedagsorden eller noget som helst, det interesserer mig ikke – ikke som (uddannelsesinstitution). (Interview 43).

Citatet understreger, hvorledes skabelsen af fællesskaber og inklusion for alle børn og familier i området i overvejende grad udgør uddannelsesinstitutionernes motivation for at indgå i samskabelsen i Gentofte LIV. Dette beskrives ligeledes som en modsætning til det mere individuelle fokus, der ligger i opøvelsen af eliteidrætsudøvere, som ofte vil være et omdrejningspunkt for idrætsforeninger. I Gentofte LIVs samskabelse aktiveres der altså et målparadoks, der særligt udspiller sig som en modsætning mellem at forfølge idrætsaktøernes agenda om faciliteter og elite og samtidig forfølge uddannelsesinstitutionernes agenda om inklusion og fælleskab for alle.

Copingstrategi: åbenhed om egne mål og fokus på det fælles

Gentofte LIV startede ud med en interesse for de trafikale forhold i og omkring Maglegårdsområdet, men har med årene udvidet sin vision til et bredere fokus på idræt, læring og fælleskab, efter at de trafikale visioner ikke umiddelbart viste sig mulige at handle på. Om denne udvikling beskriver en repræsentant for en uddannelsesinstitution:

vendepunktet tror jeg var, da vi egentlig tænkte, okay. Trafikken er nok lidt død, altså, eller projektet der. Lad os prøve at hive fat i noget af det andet, og så at tænke, at det egentlig var bevægelsesdelen, som kunne skabe noget. Og så var det den vi tog fat på. (Interview 38).

Bevægelse og idrætsfaciliteter bliver herefter hurtigt et naturligt fokus for særligt gruppens idrætsforeninger. Som beskrevet i målparadokset har denne dagsorden isoleret set ikke den store interesse for uddannelsesinstitutionerne, der i stedet spiller ind med en fællesskabsdagsorden, som på sin side adskiller sig fra idrætsforeningernes fokus på elite. Gruppen formår dog med tiden at udfordre de to dagsordener og konstruere mere tilpassede forståelser af egne agendaer i forhold til det fælles projekt. Om koblingen mellem sport og fælleskab udtaler en repræsentant for en uddannelsesinstitution:

det har været et samarbejde med klubberne om at sige, jamen sammen at være kulturskabende både på sport, men også i samvær, altså adgang til fællesskaber for alle børn i området. Det er det, jeg tænker, og det har fået sat et kæmpe aftryk på projektet, det var ikke sådan, det startede, der var det meget faciliteter, hvor det er kommet til at handle mere om indhold (Interview 43).

Citatet beskriver både, hvorledes repræsentanten spiller ind med egen agenda om fælleskab, men også hvorledes et indledningsvist fokus fra idrætsforeningernes side på at få flere sportsfaciliteter med tiden er blevet udvidet og integreret i en fællesskabsdagsorden.

I håndteringen af målparadokset bliver åbenhed om egne mål og fokus på det fælles en central dynamik i Gentofte LIVs samskabelse. Gennemgående ses der i gruppen en stor åbenhed om aktørernes individuelle dagsordener, samtidig med at gruppen italesætter og holder hinanden op på de fælles visioner, hvis nogle aktører løber med dagsordenen. I observationerne af gruppens interne møder høres eksempelvis ofte vendinger som ”for os som institution”, eller ”hvis dette element forsvinder,

er det her ikke interessant for os” (hovedgruppemøde 2), ligesom gruppen holder hinanden op på at huske det fælles fokus for Gentofte LIV gennem italesættelser som, ”I skal huske argumenterne om LIV også, for ellers skrider det” (hovedgruppemøde 5). Dette ses ligeledes gennemgående beskrevet i interviews med aktørerne. Eksempelvis udtaler en repræsentant for en af gruppens uddannelsesinstitutioner om gruppens åbenhed:

hvis vi bruger svømmeklubben først, som altså har jo sagt, de har ikke lagt skjul på, at det var mere vandtid, men ikke kun til dem, men egentlig for klubberne (...) De har hele tiden sagt, sådan er det. Og (idrætsforeningerne) har da også sagt, de vil have en indendørs hal, så der er noget mere (for dem). Altså på den måde har de jo sagt, det er sådan, men alligevel synes jeg, vi går udover den der egeninteresse og prøver at tænke i helheder. Det synes jeg faktisk. (Interview 38).

Citatet underbygger observationerne af gruppens åbenhed om egne interesser, men illustrerer ligeledes, hvordan gruppen forsøger at overskride det individuelle og tænke i helheder. Af den frivillige leder i Gentofte LIV beskrives det i tråd hermed, at det i gruppen har været ”forbudt at køre med sin egen dagsorden” (Interview 45), og at aktørerne er gode til at ”slå hinanden i hovedet”, hvis nogle har villet overtage og løbe med en specifik dagsorden.

Særligt den frivillige tovholder i Gentofte LIV udfolder rollen som facilitator i forhold til at finde, italesætte og koble de mange aktørers forskellige interesser. Om denne rolle beskriver tovholderen selv: ”Det handler stadig om ens egen interesse (..) men man kan stadig godt styrke fællesskabet ved egen interesse. Det er den tankegang” (Interview 40). Tovholderen beskriver her en opmærksomhed på både det individuelle og det fælles. Ligeledes er han ofte den, der byder ind med de perspektiver, der marginaliseres, særligt hvis de stærke idrætsinteresser i gruppen tager over (hovedgruppe 3 og 5). Aktørerne beskriver også gennemgående vigtigheden af en facilitator, der kan konfrontere og knytte mange perspektiver sammen, samt at gruppen bredt anerkender vigtigheden af både det individuelle og det fælles. I den forbindelse udtaler en repræsentant for en idrætsforening:

Det, der fungerer godt, det er, at der en pragmatisk bannerfører (den frivillige tovholder) (..) det er vigtigt at sige, at for at det her det virker, så skal der være en pragmatisk, stadigvæk hård, men pragmatisk leder. Det er frivillighedens vej, han kan ikke ”pull rank” og sige, jeg er (tovholder), jeg har flere (striber på skulderen). Det kan han ikke, så der skal være en frivillighed, han skal kun-

ne binde alle vores ønsker sammen (..) Men vi kommer allesammen sådan med en fælles forståelse af, at vi vil gøre noget godt for den brugerflade, vi nu hver især har, og vi kan se, der er nogle overlap mellem (Interview 39).

Selvom aktørerne i gruppen bredt spiller ind med egne agendaer og holder hinanden op på den fælles vision, udfylder den frivillige tovholder altså en særlig rolle i forhold til at binde aktørernes mange ønsker sammen. Både den frivillige leder og den frivillige tovholder er i den forbindelse opmærksomme på, at det giver en legitimitet i forhold til at kunne udfylde den rolle, at de ikke repræsenterer en særlig forening eller organisation (Interview 45).

I forhold til Smith og Lewis' (2014) beskrivelser af forskellige typer af paradokshåndteringer, kommer copingstrategien om åbenhed om egne interesser og fokus på det fælles i Gentofte LIV til at fungere som flere former for strategiske håndteringer af målparadokset, idet modsætningen mellem særligt idrætsforeningernes og uddannelsesforeningernes mål både **accepteres** og **konfronteres** åbent. At paradoksets spænding i udgangspunktet accepteres, og de modsatrettede krav opleves som legitime og forbundne, skaber rum for, at forskellige agendaer kan konfronteres og brydes åbent. Dette medfører nye og tilpassede forståelser af individuelle agendaer og fælles afhængigheder, i forhold til hvilke mål gruppen samlet set skal forfølge. Den strategiske håndtering af paradokset har for Gentofte LIV medført en udviklende bevægelse, hvor paradoksets modsætning løbende konfronteres og gøres produktiv, ved at aktørerne tilpasser egne og fælles forståelser af det samlede projekt. Dette medfører i et samskabelsesperspektiv desuden en forholdsvis høj grad af fælles rammesættelse af, hvilke mål gruppen skal forfølge. Et vigtigt parameter, i forhold til hvorfor denne udviklende bevægelse er opstået, er formentlig, at Gentofte LIVs arbejde har løbet over en årrække, hvorved aktørerne har haft tid til at forhandle og genforhandle mål og visioner samt opbygge kendskab og relationer til hinanden.

Copingstrategi: skabe fremdrift og resultater

I Gentofte LIV ses desuden en høj grad af fremdrift i forhold til at realisere gruppens mål og delmål. På tidspunktet for afhandlingens dataproduktion inkluderer de realiserede delmål følgende: en samlet projektplan for LIVs arbejde, opstarten af en skolecafe, afprøvning af pilotforløb for en femteklasse om idrætsundervisning varetaget af idrætsforeningerne, afprøvning af fælles infoskærme

samt design og planlægning af udendørs idrætsfaciliteter¹². I tillæg hertil har kommunalbestyrelsen bevilliget penge til en ny svømmehal samt udbygning/renovering af en idrætshal i området, hvilket ligeledes var en del af Gentofte LIVs visioner¹³.

Fremdriften, i form af realiserede projekter, beskrives af aktørerne som et vigtigt parameter for opretholdelsen af Gentofte LIVs langvarige samskabelse. Eksempelvis udtaler en deltager i LIV:

jeg tror, hvis der overhovedet ikke var sket noget som helst, så var der heller ikke gået fire år. Så var der måske gået et eller to år måske, og så var det dødt stille og roligt af sig selv (Interview 42).

I tråd med Huxham & Vangens (2005) pointer om skabelsen af resultater som vejen til at opnå produktive cirkler af tillidsopbyggelse bliver realisering af fælles projekter således et vigtigt omdrejningspunkt i Gentofte LIV, ved at det skaber positive forventninger og tillid til gruppens formåen og dermed opbakning til at investere i arbejdet. I tråd hermed italesætter den frivillige leder, at fremdrift, i form af realiserede mål, er med til at skabe et fællesskab, der er mere end ”blot” at kunne blive enige om fælles mål:

Man kan sige, at det har været en kombination af at skulle have alle de her (forskellige aktørers) agendaer inklusiv, men samtidigt også prøve at lægge en ambitiøs tidsplan for det. For det er både betydningen af fællesskab i selve fællesskab, men også fællesskab i betydning af fremdriften. For det handler også om at komme ud over stepperne med det her (Interview 40).

De to citater illustrerer altså, hvordan fremdrift i gruppens arbejde får betydning i forhold til at skabe opbakning og tillid til fællesskabet, men også hvordan det er med til at konsolidere oplevelsen af fællesskab. Denne konsolidering af fællesskabet ses blandt andet ved, at gruppens konkrete realiseringer af visioner og delmål ofte ikke bliver tolket som noget, en enkelt aktør har fået, men som noget, der kommer hele gruppen til gode og er med til at løfte mange aktørers individuelle agendaer

¹² Idrætsfaciliteterne blev indviet i november 2019 – efter afslutningen af afhandlingens dataproduktion.

¹³ Hvor førstnævnte resultater om skolecafé mv. er nogle, Gentofte LIV har realiseret af egen kraft, må sidstnævnte resultater nok ansues som influeret af Gentofte LIVs arbejde, men kommunalbestyrelsens interesse heri kan formentlig ikke alene tilskrives samarbejdet med LIV.

igennem det fælles. Eksempelvis udtaler formanden for svømmeklubben om koblingen til Gentofte LIV i forbindelse med kommunalbestyrelsens bevilling af en ny svømmehal:

der var jo nogle stykker, som sagde sådan, ”jamen så behøver I jo ikke Gentofte LIV”. Og så sagde jeg, at for os, der starter det jo sådan set først nu. Og jeg er ikke den, der først melder mig ind i noget for at få noget hjælp, og så bagefter, når vi har fået vores del, så melder mig ud igen, altså jeg ser det her mere holistisk (...) Vi har stadigvæk en opgave med, at så måske få flere folkeskoleklasser til at svømme, få flere ældre til at dyrke motion, altså der er alle muligheder i det, jo mere vand vi får. Alle har ret til at lære at svømme (...) om de er flygtninge, om de er gamle, eller om de er unge, vi kan sådan set tage hele det her spænd, og det passer godt i Gentofte LIV-projektet. Så for mig, der er det en integreret del af den måde, vi driver svømmeklub, det er at have et ben ind i Gentofte LIV (Interview 39).

Citatet understreger, hvorledes opnåelsen af konkrete resultater ikke betragtes som noget, en enkelt aktør har fået, men derimod som noget, der understøtter gruppens fælles mål. Samtidig illustrerer citatet, hvordan samskabelsen i LIV har rykket ved en grundlæggende forståelse af, hvordan foreningen drives, ligesom udtalelsen fremhæver et fokus på fællesskab og inklusion fremfor et mere ensidigt fokus på opdyrkelsen af eliteidrætsudøvere. Denne konsolidering af fællesskabet kan ligeledes spores i en del af aktørernes udtalelser om, hvordan de selv og andre i gruppen er begyndt at betragte deres organisationer ud fra andre antagelser (Interview 45). Særligt beskrives det, hvorledes idrætsforeningerne i højere grad flytter sig fra et fokus på idrætsfaciliteter og på at fremelske eliteidrætsudøvere til at inkludere et fokus på idræt for en bredere gruppe af børn og unge. Om denne udvikling udtaler en repræsentant for en uddannelsesinstitution: *”det største for mig, eller det gode at se, er, at klubberne er begyndt at tænke udover sig selv”* (Interview 43).

Selvom at mange af aktørerne i LIV bidrager til arbejdet med at realisere forskellige delprojekter, udfylder den frivillige leder en særlig rolle i forhold til at løbe projekterne i gang. Om denne indsats beskriver den frivillige leder selv:

jeg er resultatnarkoman, altså det, og jeg er ligeglad med, om du får ret, og vi går fra a til b via din vej eller min vej eller en helt tredje vej. Det rager mig en høstblomst. Bare vi kommer fra a til b (Interview 45).

Den frivillige leder beskriver her en personlig drivkraft og motivation i forhold til at få ting til at ske. I Gentofte LIVs samskabelse ses det således, hvordan det hovedsageligt er den frivillige leder, der har stået for igangsættelsen og koordineringen af tre af LIVs realiserede delprojekter.

I forhold til håndteringen af målparadokset bliver fremdriften og resultaterne i Gentofte LIV et vigtigt element til at skabe opbakning og tillid til gruppens fælles formåen og dermed motivation til at vedblive med at investere i samskabelsen. Samtidig kan det ses, hvordan denne copingstrategi ansporer til, at aktørerne begynder at anskue deres egne og deres organisationers ”plejer” ud fra andre forståelser og overbevisninger, hvor særligt idrætsforeningerne overskrider deres selvforståelser, i forhold til hvordan en forening drives og for hvem. Dermed kommer håndteringen af målparadokset, gennem fremdrift og resultater, til at udspille sig som en strategisk håndtering i form af **transcendens** af foretrukne handle- og tænke måder, hvor individuelle mål bliver lig med fælles mål. Dog må fremkomsten af transcendens formentlig anskues som koblet til og muliggjort af gruppens åbenhed om egne mål og fokus på det fælles, som blev beskrevet i foregående copingstrategi. Kombinationen af **accept og gentagen konfrontation** af modsætningen i særligt idrætsforeningernes overfor uddannelsesinstitutionernes agendaer og en efterfølgende realisering af konkrete resultater samvirker altså til at skabe og forstærke en udviklende bevægelse i Gentofte LIV. Omvendt kunne man forestille sig, at resultater baseret på en manglende konfrontation af forskellige agendaer, muligvis kunne have produceret mistillid til gruppens arbejde eller potentiel opløsning, idet nogle agendaer ville blive realiseret, mens andre ville blive ekskluderet. Samtidig ville en konfrontation af målparadokset alene, uden efterfølgende resultater, muligvis også have medført opløsning eller mistillid til gruppens formåen.

Copingstrategi: Gentoftes centrale administration bistår med teknisk viden men ikke faglig

I samskabelsen med Gentoftes centrale administration ses gennemgående, at denne bidrager til Gentofte LIVs arbejde med ”teknisk” viden, forstået som viden og ressourcer, der generelt har juridisk, økonomisk, kommunikationsmæssig eller byggeteknisk karakter (1+3 styregruppemøde, hegnsworkshop). I tråd hermed beskrives det af en direktør i den fælles koordinationsstyregruppe, at tanken har været, at den centrale administration, i samskabelsen med Gentofte LIV, har set sig selv som ressourcepersoner, der leverer den nødvendige detailviden fremfor at indtage en mere klassisk position som myndighed, der beslutter, hvad der er rigtigt og forkert:

vi kommer som ressourcepersoner, altså vi kommer med den viden, detailviden, som borgerne ikke har, altså hvad kan lade sig gøre? Og i virkeligheden går vi også tit som medarbejdere hjem med nogle spørgsmål, de gerne vil have (svar på). For at kunne komme videre bliver vi nødt til at vide, om det der er en kommunal bygning? Om der er planer om, at den skal rives ned? Altså at man ligesom skaber nogle, både noget viden og nogle rammer om, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan lade sig gøre. Det er jo et forsøg på at flytte os fra myndigheden til ressourcen, men også på længere sigt som en sidekammerat i forhold til at diskutere det her (Interview 13).

Selvom direktøren her afslutter citatet med et ønske om på sigt at kunne blive en sidekammerat i forhold til at diskutere arbejdet i Gentofte LIV, er det dog gennemgående, at den centrale administration holder sig til at bidrage med teknisk viden, men ikke spiller ind med faglig viden, forstået som viden, der relaterer sig til de udfordringer og visioner, som Gentofte LIV er optaget af. Dette kunne eksempelvis være forskellige forvaltningers viden om sociale eller sundhedsmæssige udfordringer for børn, unge og ældre i Gentofte Kommune, udfordringer særligt knyttet til Maglegårdsområdet eller fokusområder for kommunen generelt i relation til bevægelse, fællesskab og læring.

Aktørerne i Gentofte LIV beskriver gennemgående at være både afhængige af og glade for, at den centrale administration bistår med teknisk viden, der på et praktisk niveau kvalificerer gruppens forståelser for udfordringer og muligheder i området, og udtrykker ikke på egen hånd at savne administrationens faglige viden. Adspurgt i interviewene er gruppen dog generelt positivt indstillet overfor tanken om at inddrage administrationens faglige viden. I tråd hermed udtaler en deltager i Gentofte LIV:

Det (administrationens faglige viden) ville have været utrolig velkomment, fordi så bliver det faktisk, så bliver vi jo til "sam". Lige nu er der nogle, der har en ide – vil vi bakke op, eller vil vi ikke bakke op? Men egentlig ikke særlig meget samskabende (Interview 43).

Citatet beskriver, hvorledes gruppen i arbejdet med at udforme fælles mål og visioner for LIV gerne så, at den centrale administration spillede ind med sin faglige viden om indsatser, fokusområder eller udfordringer relateret til bevægelse, læring og fællesskab i Maglegårdsområdet. Citatet udtrykker ligeledes, hvordan dette ville kunne øge graden af samskabelse mellem Gentofte LIV og den

centrale administration, ved at målene og visionerne i højere grad ville blive fælles, fremfor noget, som den centrale administration stod på sidelinjen i forhold til. Selvom deltagerne altså her gennem interviewet ledes til at overveje inddragelsen af den administrationsfaglige viden, svarer deltagerne gennemgående positivt på, hvad den faglige viden i teorien kunne bidrage med i projektet og for samskabelsen.

I samskabelsen med Gentofte LIV bistår den centrale administration med teknisk viden, hvilket på et mere praktisk plan bidrager til at kvalificere forståelser af udfordringer og muligheder i Maglegårdsområdet. I håndteringen af målparadokset kan dette altså betragtes som et **brobyggende element** mellem administrationens og LIVs interesser og problemforståelser. Omvendt intervenserer den centrale administration ikke i målparadokset med den administrationsfaglige viden, der i samskabelsen derved ikke medvirker til at kvalificere eller konfrontere, hvilke mål der ville være givtige at forfølge. Derved kan copingstrategien også anskues som en **delvis marginalisering** af administrationens interesser og agendaer, hvis faglige viden og fokusområder ikke får plads, udforskes eller integreres i Gentofte LIVs fælles mål. Set i forhold til Smith og Lewis' (2014) samt Poole og Van de Vens (1989) beskrivelser af forskellige former for paradokshåndteringer, opstår der altså her en copingstrategi om marginalisering, som litteraturen ikke umiddelbart beskriver. En strategi, hvor paradoksets sider ikke håndteres via adskillelse i tid og rum, men hvor en af samskabelsens parters agendaer (delvist) udgrænses fra samskabelsen via marginalisering. Hvor Gentofte LIV internt altså har forhandlet sig til en forholdsvis høj grad af fælles rammesættelse, mindsker dette graden af den fælles rammesættelse i samskabelsen med den centrale administration. Dette kan muligvis tilskrives, at administrationen er opmærksomme på at skulle positionere sig som ressource og samarbejdspartner fremfor som myndighed i samskabelsen med aktørerne i LIV, men samtidig er famlende overfor, hvordan dette skal udfolde sig. I forlængelse heraf beskriver en direktør i koordinationsstyregruppen, hvordan det er svært for administrationen at få koblet egne interesser og indsatser meningsfuldt til de initiativer, som borgerne kommer med, uden at dette kræver et ekstra ressourcetræk:

altså de har jo også, Gentofte LIV, trukket på nogle ressourcer her. Og det har jo været add on. Fordi vi har ikke været dygtige nok til at sige, hvad er det alligevel, der skal ske ude i det område. Og det vi så brugte af ressourcer på det, konverterer vi nu til det her, så vi ikke bruger flere ressourcer på det. Men får mere ud af det (...) Og vi skal være bedre i bagbutikken til at sige, prøv at

høre, I (medarbejdere) skal ikke lave dét. Det konverteres til denne her opgave, og så skal det løse det, vi ville have gjort herovre (...) det er jo en del af samskabelsen. At vi samskaber om et fælles mål. Så vi ikke kommer til at lave flere mål (Interview 12).

Udtalelsen viser, hvordan den centrale administration anerkender udfordringerne med at få egne agendaer koblet til og balanceret ind i borgernes agendaer, så samskabelsen kvalificerer både borgernes og den offentlige organisations visioner. I casen om Gentofte LIV bliver denne kobling formentlig yderligere besværliggjort af, at samskabelsen med aktørerne i LIV de første år blev varetaget af administrationens direktørniveau, og at relevante fagpersoner, med undtagelse af jura mv., ikke blev inddraget før senere i projektet. Dermed varetages samskabelsen med LIV i starten af aktører, der ikke har direkte kontakt til eller føling med udfordringer og drift på eksempelvis social- eller sundhedsområdet og derfor muligvis ikke i samme grad har blik for, hvilken viden eller hvilke visioner i den centrale administration, som med fordel kunne spilles ind i samskabelsen med LIV.

6.3.2 Diversitetsparadoks

Diversitetsparadokset i Gentofte LIV omhandler, hvilke aktører der inkluderes og ekskluderes, og kan beskrives som modsætningen mellem en bred mobilisering af aktører under en udtalt vision om inkluderende fællesskab på den ene side og en samtidig ekstern ekskludering af de direkte berørte målgruppers stemmer på den anden side. I Gentofte LIVs nedskrevne visioner ses gennemgående et eksplicit fokus på fællesskab. Dette både i gruppens skriftlige projektplan samt i en mindre flyer, der beskriver LIVs vision, motivation, kerneområder og deltagere:

Vi er et fællesskab af private og kommunale aktører, der står sammen om at aktivere alle aldersgrupper, kompetencer og ressourcer i det bedst mulige lærings- og fritidsmiljø. (Gentofte LIV flyer)

Motivationen for samtlige frivillige deltagere er drømmen og visionen om at skabe et fællesskab og en helhedstanke for nærområdet, hvor aktivering og inklusion af alle aldre er målsætningen! (Gentofte LIV flyer)

Fællesskabstankerne italesættes ligeledes gennemgående i deltagernes beskrivelser af projektet, ligesom det ofte nævnes og refereres til i samtalerne på gruppens møder (5 hovedgruppemøde,

hegnsworkshop). Gentofte LIV er generelt åbne overfor, at alle interesserede aktører i området kan indgå i arbejdet, ligesom særligt den frivillige tovholder investerer tid i at opsøge diverse institutioner, foreninger og organisationer i Maglegårdsområdet for at formidle LIVs visioner og invitere dem til at deltage (Interview 40, 45). Der er således et udtalt fokus på at skabe et inkluderende fællesskab for alle i området og en bred mobilisering af relevante aktører.

Samtidig tegner interviews og observationer et billede, hvor de konkrete målgrupper, som LIV gerne vil skabe fællesskab, læring og bevægelse for, ikke direkte inkluderes eller høres i projektet, andet end gennem de ledere eller formænd, der repræsenterer de foreninger eller institutioner, målgrupperne er knyttet til. I forlængelse af dette udtaler en repræsentant om deltagerne i Gentofte LIV: ”*det har mere handlet om institutioner med klubber*” (Interview 43). Samskabelsen i LIV har på deltagersiden således gennemgående været varetaget af ledelsesrepræsentanter for henholdsvis uddannelsesinstitutioner og sportsklubber, der i deres daglige arbejde hovedsageligt er orienteret mod den strategiske og økonomiske udvikling i organisationerne og samtidig aldersmæssigt befinder sig forholdsvist langt fra særligt de børn og unge, som udgør medlemsgrundlaget i deres foreninger og institutioner og dermed de målgrupper, som Gentofte LIV gerne vil mobilisere.

Der opstår således en paradoksalm modsætning mellem et eksplicit fokus på mobilisering og ambitionen om inkluderende fællesskaber og en samtidig ekstern ekskludering af de centrale målgrupper, man ønsker at skabe fællesskab for.

Copingstrategi: modsætningen anerkendes, men målgrupper inddrages ikke

I Gentofte LIV erkender en stor del af aktørerne, at det ville være brugbart at få målgruppernes stemmer mere direkte i spil. Her beskrives det ofte som ”en svaghed”, at berørte interessenter ikke inddrages direkte. Eksempelvis beskriver to repræsentanter for undervisningsinstitutioner:

det er helt klart det, vi har manglet, og det er vi godt klar over, er en svaghed ved hele projektet, fordi vi har tænkt, at vi tror, at vi ved, hvad de unge vil have. Det er der ingen tvivl om, og det kan vi godt se (Interview 38).

Hvor er de unges stemme inde i det her? Den mangler vi (Interview 43).

De to citater viser, hvorledes det gennemgående anerkendes, at målgruppernes stemmer ikke inkluderes tilstrækkeligt i LIVs arbejde. Denne anerkendelse udfolder sig dog typisk i interviewsituationer, mens emnet som hovedregel ikke italesættes på gruppens interne møder. Fraværet af interessenter ses desuden særligt i forhold til Gentofte LIVs delprojekter, eksempelvis pilotprojektet om idrætsundervisning, udendørs idrætsfaciliteter og delvist skolecafeen, hvor centrale og relevante målgrupper som børn, unge og ældre i området ikke inddrages i forhold til at nuancere og kvalificere forståelsen af udfordringen samt udviklingen og designet af tiltagene.

Videre kobles den manglende inddragelse ofte til manglende ressourcer i forhold til at løfte opgaven med at kontakte og facilitere relevante brugerprocesser. Om dette beskriver en deltager i LIV:

vi mangler at få interessegrupperne i spil, men man kan også sige, vi har ikke haft så mange ressourcer (...). Lad os nu sige, vi havde, ja 100 millioner, havde vi til at lave et eller andet projekt (...) Så kunne vi spørge, hvad kunne du tænke dig? Og vi har de og de muligheder, eller hvad drømmer du om? Så kunne vi have igangsat noget der (Interview 38).

Udtalelsen illustrerer, hvorledes det i et frivilligt og ulønnet initiativ som Gentofte LIV opleves som svært at finde ressourcer til at igangsætte de ofte tidskrævende brugerprocesser, selvom gruppen gerne vil inddrage målgrupperne i samskabelsen og designet af, hvad de ønsker for deres lokalområde i forhold til bevægelse og fællesskab. Manglen på ressourcer beskrives også af den frivillige tovholder:

det handler jo i virkeligheden om ressourcer (...) Men selvfølgelig kunne det også være rigtig fint at tage (...) elevråd og andre ting med, det kunne man sagtens også forestille sig, altså på sigt. Og man kan sige, indtil da, så må vi stole på de her aktører, som jo trods alt repræsenterer og har en god erfaring med det. At de formår at ligesom afspejle de unges interesser (Interview 41).

Den frivillige leder beskriver her manglende ressourcer som den overvejende årsag til ikke at få inddraget tilstrækkeligt, ligesom det beskrives, at gruppens viden indtil videre har baseret sig på repræsentanternes forståelser af målgrupperne, som forventes at kunne afspejle og spille ind med viden om børn og unges interesser. I Gentofte LIV bliver det dermed typisk ledelsesrepræsentanternes erfaringer med målgrupperne, der bliver styrende. På trods af at målgruppernes manglende del-

tagelse anerkendes i interviewsituationer, nævnes eller italesættes vigtigheden af inddragelse eller brugerprocesser som nævnt typisk ikke til gruppens interne møder. Dette får videre den betydning, at gruppens samtaler om, hvordan delprojekter skal designes og gennemføres til tider præges af forforståelser og bias, i forhold til hvad målgrupperne tænker og ønsker, eksempelvis hvad der motiverer målgrupperne til at bevæge sig mere eller hvordan fællesskab opleves af og skabes for børn og unge (3+5 hovedgruppemøde, 1 styregruppemøde).

På trods af en accept af værdien af målgruppernes input udspiller håndteringen af diversitetsparadokset sig dermed hovedsageligt som en **marginalisering** af en af paradoksets sider, idet målgruppernes stemmer særligt i relevante delprojekter ikke bliver en del af den inklusion og det fællesskab, som LIV ønsker at mobilisere for dem. Dermed bærer Gentofte LIV, på trods af en høj grad af åbenhed overfor nye aktører, til tider præg af at blive et "ledelsesfora" hvor repræsentanterne for målgrupperne sammen bliver enige om, hvad der er godt for eksempelvis børn, unge eller ældre.

6.3.3 Ressourceparadoks

Ressourceparadokset i Gentofte LIV omhandler en modsætning imellem, hvilke aktører der indledningsvist skal sætte ressourcer i spil i samskabelsen. Paradokset udspiller sig derved som en modsætning mellem Gentofte LIVs behov for den centrale administrations opbakning for at kunne og ville realisere projekter overfor den centrale administrations behov for realiserede projekter, før den kan og vil bakke op om arbejdet i Gentofte LIV.

Gentofte LIV har i deres projektplan både beskrevet delprojekter, der omhandler det interne samarbejde i gruppen, og delprojekter, der omhandler større anlæggelser af især idrætsfaciliteter. Derfor beskriver gruppen gennemgående et behov for både viden og økonomi fra den centrale administration for at kunne indfri visionerne. Eksempelvis udtaler en deltager i LIV om den centrale administrations rolle:

Jamen de (administrationen) er jo meget centrale den vej rundt, at det jo er, det er jo på deres præmisser, at alt det her foregår, eller meget af det foregår, fordi der er dels noget økonomi, som altid er vigtigt, men formentlig også noget planlov og ting og sager ind over (...) Så den, på den måde er de jo meget, meget centrale (Interview 42).

Citatet understreger den centrale administrations betydning for arbejdet i Gentofte LIV, idet gruppen har behov for både tilladelser, viden og økonomi for at kunne opnå deres mål. Ligeledes italesættes det ofte i gruppens interne diskussioner, hvordan gennemførelsen af et projekt nu "afhænger af, hvorvidt den centrale administration vil investere", eller at "bolden ligger hos dem" (2 +3 hovedgruppemøde). I tillæg hertil er flere af aktørerne i Gentofte LIV officielt offentlige embedsmænd, herunder repræsentanterne for skolerne, hvorfor der er brug for, at den centrale administration både bakker op om at ændre på eksempelvis varetagelsen af idrætsundervisning og ligeledes udtrykker, at det er relevant for skolerne at indgå i en sådan type af samarbejder. En repræsentant for en uddannelsesinstitution udtaler om dette:

jeg tror da, projektet var dødt, hvis (den centrale administration) havde sagt, det gider vi da slet ikke. Så tror jeg ikke, det havde kørt videre. Altså fordi, så har man jo også sagt som kommune, det er ikke vigtigt for skolerne at gå op i (Interview 43).

Repræsentantens udtalelse viser, hvordan behovet for administrationens opbakning ikke kun relaterer sig til viden og økonomi. Administrationens anerkendelse af LIVs relevans og bidrag influerer også på aktørernes motivation i forhold til at indgå i Gentofte LIV, særligt fordi aktørerne bredt set oplever, at de varetager kommunale opgaver (Interview 39, 45).

På den anden side udtrykker den centrale administration, at de i mødet med Gentofte LIV fandt projektet interessant, men at de samtidig var usikre på, hvorvidt gruppens arbejde ville være et forbigående frivilligt fænomen. I den forbindelse udtrykker en direktør:

Altså jeg har været usikker, dybt usikker på, om det her var en fis i en hornlygte for at sige det lige ud. Altså om der i virkeligheden var noget i det her? Eller om en måned, så havde de mistet interessen, så var deres børn blevet lidt ældre, og nu var de flyttet fra skolen til gymnasium eller fra en klub til en anden. Altså for mig har det virkelig været en test af, at der er borgere, der virkelig stammina går ind i forhold til det her. Og det har også været en test af, at kan foreninger arbejde sammen med store, mere løst organiserede grupper? (Interview 13).

Citatet beskriver altså en indledningsvis usikkerhed overfor Gentofte LIV, der i kraft af sin frivillige karakter kan være sårbart at investere i, fordi interessen kan dø ud. Citatet beskriver ligeledes et

behov for at se en vis vedholdenhed, og for at Gentofte LIV viser, at de kan realisere et internt samarbejde. Usikkerheden og behovet for at se, hvorvidt gruppen faktisk kan samarbejde, skal ikke mindst ses i lyset af LIVs tanker om nye idrætsanlæg og dermed store økonomiske ønsker og investeringer. I forlængelse heraf udtaler en anden direktør: *”jamen vi kan jo ikke bare pose penge og faciliteter til Maglegårdsområdet. Det er en hel kommune”* (Interview 12).

Direktørens udtalelse understreger, hvordan det ligeledes kan være udfordrende for en administration at investere i lokale projekter, og at dette må anskues og afvejes i forhold til den samlede kommunes behov. Dette hensyn bliver, sammenholdt med ovenstående citat, formodentlig forstærkende i forhold til behovet for at se vedholdenhed i et frivilligt initiativ, før administrationen investerer tid og økonomi.

I samskabelsen i Gentofte LIV aktiveres altså et paradoks omhandlende de frivillige aktørers behov for administrationens ressourcer og opbakning for at kunne og ville realisere deres visioner på den ene side, og på den anden side administrationens behov for at se vedholdenhed og realiserede mål, før den kan og vil investere i Gentofte LIV.

Copingstrategi: administrationen i ja/nej-position og opfordrer LIV til at realisere

I håndteringen af ressourceparadokset ses en tendens til, at den centrale administration i mødet med LIV ender i en ja/nej-position, i forhold til hvilke projekter der kan og skal realiseres. Selvom den centrale administration, betragtet ud fra et ressourceperspektiv, hovedsageligt råder over medarbejdernes tid og kompetencer, har administrationen dog råderet over mindre økonomiske ressourcer i sit driftsbudget, ligesom den har adgang til at influere på både forståelsen af kommunens strategiske indsatsområder samt hvilke større økonomiske projekter, kommunen skal investere i, ved eksempelvis at foreslå mulige projekter og investeringer i forbindelse med kommunalbestyrelsens budgetforhandlinger. Gentofte LIV har i deres projektplan formuleret store visioner og, på trods af en god relation mellem parterne, ses særligt i observationerne af administrationens og LIVs fælles møder en dynamik, hvor Gentofte LIV ender i en rolle, hvor de forsøger at ”sælge” eller overbevise administrationen om at investere i projektet, som derved ender i rollen som den, der siger ja eller nej (1,2,3 styregruppemøde).

Denne dynamik ser, som nævnt i det foregående afsnit, både ud til at være influeret af en indledningsvis usikkerhed om, hvorvidt Gentofte LIV kunne fastholde deres interne samarbejde, samt af at gruppens ambitiøse ønsker om økonomi til større idrætsanlæg i området ikke er noget, administrationen kan bevilge uden politisk stillingtagen. Ligeledes ser dynamikken ud til at være influeret af, at den centrale administration ønsker at udforske og øve sig på, hvordan den, på trods af en ulighed i forhold til økonomi og kompetencer, kan positionere sig som en ressource og samtalepartner i samskabelsen fremfor i en mere klassisk myndighedsposition. En direktør beskriver disse overvejelser: ”*hvordan bliver vi en aktør, ikke på lige vilkår, fordi vi har penge, magt og ejendomme, men alligevel at vi bliver en samarbejdsrelation i stedet for sådan en bestil og udfør*” (Interview 13). Udtalelsen belyser, at den centrale administration forsøger at udforske, hvordan de kan indgå i samskabelsen på nogle andre præmisser, end de normalt oplever i mødet med borgerne. Usikkerhed om gruppens vedholdenhed i deres interne samarbejde, ønsker om udgiftstunge idrætsfaciliteter samt udforskningen af en ny position fra administrationens side ser således ud til at være forhold, der alle medvirker til, at administrationen ofte ender i en ja/nej-position i forhold til at håndtere LIVs ønsker, særligt i relation til spørgsmålet om mulig økonomisk opbakning til gruppens arbejde. Samtidig opfordrer den centrale administration gruppen til at realisere mindre delprojekter på egen hånd. Om disse overvejelser og opfordringer til at realisere delmål udtaler to direktører:

der ville jeg også spørge, hvad er det I vil? Skal I have en hal, så må den komme på ventelisten, for der er ikke penge til det nu og så videre. Men det der med at arbejde med, at der er da andre måder at samarbejde, der ikke koster noget. Kan vi også samarbejde, hvor vi udnytter ressourcerne bedre? Kan vi gøre noget nede i området fysisk, som en del af den renovering, vi alligevel laver. At prøve at kigge lidt efter, er der andre måder end det der, vi har et ønske her, og det koster 20 millioner i virkeligheden (Interview 12).

jeg oplevede, at vi var meget åbne overfor dem og så sige, prøv engang og se, hvad er spillereglerne? Hvad er de politiske rammer omkring det her? Hvad er det forvaltningsmæssigt? Hvad er det, som ville kunne overbevise politikerne om, at det her er værd at investere i? Og det er ikke, at I har samlet alle jeres ønskesedler og lagt dem op til noget som, som formentlig løber op i 3-400 millioner. Men at I, i stedet for, starter med at vise, at I er i stand til at samarbejde (Interview 13).

Både i interviews og observationer ses altså, hvordan den centrale administration i udgangspunktet forsøger at opfordre Gentofte LIV til at realisere nogle af gruppens delprojekter på egen hånd, fremfor at det bliver administrationen, der skal levere økonomiske ressourcer ind i projektet og ”sidde for bordenden”. Denne dynamik beskrives også af aktørerne i Gentofte LIV, der til tider har haft en oplevelse af at blive ”holdt hen” i deres ønsker. Her udtaler en repræsentant for en uddannelsesinstitution:

Og så har der været afholdt nogle møder, hvor altså, jeg fornemmer, at vi er blevet holdt lidt hen. Altså fordi de ville gerne have alle tingene sat i gang (...) Og hånden på hjertet, kan det jo også godt sættes i gang uden kommunens indblanding og uden økonomiske ressourcer. Men der var en del af tingene, de gerne ville have os til at gøre alligevel uden at, altså skyde nogle ekstra midler efter det. Og det er vi jo godt klar over, at som sagt, der ikke er så mange ressourcer, men vi kunne jo godt tænke os at have fået en udmelding til, ja, at der ville komme en hal eller der ville komme ... Det kom så henad vejen (Interview 38)

Håndteringen af ressourceparadokset udfoldes altså her som en **tidslig adskillelse** af paradoksets modsætning, idet LIV opfordres til først at bevise, at de som gruppe kan præstere i deres interne arbejde, før den centrale administration vil levere særligt økonomiske ressourcer eller forsøge at få kommunalbestyrelsen til at bevilge disse. Som sidstnævnte citat beskriver, leveres de økonomiske bidrag til LIV senere hen, hvilket bliver udfoldet i det følgende afsnit.

Copingstrategi: LIV realiserer og opnår økonomisk bistand

I relation til ressourceparadokset ses i Gentofte LIV ligeledes en copingstrategi, hvor aktørerne i LIV begynder at realisere og levere konkrete resultater i deres interne samskabelse. Denne realisering kommer i forlængelse af den centrale administrations efterspørgsel efter, at LIV som udgangspunkt viser, hvad deres interne samarbejde kan præstere. I tråd hermed fortæller den frivillige tovholder:

Altså indledningsvist har man jo faktisk sagt lidt, at altså vi støtter op omkring det her, vi synes det er et helt fantastisk projekt og så videre, men I må ligesom arbejde lidt videre med de her ting selv (Interview 41).

Udtalelsen understreger her den centrale administrations opfordring til, at LIV indledningsvist viser vedholdenhed i deres interne samarbejde. Cirka tre år efter initieringen af LIV får gruppen produceret en skriftlig projektplan og to år senere har gruppen realiseret omkring fire af projektplanens 10 delmål (hegnswerkshop). Disse resultater medfører videre, at den centrale administration i højere grad investerer i samskabelsen – både økonomisk og tidsmæssigt. Formuleringen af projektplanen og den skriftlige rammesættelse af Gentofte LIVs visioner udformes i udgangspunktet på foranledning af administrationens forespørgsel, hvilket beskrives af den frivillige leder: *”altså den (projektplanen) kom sig af, at det også var et ønske fra kommunen, at vi blev nødt til at have noget med”* (Interview 45). Projektplanen medfører, udover en konkretisering af LIVs visioner, at samarbejdet med den centrale administration formaliseres i oprettelsen af en fælles koordinationsstyregruppe, ligesom aktørerne i LIV sammen med administrationen gennemfører to workshops med henblik på at udvikle og drøfte LIVs målsætninger. Ligeledes betyder LIVs realisering af konkrete delprojekter, at gruppen i forbindelse med kommunalbestyrelsens budgetforhandlinger får bevilget en million kroner til anlæggelse af udendørs idrætsfaciliter i området samt økonomi fra administrationens fritidsafdeling til at fortsætte pilotprojektet, hvor idrætsforeninger varetager en del af skolernes idrætsundervisning. Selvom den centrale administration fra starten har fundet arbejdet i Gentofte LIV interessant, fungerer resultaterne altså som løftestang for, at administrationen spiller ind med økonomisk bistand til nogle af LIVs projekter, ligesom det skaber tillid til at investere i samskabelsen bredt set. Gennemgående udtrykker administrationen en udbredt beundring over de resultater, som LIV har opnået. Eksempelvis beskriver en leder i administrationen:

Jeg synes, det projekt, de har lavet med at få idrætsklubberne til at undervise gratis på skolen, er helt fantastisk. Jeg har næsegrus beundring for, at de har fået det, og jeg kan se, at de har brugt rigtig meget tid (Interview 37).

Lederens udtalelse viser, hvordan LIVs resultater opnår anerkendelse fra den centrale administration og medvirker til at skabe tro på gruppens vedholdenhed. Selvom aktørerne i Gentofte LIV er gået forrest i forhold til at realisere delprojekter uden bidrag fra den centrale administration, er de gennemgående bevidste om den indsats, de har leveret, og at denne indsats skal honoreres af den centrale administration. Den frivillige leder udtaler i tråd hermed, at aktørerne i LIV er enige om, at samskabelse indebærer *”noget for noget”*, og at der fra administrationens side:

skal være en velvilje til at investere i faciliteter. Der skal være en velvilje, hvis vi får, hvis vi begynder at optimere brugen af faciliteter, hvis vi begynder at bruge hinanden bedre, så skal det ikke bare være sådan, at kommunen i den inderste bane klapper i hænderne og siger: ”se, hvad vi har fået dem til, de har fået, sikken en fantastisk besparelse og det ene og det andet”- nej, du skal investere i, at det her kommer til at lykkes. Fordi at nogle af de her projekter kræver investeringer (Interview 45).

Citatet understreger en bevidsthed og forventning i LIV om, at deres leverede delresultater i den videre samskabelse med administrationen skal medføre en velvilje til at understøtte, eller forsøg på at få bevilget, økonomiske investeringer i nogle af de idrætsfaciliteter, som gruppen ligeledes har målsætninger om. I observationerne af møder i Gentofte LIV ses det desuden, at aktørerne er bevidste om, at deres realiseringer også skal være en vej til at få den centrale administration til at spille mere tid og økonomi ind i projektet (5 hovedgruppe + 1, 2, 3 styregruppemøde).

I tråd med copingstrategien beskrevet ovenfor får håndteringen af ressourceparadokset også her karakter af en **tidslig adskillelse**, idet aktørerne i Gentofte LIV indvilger i at tage det første skridt i forhold til at investere i samskabelsen, hvorefter den centrale administration forpligter sig på at levere ressourcer. Adskillelsen får dermed karakter af sekvensering af paradoksets poler, idet Gentofte LIV nok tager de første skridt, men undervejs samtidig har en forventning om, at den centrale administrations investeringer følger trop og indfinder sig efter dette. Adskillelsen medfører dermed ikke en fastlåsthed i paradoksets dynamik, men en udvikling, idet Gentofte LIV accepterer den rækkefølge i adskillelsen, som administrationen efterspørger. Gentofte LIVs accept af denne rækkefølge må desuden formodentlig ses i lyset af, at de er mere afhængige administrationens ressourcer og opbakning i forhold til at opnå deres resultater end omvendt. Dermed bliver administrationen, som den part, der i samskabelsen besidder de største ressourcer i form af økonomi, kompetencer og tid, den part, der får lov til at sætte dagsordenen for, hvem der først investerer i samskabelsen.

6.3.4 Ansvarsparadoks

Som nævnt i forrige afsnit bevilges der fra kommunalbestyrelsens side en million til udendørs idræts- og fitnessfaciliteter i Maglegårdsområdet, som Gentofte LIV sammen med Gentoftes fritidsafdeling skal planlægge og designe. Udover de to workshops er anlæggelsen af udendørsfaciliteter det første projekt, som Gentofte LIV skal realisere direkte med den centrale administration. Det er

desuden første gang, at samskabelsen ikke foregår med direktørerne i administrationen, men med fritidsafdelingen. Lederen af denne afdeling har nogle få gange deltaget i Gentofte LIVs styregruppemøder, så aktørerne er bekendt med hinanden. I forbindelse med dette arbejde aktiveres der et paradoks, der relaterer sig til, hvem der har ansvaret for processen og resultaterne. Ansvarsparadokset omhandler her modsætningen mellem, at fritidsafdelingen på den ene side skal overdrage eller dele beslutningskompetence med LIV om, hvordan faciliteterne skal designes, og på den anden side alene skal stå til ansvar for kvaliteten af de løsninger, der produceres.

Fritidsafdelingen er vant til at samskabe med foreninger og borgergrupper og har gennem en årrække haft et ønske om bevillinger til anlæggelse af udendørs idrætsfaciliteter, så de er positivt stemt overfor projektet. Ligeledes er der i Gentofte LIV stolthed over den bevilligede million, der opleves som ”deres”, og den frivillige leder tager hurtigt teten på at nedsætte et udvalg, der kan indhente tilbud på anlæggelsen. Han fortæller om dette arbejde:

Jeg fik en million. Og så gjorde jeg det med det samme, at jeg fik ringet til (ungdomsskolen) og sagt, prøv lige at høre, nu skal vi have fingeren ud (...) så fik vi nedsat et udvalg, (...) og så kom (en medarbejder fra ungdomsskolen), og hun vidste ikke særlig meget andet, end jeg sagde til hende: ”jamen vi har fået en million, og nu skal vi altså have lavet det her”, og så talte vi om, hvad var mulighederne (...) og jeg sagde, at jeres opgave er nu at få lavet, få et tilbud, få lavet nogle tegninger, og hvordan skal sådan noget se ud (Interview 45).

Udtalelsen illustrerer, hvordan Gentofte LIV betragter pengene som deres, og at det er deres ansvar at tage teten på, hvordan dette skal se ud, for at kunne retfærdiggøre administrationens økonomiske håndsrækning og ligeledes sikre, at anlægget bliver relevant for LIV. Inden det første fælles møde med fritidsafdelingen er LIV således allerede i gang med at indhente tilbud.

Selvom fritidsafdelingen er positive overfor projektet, er det dog stadig uvant, at en bevilling i fritidsafdelingen ”øremærkes” til aktører i et frivilligt initiativ, ligesom Gentofte LIVs realiseringskraft overrasker afdelingen. I den forbindelse udtaler en leder i fritidsafdelingen:

Det (var) jo en lidt sjov ting at få ind, og så, jeg måtte jo lige spørge (min direktør), hvad de her penge, hvad er de givet til? Er det til det her projekt? Eller er det til Gentofte LIV? Før jeg vidste

det. Og derefter så finde ud af, at Gentofte LIV har sådan set allerede tænkt over, hvad de her penge skal bruges til. Og så kan man sige, når jeg har fået ansvaret for pengene, så har jeg jo også en forpligtelse til at følge op og sikre mig, at projektet bliver godt (...) Og der har jeg spurgt (min direktør) altså sådan, hvad kan jeg tillade mig her? Fordi hvor, kan jeg bare give dem den million, og hvis det går ad helvede til, hvad så? (...) Og jeg har jo oplevet, at Gentofte LIV meget gerne vil styre processen. Og det har jeg ikke været vant til, så det har jeg lige skulle finde ud af, hvordan jeg kunne håndtere. Fordi det er stadigvæk mig, der skal skrive under på regningen, det er mig, der skal betale. Så derfor er jeg nødt til at finde ud af en måde at agere i det (Interview 37).

I forlængelse af disse overvejelser udtaler lederen desuden:

jeg har det sådan, når vi laver det her projekt, så skal jeg bagefter, uanset hvad vi gør, så skal jeg kunne stå på mål for det. Jeg ville ikke bruge, jeg ville aldrig skyde skylden på Gentofte LIV (hvis noget går galt), det kan jeg ikke tillade mig. Det er en borger, det er frivillige borgere, som har lagt LIV og sjæl i det, det kommer jeg til at bakke op om, uanset hvad (Interview 37).

Lederens citater beskriver, hvordan fritidsafdelingen på den ene side er klar over, at bevillingen er øremærket til aktørerne i Gentofte LIV, og at de dermed skal dele beslutningskompetence med en gruppe, der meget hurtigt har vist sig at tage teten og løbe med planlægningen af, hvordan anlægget skal designes. Videre beskriver citatet, at de løsninger, som Gentofte LIV hurtigt har besluttet, kommer fritidsafdelingen egenrådigt til at skulle stå til ansvar for, også hvis det går galt. I arbejdet med bevillingen til udendørs idrætsfaciliteter aktiveres der således et paradoks, som omhandler modsætningen mellem at skulle overdrage og dele beslutningskompetence og samtidig alene at skulle tage ansvaret for de beslutninger, der træffes.

Copingstrategi: administrationen kvalificerer løsninger med byggeteknisk viden, men får ikke målgruppernes stemmer i spil

For at håndtere ansvarsparadokset ses det i projektet om udendørsfaciliteter, hvordan fritidsafdelingen benytter en copingstrategi, hvor de forsøger at respektere de ideer og løsninger, som aktørerne i Gentofte LIV plæderer for, men samtidig forsøger at kvalitetssikre disse ideer ved at spille ind med forskellige former for viden. Fritidsafdelingen inviterer i forløbet til nogle fælles møder, hvor både

fritidsafdelingen, Park og Vej samt det udvalg, LIV har nedsat til projektet, deltager. Ifølge en leder i fritidsafdelingen er formålet med disse møder:

at sige okay, vi laver en projektgruppe. Og så prøve at facilitere, at vi tager de rigtige beslutninger der, og også at fortælle dem om, hvad er vilkårene, når vi bygger, altså fordi vi har jo nogle vilkår for, hvad vi må, og hvad vi ikke må i forhold til pengesummer (Interview 37).

Lederens udtalelse beskriver altså, hvordan oprettelsen af en række fælles møder med LIV og offentlige aktører skal forsøge at kvalificere de beslutninger, der træffes i forbindelse med projektet om idrætsfaciliteterne. På disse møder opleves en åben og uformel tone, hvor Gentofte LIV fortæller om deres ønsker og de tilbud, de har indhentet, mens administrationen spiller ind med byggeteknisk viden, som inkorporeres i de videre aftaler om, hvad der skal gøres, og hvordan de næste skridt skal gribes an. Den byggetekniske viden har eksempelvis karakter af økonomistyring, brug af entreprenør, behov for jordprøver eller dræning af jorden, renovation på anlægget og beslutning om, hvilke farver metal og plastik skal have i Gentofte (møde om udendørs idrætsfaciliteter). I tillæg hertil har fritidsafdelingen forsøgt at finde en model med Gentofte Ejendomme, der automatisk skal være entreprenør på anlægsprojekter i kommunen, for, hvordan udgifterne til administration kan mindskes og dermed efterlade et større økonomisk rum til de konkrete faciliteter, LIV ønsker.

Fritidsafdelingen italesætter i interviews ligeledes en ambition om at kvalificere designet af anlægget ved at sikre, at målgruppernes stemmer og ønsker kommer til spil. Afdelingen anderkender LIVs store indsats, men har også en skepsis i forhold til, om tempoet er for højt, og de relevante målgrupper ikke når at komme i spil, eksempelvis de ældre eller unge mennesker, man gerne vil have til at benytte idrætsfaciliteterne. Om disse tanker udtaler en leder i fritidsafdelingen:

jeg er klar over, at (aktørerne i LIV) vil gerne bygge i morgen. Og det er fint nok, men det kommer jeg til at forhindre. Det vil jeg ikke, fordi der er vi ikke endnu (...) altså jeg har super meget respekt for alt det arbejde, de gør, men jeg bliver også nødt til at spille bold med dem og sige: "okay, kan vi lige gøre det her? Kan vi lige sætte, er I sikre på at det her? Hvor har I det fra?" (...) og det kan godt være, at det ikke er min løsning, der er den rigtige, bevares, men jeg synes bare, det er vigtigt, at vi italesætter det der med, at det nytter ikke noget, at der sidder en gruppe midaldrende mænd og beslutter, hvad der er godt for de unge (Interview 37).

I tråd med lederens udtalelse, kan der i Gentofte LIVs arbejde med idrætsfaciliteterne til tider ses en tendens til, at gruppens samtaler om målgrupper som ældre og unge præges af aktørernes forforståelser af, hvad der er vigtigt, for at forskellige målgrupper vil bruge de udendørs idrætsfaciliteter (5 hovedgruppe, møder om udendørsfaciliteter). Her ses altså en kobling til diversitetsparadokset, ved at det typisk bliver repræsentanternes erfaringer med konkrete målgrupper, som kommer til at styre. På trods af at fritidsafdelingen har en ambition om at få interessenternes stemmer i spil, sker dette dog ikke. Dette kan muligvis tilskrives, at LIV allerede har lagt mange kræfter i designet, og at det således er et næsten færdigt produkt, man skulle udfordre. I forlængelse heraf udtaler en medarbejder i fritidsafdelingen: *"I forhold til udendørsfaciliteten der, så er jeg jo kommet for sent ind til at kunne køre sådan nogle brugerprocesser, så nu er det bare, hvad vi kan hælde i det af aktivitet efterfølgende"* (Interview 36).

I forhold til ansvarsparadokset mellem at dele beslutningskompetence og samtidig stå på mål for løsningerne ses der i fritidsafdelingen altså umiddelbart en accept af og forståelse for den paradoksale situation. Samtidig håndteres denne ved, at afdelingen kvalificerer design og løsninger med byggeteknisk viden, men ikke får målgruppernes viden i spil. Det betyder, at beslutningskompetencen i høj grad overlades til aktørerne i LIV, med undtagelse af de tekniske ting, hvor administrationen sætter dagsordenen og dermed etablerer et **brobyggende element**, der sikrer, at afdelingen kan stå på mål for den fysiske udformning af idrætsfaciliteterne. Samtidig udspiller copingstrategien sig som en **delvis marginalisering** i forhold til paradoksets element om at dele beslutningskompetence, idet målgruppernes viden holdes uden for rummet og dermed ikke hjælper til at mediere eller bygge bro mellem spændingens poler.

6.3.5 Politisk paradoks

I Gentofte LIV aktiveres et politisk paradoks, der omhandler, hvordan kommunens politiske niveau inddrages i samskabelsen. Det politiske paradoks manifesterer sig her som en modsætning imellem, at Gentoftes samskabelsesindsats i udbredt grad er udsprunget af og centreret omkring kommunens politiske niveau på den ene side, og at selvsamme politiske niveau ikke indgår i Gentofte LIVs borgerinitierede samskabelse på den anden side.

I 2015 ændrede Gentofte Kommune sin politiske arbejdsform, hvilket indebærer, at det politiske arbejde i de traditionelle stående udvalg blev suppleret med en række opgaveudvalg, hvor borgere og politikere samskaber om en afgrænset udfordring. Gentofte Kommune var de første til gennemgribende at ændre deres politiske arbejdsform, der blev vedtaget af et stort flertal i kommunalbestyrelsen. Siden 2015 er over 23¹⁴ opgaveudvalg blevet gennemført og vedtaget. Gentofte Kommunes samskabelsesindsats er altså i høj grad udsprunget af og koncentreret omkring det politiske niveau, ligesom hovedparten af kommunens politikere har flere års erfaring med at indgå i samskabende processer med borgerne. I tråd med dette udtaler en direktør om politikernes evne til at samskabe med borgerne:

Altså vi kan jo se i opgaveudvalgene, de kan godt være med til de her drøftelser. Men det skal bare – jeg tror, at det kræver, at det skal systematiseres. Det kan ikke hjælpe, at så mødes vi lidt og snakker om det (Interview 12).

Ovenstående citat beskriver, hvorledes den centrale administration kan se, at politikerne evner at indgå i samskabende drøftelser i opgaveudvalgene, men at dette samtidig kan være udfordrende i forhold til projekter, der ikke initieres af politikerne i opgaveudvalgene. Dermed indgår politikerne ikke i den samskabelse, som er initieret af borgerne i Gentofte LIV, selvom en del af gruppens mål om idrætsfaciliteter og en sammenhængende planløsning for lokalområdet kan siges at vedrøre politiske beslutninger. Omvendt tegner der sig her et billede af, at politikerne ikke kobles til samskabelse, der initieres udenfor opgaveudvalgenes mere styrede rum, fordi dette formentlig ville medføre en mere traditionel politisk ”ekspedition” af borgernes ønsker. Om dette udtaler en direktør:

det har jo grundlæggende handlet om, at hvis man havde lagt den store plan, som Gentofte LIV frem, så ville politikerne have taget projekt for projekt og sagt, er det en god eller dårlig ide? Og så ville det (projekterne) formentlig være døde i at sige, at der er andre, der kan og vil og skal noget mere. Eller har større behov (Interview 13).

I Gentofte LIV aktiveres således et politisk paradoks, hvor Gentoftes politikere på den ene side er dybt forankret i og evner at indgå i kommunens samskabelse i opgaveudvalgene, mens de på den

¹⁴ Gentofte Kommune havde på tidspunktet for afhandlingens empiriproduktion gennemført 23 opgaveudvalg, men har siden nedsat og vedtaget en række yderligere opgaveudvalg med afsæt i en bred række af problemstillinger

anden side ikke involveres i samskabelse initieret af borgere, fordi dette ville betyde, at initiativet ville blive behandlet på traditionel politisk vis.

Copingstrategi: administrationen modner projektet udenfor den politiske arena

I forhold til det politiske paradoks ses i den centrale administration en strategi, hvor direktørerne forsøger at skærme Gentofte LIV fra politikernes indblanding for at modne projektet, før det kobles til en mere traditionel politisk behandling. I projektets helt tidlige opstart har aktørerne præsenteret nogle af deres spæde ideer for kommunens borgmester, men efter visioner og mål er blevet konkretiseret, blandt andet i LIVs projektplan, har arbejdet været holdt ude af den politiske arena. I den forbindelse fortæller en direktør at: *”Det har været klart en bevidst holdning, at det her skulle modnes, før det skulle være politisk”* (Interview 13).

Den centrale administration peger desuden på, at denne beslutning om at modne projektet skete på baggrund af en tvivl om, hvordan et mere flydende borgerinitiativ kunne kobles til den politiske arena, uden at blive behandlet på traditionel vis. Denne tvivl beskrives her af en anden direktør, der blandt andet fortæller, at tanken ikke har været:

at holde dem (politikere) ude nødvendigvis, men prøve at se, om vi ikke kunne blive klogere på, hvad gør vi? For hvis vi bare lige nu uden at øve os lagde det op politisk, så blev det jo ordnet traditionelt. Enten bliver det til noget, ellers bliver det ikke til noget (...) Det var jeg nervøs for (Interview 12).

Direktøren beskriver altså en nervøsitet for, at et samskabt og stadig ufærdigt borgerprojekt ville modtage en traditionel politisk behandling, hvis det uden bearbejdning mødte det politiske niveau. Citatet beskriver samtidig, hvordan administrationen har øvet sig på at modne og klargøre projektet udenfor den politiske arena for at undgå, at en sådan behandling kunne risikere at lukke samskabelsen og projektet ned. Dette har været en bevidst strategi, som aktørerne i LIV ligeledes er blevet indviet i. En aktør i Gentofte LIV fortæller om dette:

altså det har jo også noget at gøre med, at, altså, vi har jo en (politisk leder), som jo har været fantastisk på den måde, at hvis der var nogle, der ringede og sagde, ved du hvad, det der, det fungerer ikke, så gik der 30 millisekunder, så havde han jo fat i de folk, som kunne gøre noget ved det. Og

det er jo al ære værd (...) Men jeg vil sige, den måde at håndtere problemer på kunne nok være lidt besværlig, hvis det er sådan et eller andet, som Gentoft LIV, som fra starten var lidt fluffy sådan, strittede i alle retninger. Det tror jeg ikke, man skulle have politikere ind over (...) Der var det nok bedst, at det blev fortygget godt og grundigt, så embedsværket kunne lægge noget ned til byrådet og sige: ”det er dette I skal sige ja til” (Interview 42).

I casen om Gentoft LIV ses i forlængelse heraf, hvordan administrationen senere lægger projektet om udendørs idrætsfaciliteter ind som et konkret forslag til kommunalbestyrelsen, der efterfølgende vælger at bevilge penge til projektet.

Copingstrategien om at modne projektet udenfor den politiske arena kommer altså til at udspille sig som en **tidslig adskillelse** af paradoksets modsætning, ved at de politikere, som i opgaveudvalgene indgår i samskabende processer, afkobles den borgerinitierede samskabelse, for at den ikke bliver behandlet traditionelt, indtil de inddrages for netop at behandle den traditionelt. Paradoksets to sider bliver på den måde ikke forsøgt konfronteret eller overskredet, og copingstrategien får karakter af kommunal ”business as usual”. Denne ”business as usual” kan, udover at repræsentere en tidslig adskillelse af paradoksets sider, i tillæg betragtes som **adskillelse med et underordnende element** i håndteringsstrategien. Dette forstået således, at den borgerinitierede samskabelse ikke blot foregår adskilt fra de politikere, der er placeret i forgrunden af kommunens samskabelsesambitioner, men at samskabelsen desuden underordnes den traditionelle forvaltning og administration, idet samskabelsesprocessen skal formes og ”passe ind i” eller underordnes den mere klassiske forvaltningsform og politikerrolle frem for at udfordre og ændre den. I tråd hermed udtaler en direktør om sine overvejelser over denne håndtering: *”der er ingen tvivl om, at det her er en overvejelse, kunne man i fremtiden, når man laver sådan noget her, sige, jamen der skal simpelthen en politiker med”* (Interview 12). Den centrale administration gør sig altså ligeledes overvejelser om, hvordan politikere kan indgå i borgerinitierede samskabelsesprocesser, hvilket kunne pege i retning af en anden fremtidig copingstrategi. Beskrivelsen af et underordnende element i håndteringen af samskabelsens paradokser er, ligesom den tidligere beskrevne marginalisering, ligeledes en copingstrategi, som ikke tidligere er beskrevet i paradokslitteraturen, men er udledt empirisk.

6.3.6 Opsummering af paradokser og copingstrategier

Ovenstående analyse har udledt, hvilke paradokser der aktiveres i samskabelsen initieret af borgere. Her pegede analyserne på paradoksale modsætninger i relation til samskabelsens mål, inklusion og eksklusion af deltagere, investering af aktørernes ressourcer, overdragelse af og ansvar for samskabelsens beslutninger samt det politiske niveaus inklusion i og kobling til samskabelsen. Ligeledes udledte analyserne en række copingstrategier eller håndteringer af paradokserne, som blev sammenholdt med paradokslitteraturens beskrivelser af forskellige former for eller tilgange til håndtering af paradokser. Her viste der sig umiddelbart en række copingstrategier, som allerede er beskrevet i paradokslitteraturen, herunder accept, konfrontation, transcendens, tidlig adskillelse samt brobyggende elementer. I tillæg pegede analyserne på håndteringerne (delvis) marginalisering samt underordnende elementer, som ikke tidligere er blevet beskrevet i paradokslitteraturen. Den følgende oversigt opsummerer de udledte paradokser og copingstrategier, samt hvilken tilgang til paradokset copingstrategierne kan siges at være udtryk for:

Paradoks	Copingstrategi	Tilgang til paradokset
Målparadoks: modsætning mellem at forfølge idrætsaktørernes agenda om faciliteter og elite på den ene side og samtidig forfølge uddannelsesinstitutionernes agenda om inklusion og fællesskab på den anden side.	Åbenhed om egne mål og fokus på det fælles i LIV.	Accept og konfrontation.
	LIV skaber fremdrift og resultater.	Transcendens (baseret på accept og konfrontation).
	Gentoftes centrale administration bistår med teknisk viden, men ikke faglig viden.	Delvis marginalisering, med brobyggende element.
Diversitetsparadoks: modsætning mellem et eksplicit fokus på mobilisering og inkluderende fællesskaber og en samtidig ekstern ekskludering af de målgrupper, man ønsker at skabe fællesskab for.	Modsatningen anerkendes i LIV, men målgrupper inddrages ikke.	Marginalisering.

<p>Ressourceparadoks: modsætning mellem de frivillige aktørers behov for administrationens ressourcer og opbakning for at kunne og ville realisere deres visioner og administrationens samtidige behov for at se vedholdenhed og realiserede mål, før den kan og vil investere i LIV.</p>	<p>Administrationen er i ja/nej-position og opfordrer LIV til realisere.</p>	<p>Tidslig adskillelse.</p>
	<p>LIV realiserer og opnår økonomisk bistand.</p>	<p>Tidslig adskillelse.</p>
<p>Ansvarsparadoks: modsætningen mellem at Gentoftes administration skal overdrage og dele beslutningskompetence med LIV og samtidig alene at skulle tage ansvaret for de beslutninger der træffes</p>	<p>Administrationen kvalificerer løsninger med byggeteknisk viden, men får ikke målgruppernes stemmer i spil.</p>	<p>Delvis marginalisering, med brobyggende element.</p>
<p>Politisk paradoks: Modsætning mellem, at Gentoftes politikere er forankret i og evner at indgå i samskabelse i opgaueudvalgene, og samtidig ikke involveres i samskabelse initieret af borgere, fordi dette ville betyde, at initiativet ville blive behandlet på traditionel politisk vis.</p>	<p>Administrationen modner projektet udenfor den politiske arena.</p>	<p>Tidslig adskillelse, med underordnende element.</p>

Figur 6:3 (egen produktion) – Paradokser og copingstrategier i den borgerinitierede samskabelse

6.4 Styring og ledelse i den administrativt initierede samskabelse

I det følgende afsnit præsenteres de deskriptive analyser af styring og ledelse i den administrationsinitierede samskabelse. Indledningsvist præsenteres en kort beskrivelse af casen samt den udfordring, som samskabelsen forsøger at skabe nye og mere kvalificerede løsninger på. Herefter beskrives det, hvem der i samskabelsen håndterer og påtager sig ansvaret for styring og ledelse af forløbet, hvorefter analyserne af, hvordan denne styring og ledelse udfolder sig i samskabelsesprocessen, præsenteres. I afhandlingen er styring som nævnt operationaliseret og analyseret gennem parametrene om, hvordan samskabelsesprocessen designes, hvordan problemforståelser og mål bliver fremet, samt hvilke aktører der inkluderes/ekskluderes, mens ledelse analyseres gennem forståelser af, hvordan problemforståelser og mål forhandles, hvordan der oversættes mellem forskellige kulturer, samt hvordan der skabes produktive cirkler af tillidsopbyggelse. Afsnittet afsluttes med en beskrivelse og analyse af samskabelsens resultater i forhold til parametrene om bedre målopfyldelse, øget produktivitet samt empowerment eller styrkelse af det lokale demokrati. Dermed præsenterer afsnittet de deskriptive analyser af styring og ledelse i den administrationsinitierede samskabelse, som videre udgør afsættet for de efterfølgende fortolkende analyser af casens paradokser og copingstrategier.

6.4.1 Udfordringen der samskabels om

Tænketanken ”Hack din hverdag” er i afhandlingen valgt som case for administrationsinitieret samskabelse. Tænketanken var en del af et fokusområde og en handleplan kaldet ”sunde fællesskaber”¹⁵ under Gentofte Kommunes strategi for den borgerrettede forebyggelse på sundhedsområdet, der, udover at afprøve en samskabende supersetting-metode¹⁶, skulle tage: *”udgangspunkt i risikofaktorerne inaktivitet og usunde madvaner for målgruppen familier med børn”* (Sundhed i Gentofte-tillæg). Indsatsen udsprang af en arbejdsgruppe under et politisk opgaveudvalg om sundhed, men udarbejdelsen af handleplanen og arbejdet med realiseringen af indsatsen var forankret i og initieret af Gentofte Kommunes sundhedsafdeling.

¹⁵ I den officielle beskrivelse af indsatsen (i dokumentet Sundhed i Gentofte – baggrund og fokusområder) kaldes denne blot for ”supersetting” og ikke ”sunde fællesskaber”. Sundhedsafdelingen referer dog gennemgående selv til indsatsen som ”sunde fællesskaber” og til supersetting som den metode, der afprøves, hvilket jeg i min betegnelse af den samlede indsats har valgt at lægge mig i tråd med.

¹⁶ I den officielle beskrivelse af indsatsen omkring ”sunde fællesskaber” beskrives supersetting som en samskabende tilgang, der *tilbyder koordinerede tiltag i multiple settings med multiple aktører. Tilgangen bygger på mobilisering af lokalsamfundets ressourcer, social interaktion og lokalt medejerskab som drivkræfter i forankring. Samtidigt bygger tilgangen på en række principper og værdier, der skal sikre lokalt ejerskab, forankring og bæredygtighed* (dokumentet Sundhed i Gentofte – baggrund og fokusområder)

I opgaveudvalget og udarbejdelsen af handleplanen for sundhedsstrategien blev temaet om inaktivitet og usunde madvaner for børnefamilier valgt ud fra et forebyggelsesperspektiv, idet man ønskede at imødekomme de sundhedsudfordringer, som tegner sig for den ældre del af kommunens borgere, herunder risikabel alkoholadfærd og mangel på motion, samt den yngre del af borgernes udfordringer med usunde kostvaner og rygning. I kommunens nøgletal og statistikker på sundhedsområdet tegner inaktivitet og usunde kostvaner sig således ikke som et selvstændigt tema for særligt kommunens børnefamilier, men er valgt ud fra et forebyggelsesperspektiv (Sundhed i Gentofte-tillæg). I opgaveudvalget var en gruppe borgere desuden særligt optagede af ulighed i sundhed som et relevant tema for kommunens forebyggende sundhedsindsats. Dette tema blev dog fravalgt som en selvstændig del af strategien for sundhedsområdet, da der ikke var politisk opbakning til emnet. Udgangspunktet for handleplanen og tænketanken bærer således præg af at være et tema, der i et forebyggelsesperspektiv kan synes relevant, men hvor nøgletal og statistikker ikke bekræfter temaet som en udfordring i egen ret, mens det politisk mere følsomme emne om ulighed i sundhed udgrænses som et selvstændigt emne i opgaveudvalget og handleplanen.

I forvaltningens videre arbejde med sunde fællesskaber viser udfordringen om børnefamiliers fysiske sundhed sig svær at mobilisere interesse for i lokalområdet, hvorefter temaer om trivsel og børnefamiliernes mentale sundhed inddrages i sundhedsafdelingens invitation til og udgangspunkt for tænketanken.

6.4.2 Hvem håndterer styring og ledelse i samskabelsen?

I tænketanken blev ledelsesopgaven varetaget af to administratorer, der gennemgående stod for at facilitere gruppens møder og drøftelser. Administratorerne var formelt set blevet overdraget faciliterings- og ledelsesansvaret af deres afdelingschef, der i høj grad gav de to facilitatorer mulighed for selv at forme ledelsen af forløbet, ligesom afdelingschefen kun deltog sparsomt i forløbet og på opfordring fra facilitatorerne. De to administratorer spillede derved en stor rolle ift. at sikre arbejdet frem mod tænketankens mål samt understøtte et konstruktivt samarbejde mellem deltagerne.

I tænketanken var styring og rammesættelse af forløbet ligeledes overdraget til de to facilitatorer, der dog i særligt rammesættelsen af problemforståelse og mål for det samskabende arbejde forholdt sig til et formelt opdrag fra et opgaveudvalg og den handleplan der efter opgaveudvalget, var blevet

produceret. I den administrationsinitierede samskabelse ses det desuden, hvordan borgerne undervejs i forløbet imødekommes af de to facilitatorer og har mulighed for at påvirke rammesættelsen, hvor de selv udtrykker et ønske om det, uden at disse drøftelser dog formelt set er planlagt ind i forløbet. I samskabelsen lykkes borgerne dermed med at præge både forløbets problemforståelse, hvilke aktører der skal inddrages, samt hvor mange møder processen skal indeholde. Dermed udspiller styringen af forløbet sig som en delvis fælles rammesættelse af samskabelsen.

6.4.3 Hvordan styres og rammesættes samskabelsen?

Hvordan designes processen (tid, møder, indhold og organisering)?

Tænketankens arbejde løb fra marts til august 2018, og indebar et kick-off, fire planlagte møder af to timers varighed samt tre arbejds møder, som gruppen arrangerede på eget initiativ. Tænketankens deltagere bestod af ti borgere, men idet forløbets første kick-off var et inspirationsarrangement med en fremtidsforsker, der beskrev forskellige scenarier for fremtidens børnefamilier, var dette et større arrangement med ca. 70 deltagere. De følgende fire møder blev faciliteret af de to administratorer fra sundhedsafdelingen, der indholdsmæssigt planlagde mødernes indhold og bearbejdede/kondenserede gruppens input undervejs, blandt andet til skriftlige produkter, som deltagerne fik tilsendt. De fire møder var indholdsmæssigt tilrettelagt, så første møde omhandlede etableringen af et fælles vidensgrundlag om børnefamiliers hverdage og mulighedsrum, andet mødet omhandlede ideudvikling, tredje møde omhandlede udvælgelse af to ideer og udarbejdelsen af prototypetest, og fjerde møde omhandlede den videre udarbejdelse og kvalificering af prototypetest. I den oprindelige tidsplan for tænketankens arbejde var det fjerde og sidste møde planlagt til at skulle omhandle udarbejdelsen af et inspirationskatalog på baggrund af erfaringerne fra prototypetest af de to ideer, som gruppen skulle vælge. Undervejs i forløbet viser det sig dog at være svært at nå at udarbejde og teste en konkret prototype i tidsrummet mellem de to sidste møder, hvorfor fjerde møde i stedet gøres til et arbejds møde for at klargøre prototypetests (møde 1). De ekstra arbejds møder omhandlede ligeledes kvalificering af prototypetest og fordelte sig mellem to arbejdsgrupper (møde 3).

Dato	Mødetype og indhold
21. marts 2018	Kick-off Fremtidsforsker præsenterede scenarier for fremtidens børnefamilier (70 deltagere, herunder tænketankens ti borgere)
11. april 2018	1. Møde Vidensgrundlag om børnefamiliers hverdage og mulighedsrum
2. maj 2018	2. Møde Ideudvikling
23. maj 2018	3. Møde Udvælgelse af ideer og udarbejdelse af prototypetest
13. juni 2018	Arbejds møde (Gitar) Kvalificering af prototypetest
6. juni 2018	Arbejds møde (Vores vejfest) Kvalificering af prototypetest
20. juni 2018	4. Møde Kvalificering af prototypetest (besøg af ”Løvens Hule” – sundhedsafdelingens leder, en daginstitutionsleder og en biblioteksleder udfordrede og kvalificerede de to gruppers ideer og prototypetest)
22. august 2018	Arbejds møde (Gitar) Kvalificering af prototypetest

Figur 6:4 (egen produktion) – Mødetyper og indhold i tænketanken

Tænketanken var, som nævnt, en del af en større indsats og handleplan om ”sunde fællesskaber” og udarbejdet i en arbejdsgruppe i et opgaveudvalg som den konkrete udmøntning af Gentoftes strategi om borgerrettet forebyggelse. ”Sunde fællesskaber” skulle både øge bevægelse og sundhed for børnefamilier og afprøve supersetting-metoden, der søger at mobilisere lokalsamfundets ressourcer og medejerskab. Tænketanken blev i denne forbindelse udviklet som et samskabelses- og innovationsforløb med borgere i målgruppen for ”sunde fællesskaber”, eftersom den samlede indsats ikke måtte samarbejde med virksomheder og andre kommercielle aktører pga. argumenter om konkurrenceforvridelse (Interview 29, 30). De øvrige aktiviteter under ”sunde fællesskaber” bar i højere grad præg af aktiviteter, hvor kommunen indtog en mere igangsættende og udførende rolle (Interview 27).

”Sunde fællesskaber” og tænketanken blev forankret i og drevet af Gentoftes sundhedsafdeling, hvor der politisk blev bevilget økonomi til en projektansvarlig medarbejder i 1,5 år, da sundhedsafdelingen er en mindre udviklingsenhed uden egentlige driftsressourcer eller -ansvar tilknyttet. Politisk var der stor interesse for indsatsen og en forventning om en evaluering af det samlede arbejde i ”sunde fællesskaber”, men undervejs var der ikke etableret et officielt tilbageløb til eller drøftelse af forløbet med det politiske opdrag (Interview 30).

Hvordan rammesættes problemforståelse og mål for processen?

Arbejdsgruppen i opgaveudvalget var blevet inspireret af et supersetting-projekt fra Bornholm, der havde haft stor succes med at fremme sund kost og motion for børnefamilierne. Det overordnede udgangspunkt for hele indsatsen om sunde fællesskaber blev herefter bevægelse og sunde kostvaner for børnefamilier, hvorved handleplanen tematisk rettede sig: *”mod at fremme sund madkultur, bevægelse og fællesskab ved at skabe aktiviteter for børn og deres familier”* (evaluering s. 4). I opgaveudvalgets overordnede arbejde er en gruppe af borgere desuden optagede af problematikker om ulighed i sundhed, men dette tema udgrænses umiddelbart af opgaveudvalgets endelige produkt, idet det viser sig at være et politisk følsomt emne (Interview 29, 25). Som nævnt er det desuden, i forhold til de præsenterede nøgletal og opgørelser over sundhedsudfordringer i Gentofte, ikke umiddelbart tydeligt, hvorfor børnefamiliers sundhed opleves som særligt presserende i kommunen (møde 1 + tillæg til sundhedspolitik).

I løbet af den første periode af arbejdet med sunde fællesskaber viser det sig desuden, at det er udfordrende at mobilisere relevante kommunale organisationer og foreninger i forhold til kost og motion som problemstilling. Aktørerne finder problemstillingen interessant, men ikke nødvendigvis presserende nok til at ville investere tid og ressourcer i det, medmindre det i højere grad udmøntes som tilbud fra kommunen (Interview 28). Udfordringen ved problemstillingen bekræftes desuden af en indledende lokalsamfundsanalyse foretaget af sundhedsafdelingen. I invitationen og rekrutteringen til tænketanken rammesættes problemstillingen derfor bredere som: *”mere overskud, sundhed og trivsel i børnefamilier”* (mailto:til skoleintra).

Den bredere rammesættelse af tænketankens problemforståelse fastholdes overordnet set på møderne, hvor målene for gruppens arbejde præsenteres som:

- *At styrke lokalsamfundet og fællesskabet for familier*
- *At styrke familiers fysiske og mentale sundhed og familiemæssige trivsel (møde 1)*

I tråd hermed præsenteres i forløbet, med udgangspunkt i den indledende lokalsamfundsanalyse, en række faktorer, som familierne omtaler som stressende – eksempelvis dårlig samvittighed over work/life-balance, logistik og madlavning. På trods af den bredere rammesættelse af problemstillingen, fastholdes et fokus på sundere kost og øget motion i hverdagen. Ligeledes rammesættes tænketankens arbejde som rettet mod at lave ”hverdags-hacks”, hvilket beskrives som simple, specifikke og håndgribelige ”tricks”, der er tilpasset familiers hverdagsliv (møde 1). Rammesættelsen af ”hverdags-hacks” blev blandt andet introduceret med afsæt i tankerne om, at hvis børnefamilierne kan få mere tid i hverdagen, kan denne bruges på at træffe sundere valg (Interview 29).

Hvem er deltagerne?

Rekrutteringen af tænketankens deltagere skete via kommunens hjemmeside, den lokale avis, samt institutioner og skolers intranet. Rekrutteringen er åben for alle forældre til hjemmeboende børn i Gentofte. Facilitatorerne beskriver samtidig bevidst at have ønsket ressourcefulde og iderige borgere, der ville have tid og overskud til at deltage. I rekrutteringen anvendes derfor retorik som ”innovativ” og ”tænketank”, som antages at appellere specifikt til denne gruppe (Interview 28). Tænketankens deltagere bliver således i udgangspunktet ti kvinder, der gennemgående er veluddannede og økonomisk ressourcestærke. De kommer desuden alle med en traditionel familiekonstellation med undtagelse af en enkelt kvinde, der er fraskilt og lever alene med sine børn (møde 1).

Derudover inkluderer forløbet sundhedsafdelingens to facilitatorer, mens afdelingens leder deltager til to møder. Kommunens faglige medarbejdere, der til daglig er i kontakt med børnefamilier, inddrages ikke ud fra et ønske om størst mulig åbenhed i processen. Desuden nævnes det, at de faglige medarbejdere muligvis ville kunne bringe et større fokus på trivsel og ulighed i sundhed ind i tænketanken, som ikke var politisk ønsket (Interview 29). De faglige medarbejdere inddrages dog på forløbets fjerde møde, hvor en daginstitutionsleder, en biblioteksleder og sundhedsafdelingens leder

agerede "Løvens Hule" og udfordrede deltagernes præsentationer af deres ideer og forslag til prototypetest.

6.4.4 Hvordan ledes og faciliteres samskabelsen?

Hvordan forhandles problemforståelse og mål?

Arbejdet i tænketanken rammesættes, som nævnt, overordnet både som sundhed og trivsel i børnefamilier, mens fokuset på kost og bevægelse fra indsatsens handleplan fastholdes i den konkrete facilitering. Det er dog tydeligt fra starten af forløbet, at borgernes interesse er familiers mentale sundhed, og der tales ofte om præstationspres og manglende fællesskab (Interview 32, 34). Facilitatorerne er åbne overfor borgernes dagsorden og forsøger at lave en kobling til motion og bevægelse, ved at argumentere for, at hvis familierne får mere mentalt overskud og tid, kan de jo bruge den på at motionere. At målene er rettet mod at lave konkrete "hacks", betyder samtidig, at emner som eksempelvis sorg omkring forældres sygdom afvises af facilitatorerne, da disse er for store til at blive "hacket" (møde 2). En stram tidshorisont besværliggør desuden muligheden for at gå i dybden med nye og komplekse emner, selvom borgerne på eget initiativ aftaler ekstra arbejds møder, som facilitatorerne også deltager i og procesleder. Den indledende politiske rammesættelse af kost og bevægelse som tema i handleplanen udfordres og tilrettes ikke direkte i en dialog med relevante politiske aktører eller udvalg.

Gruppens dialoger er til tider præget af forforståelser om, hvad udfordringen handler om, og hvad der ville være gode løsninger. Eksempelvis aftales det, at løsninger på mistrivsel helst ikke skal være praktisk hjælp til rengøring mv. fordi "dette kan man købe sig til", ligesom manglende forældreengagement i skoler og institutioners fællesskaber tilskrives motiver som, "at man vil lade andre tage slæbet" (møde 2). Selvom mange af gruppens ideer til løsninger indbefatter et samarbejde med eksempelvis skoler og institutioner, inddrages disse eller andre kommunale aktører, der til daglig er i kontakt med familierne, ikke i forløbet, og deltagernes forforståelser udfordres således ikke. Dog laves en intern ekstra undersøgelse i borgernes egne netværk efter første møde, da gruppen er opmærksomme på, at de mangler mændenes perspektiver på, hvad børnefamiliernes udfordringer handler om.

Efter en idegenereringsproces udvælges to ideer, der begge har til formål at imødekomme børnefamiliernes præstationspres og manglende fællesskaber. Den ene ide omhandler udviklingen og test af

en skabelon til at lave en vejfest, der kan skabe lokale fællesskaber, og den anden ide omhandler udvikling og test af en bytte-tjeneste-ordning for daginstitutioner, hvor børnefamilier gives en formel mulighed for at række ud til og hjælpe hinanden. Gruppen inddeles i to arbejdsgrupper for at fortsætte konkretiseringen, men den indledende interesse udfordres af, at hverken facilitatorerne eller borgerne er tilfredse med ”innovationshøjden” på ideerne (Interview 29, 33). Facilitatorerne forsøger at kvalificere ideerne ved at lave en ”Løvernes Hule”-session, hvor de to arbejdsgrupper får feedback på deres ideer fra en daginstitutionsleder, en biblioteksleder og sundhedsafdelingens leder. Borgerne finder sessionen interessant, men da den finder sted på fjerde og sidste møde, er det svært at inkorporere og ændre på testen af koncepterne (Interview 32).

For at imødekomme den manglende innovation i gruppens ideer, oversætter og løfter facilitatorerne gruppens løsninger ved at koble de to ideer, samt andre tanker og ideer, som gruppen undervejs har drøftet, ind i en model for ”det gode naboskab” i Gentofte Kommune (Interview 28). Her kobles temaerne om sundhed og trivsel til temaer som tryghed i lokalområder og bæredygtighed, hvilket giver sundhedsafdelingen anledning til at etablere nye tværgående samarbejder med andre afdelinger i kommunen, herunder Natur & Miljø samt Affald & Genbrug (evaluering af sunde fællesskaber og mail fra facilitator 2).

Hvordan oversættes og kobles mellem forskellige kulturer og sprogbrug?

Rekrutteringen og gruppens sammensætning betyder, at deltagerne gennemgående er forholdsvis ens i deres livssyn og vilkår, hvilket medfører, at gruppen hurtigt finder en fortrolighed med hinanden. Gennemgående oplever deltagerne, at det er berigende at møde andre, der gerne ”vil noget med fællesskab”, og de beskriver særligt de første idegenereringsmøder som sjove og energifyldte (Interview 34). Denne enighed mindsker konfliktniveauet i forløbet og betyder, at facilitatorerne ikke behøver at håndtere forskellige kulturer og sprogbrug, men samtidig beskrives enigheden som udfordrende i forhold til at få nye ideer (Interview 29).

Hvordan skabes produktive cirkler af tillidsopbyggelse (balancere magt og skabe fremdrift)?

Gruppens sammensætning medfører, som beskrevet i forrige afsnit, at deltagerne hurtigt opnår fortrolighed med hinanden og deler personlige oplevelser fra deres egne liv og udfordringer som børnefamilie. Deltagerne beskriver desuden en høj grad af tillid til samarbejdet med de kommunale aktører, fordi processen faciliteres stramt tidsmæssigt og opleves som meget professionel (Interview

34). Facilitatorerne bearbejder desuden gruppens input mellem møderne og sikrer dermed fremdrift, hvilket understøtter tilliden, fordi deltagerne oplever, at der ”sker noget”. Gruppen er således indledningsvist meget engagerede i arbejdet og aftaler selv flere arbejds møder, hvor de synes der er behov (møde 3).

Tilliden til processen går dog tabt, da det i løbet af de sidste to møder går op for deltagerne, at sundhedsafdelingen ikke har ressourcer eller midler til at drifte realiseringen af de to nye løsninger, men at borgene forventes at påtage sig denne (Interview 34). Dette opleves som et brud på den kontrakt borgerne oplever, i forhold til hvad deres rolle i tænketanken er, og en forventning om at ”når kommunen inviterer ind, forankres driften der” (Interview 33). Dette medfører, at borgerne langsomt trækker sig fra projektet, og ingen af de to ideer bliver testet i praksis.

6.4.5 Samskabelsens resultater

Tænketanken ”Hack din hverdag” havde som mål at øge fysisk og mental sundhed og trivsel for kommunens børnefamilier. I tænketanken ender forløbet, som nævnt i forrige afsnit, med, at borgerne trækker sig fra samskabelsen, og at ingen af forløbets to ideer bliver testet i praksis sammen med borgerne. I tillæg er både administratorer og borgere skuffede over den manglende innovation og de forholdsvis lavpraktiske ideer, som gruppen udvikler (Interview 29, 33). De manglende test og skuffende løsninger kan umiddelbart tilskrives deltagernes forskellige forventninger til, hvor driften af projektet skal forankres, men må også betragtes som influeret af manglende diversitet i og faglig udfordring af gruppens arbejde, ligesom udgangspunktet for tænketankens arbejde med kost og motion ikke opleves som en relevant udfordring af deltagerne, selvom dette udgangspunkt delvist suppleres med det mere presserende tema om trivsel og manglende fællesskab. Dermed fører forløbets to konkrete ideer ikke umiddelbart til bedre løsninger i forhold til kommunens visioner om sundhed og trivsel for børnefamilier.

Dog udleder de to administratorer, på baggrund af gruppens arbejde og drøftelser, en model for ”det gode naboskab”, hvor deltagernes ideer placeres i en større agenda om at skabe sundhed, trivsel, tryghed i lokalområder og bæredygtighed gennem opbyggelsen af et godt naboskab. Modellen udgør desuden et forsøg på at anskue kommunens sundhedsarbejde ud fra en mere holistisk tilgang, hvor flere vigtige agendaer mødes, og ansporer efter tænketankens afslutning til en række konkrete samarbejder om bæredygtighed, tryghed, sundhed og trivsel med andre forvaltninger og afdelinger.

Eksempelvis forankres et byhave-projekt fra sundhedsafdelingen i et bæredygtigheds-netværk og et madspildsforløb for skoleklasser etableres med Teknik & Miljø-afdelingen. Desuden etableres en række arrangementer på det lokale bibliotek med fokus på trivsel i børnefamilier, der ansporer til fællesskab og samhørighed om udfordringerne i livet som børnefamilie, ligesom administratorerne i samarbejde med andre forvaltninger udarbejder et inspirationsmateriale til udbredelse af det gode naboskab i Gentofte, som sendes til kommunens grundejer-, lejer- og andelsforeninger (Interview 28, evaluering af sunde fællesskaber, mail fra facilitator 2).

På trods af at forløbets to konkrete ideer ikke umiddelbart førte til bedre løsninger i relation til kommunens visioner om sundhed og trivsel for børnefamilier, kan tænketanken dermed stadig til en vis grad siges at have medført resultater på målopfyldelsesbundlinjen. Dette ved delvist at skabe en mere kvalificeret og nuanceret forståelse af børnefamiliernes sundhedsudfordringer hos de kommunale aktører, blandt andet hvordan udfordringerne for en del af Gentoftes familier i høj grad er knyttet til præstationspres og mangel på fællesskaber, ligesom arbejdet i tænketanken ansporer sundhedsafdelingen til at anskue kommunens sundhedsarbejde ud fra en ny og mere holistisk tilgang. Disse forståelser resulterer videre i konkrete og tværgående tiltag om sundhed, fællesskaber, bæredygtighed og trivsel, som til en vis grad kan siges at understøtte målopfyldelsen af samskabelsens og kommunens ønsker. Dog synes der ikke at være nogen tegn på, at kommunen gennem forløbet opnår resultater i form af øget produktivitet.

Samtidig ses der også i den administrationsinitierede case indikationer på, at samskabelsen har øget empowerment på borgersiden samt givet borgerne en positiv oplevelse med at engagere sig i samskabelse med offentlige aktører. Gennemgående er borgerne meget rosende overfor de to administratorers facilitering og udtrykker, at de er positivt overraskede over, hvad en kommune er, hvordan den arbejder, og hvilke former for samarbejde man kan have, på trods af at forløbets ideer ikke gennemføres i praksis (Interview 31, 34). Desuden udtrykker administratorerne generelt, at de er blevet klogere på samskabelsens potentialer og benspænd, samt hvilke ting der bliver opmærksomhedspunkter til fremtidige samarbejder med borgere (Evaluering af sunde fællesskaber). I tænketanken kan der desuden spores en delvist fælles rammesættelse eller styring af forløbet, idet deltagerne til en vis grad lykkes med at præge udgangspunktet for samskabelsens problemforståelse og mål, hvilke aktører der skal inddrages, samt hvor mange møder forløbet skal indeholde, hvilket indvirker positivt på graden af samskabelse i det fælles arbejde.

6.4.6 Opsummering af styring og ledelse

Udgangspunktet for samskabelsen i tænketanken er et ønske om at øge den fysiske og mentale sundhed og trivsel hos kommunens børnefamilier. I forløbet er styrings- og ledelsesansvaret formelt set overdraget til to administratorer i sundhedsafdelingen, der gennemgående står for planlægningen og faciliteringen af forløbet. Dog må samskabelsens styring i det samlede forløb betragtes som forholdsvis delt, idet deltagerne undervejs til en vis grad lykkes med at præge samskabelsens problemforståelser og mål, hvilke aktører der skal inddrages, samt hvor mange møder arbejdet skal omfatte.

I analyserne af tænketankens styring og rammesættelse beskrives det videre, hvordan processen er planlagt til at omfatte et kickoff samt fire møder. Dette design suppleres på deltagerens eget initiativ af tre ekstra arbejds møder. Rammesættelsen af problemforståelser og mål for indsatsen om ”sunde fællesskaber” og herunder tænketanken er i udgangspunktet et ønske om at fremme sund madkultur og bevægelse hos kommunens børnefamilier. Da dette ikke umiddelbart tegner sig som udfordringer i kommunens sundhedsstatistikker, viser det sig efterfølgende at være svært at mobilisere interessenter omkring. Derfor udvides tænketankens rammesættelse med et tema om mental sundhed, trivsel og fælleskab, mens det oprindelige fokus på kost og bevægelse ligeledes fastholdes. I tillæg rammesætter facilitatorerne tænketankens mål som rettet mod at udarbejde ”hverdags-hacks”. I invitationen til tænketanken rekrutteres der bevidst efter ressourcefulde og iderige borgere, hvilket medfører, at deltagerne udgøres af ti veluddannede kvinder. Udover forløbets to facilitatorer fra sundhedsafdelingen er de faglige medarbejdere i kommunen, der til daglig er i kontakt med og har viden om kommunens børnefamilier, ikke tænkt ind i forløbet. En institutionsleder, en biblioteksleder samt sundhedsafdelingens leder inddrages dog til slut i forløbet gennem en ”Løvens hule”-session for at udfordre og forbedre de to forholdsvis lavpraktiske ideer, som deltagerne har produceret.

I analyserne af tænketankens ledelse udledes det videre, hvordan forløbets deltagere gennemgående kobler sig på temaet om mental sundhed og trivsel. De to administratorer, der faciliterer forløbet, er åbne overfor deltagerens dagsordener, men fastholder ligeledes en loyalitet overfor det oprindelige mål om at forbedre børnefamiliernes kost- og motionsvaner. Deltagerne i tænketanken producerer to lavpraktiske ideer, der skal imødekomme børnefamiliernes præstationspres og manglende fællesskaber, og som facilitatorerne i det videre forløb forsøger at kvalificere og forbedre ved at oversætte

ideerne i relation til en bredere kontekst i en model for ”det gode naboskab” i Gentofte. Idet gruppens deltagere er forholdsvis ens, behøver facilitatorerne ikke i nævneværdig grad at oversætte mellem forskellige kulturer og sprogbrug, ligesom tilliden internt i gruppen og til de to facilitatorer hurtigt etableres. Dog tabes deltagernes tillid til forløbet, da det i slutningen af processen går op for dem, at sundhedsafdelingen ikke har ressourcer til at understøtte realiseringen af gruppens ideer på sigt, men håber, at deltagerne vil påtage sig denne opgave. Dette medfører et sammenbrud i samskabelsen, og ingen af gruppens to ideer afprøves i praksis.

Endelig beskriver analyserne af samskabelsens resultater, hvordan samskabelsen til en vis grad kan siges at medføre bedre målopnåelse, på trods af at tænketankens to konkrete løsninger ikke realiseres i praksis, idet administratorernes model for ”det gode naboskab” ansporer til en række tværgående samarbejder med andre af kommunens forvaltninger, ligesom den placerer sundhedsarbejdet med børnefamiliernes trivsel i en større kontekst koblet til bæredygtighed, tryghed og fællesskab.

6.5 Paradokser og copingstrategier i den administrativt initierede samskabelse

I dette afsnit præsenteres analyserne af, hvilke paradoksale modsætninger der aktiveres i relation til styring og ledelse af samskabelsen i den administrationsinitierede samskabelse i tænketanken ”Hack din hverdag”. Desuden udledes det, hvilke copingstrategier samskabelsens ledelsesaktører anvender som håndteringer af paradokserne, samt hvilken form for coping eller tilgang til paradokset håndteringerne bliver udtryk for, sammenholdt med paradokslitteraturens beskrivelser af forskellige copingstrategier.

6.5.1 Målparadoks

I casen om tænketanken Hack din hverdag aktiveres et målparadoks, der omhandler, hvilke temaer eller mål forløbet skal omhandle og forfølge. Paradokset udspiller sig som en modsætning imellem de indledningsvist politisk valgte målsætninger overfor de problemstillinger og mål, som borgerne finder relevante at arbejde med.

Som beskrevet i forrige afsnit udspringer tænketanken af en handleplan om sunde fællesskaber for kommunens børnefamilier, som er udarbejdet i forbindelse med og knyttet til arbejdet med kommunens sundhedsstrategi, formuleret i et politisk opgaveudvalg. Handleplanen for sunde fællesskaber, og dermed opdraget til tænketanken, udtrykker således et politisk besluttet ønske om at forbedre børnefamiliers sundhed ved at arbejde med: *”risikofaktorerne inaktivitet og usunde madvaner for målgruppen familier med børn”* (tillæg til sundhedsstrategi), som forvaltningen forventes at agere loyalt overfor. For facilitatorerne i sundhedsafdelingen står det dog i det praktiske arbejde med sunde fællesskaber efterfølgende klart, at for Gentoftes børnefamilier opleves dette ikke som en relevant problemstilling. I rammesættelsen af tænketankens arbejde udvides målsætningerne derfor i invitationerne til forløbet til at omhandle overskud, styrkelse af lokalsamfundet, fysisk og mental sundhed samt trivsel i bredere forstand i børnefamilier (mailtekst til skoleintra, møde 1).

I denne rammesættelse kobler tænketankens deltagere sig uden undtagelse på temaet om børnefamiliers mentale sundhed, hvor særligt tematikker om manglende fælleskab, ensomhed og præstationspres bliver italesat i observationerne af gruppens samtaler (møde 1, 2, 3 og 4). Dette afspejler ligeledes, at børnefamiliernes sundhed ikke umiddelbart kan spores som en gennemgribende udfordring

i kommunens statistikker og sundhedsmæssige nøgletal (tillæg til sundhedspolitik). Adspurgt i interviews om oplevelsen af tænketankens valgte tema, udgrænser deltagerne gennemgående emnerne kost og bevægelse og tolker i stedet forløbets sundhedstema ind i en kontekst om mental sundhed, der generelt beskrives som relevant. Eksempelvis udtaler en deltager:

der er jo helt sikkert (...) rigtig mange børnefamilier, som faktisk er rigtig, rigtig pressede (...) Altså jeg synes, at det ligner, når man står og kigger på det, så ligner det, at vi har et samfund af folk, som egentlig er utroligt pressede. Og som handler mindre og mindre hensigtsmæssigt i forhold til hinanden. Så jeg synes da, at det giver rigtig, rigtig god mening, at der er fokus på det (Interview 32).

Citatet eksemplificerer, hvordan deltagerne særligt kobler sig til temaet om mental sundhed, uden at dette kobles til mere klassiske sundhedsforståelser om kost og motion. Modsætningen mellem de tematikker som det politiske opgaveudvalg har udpeget og borgernes interesser, beskrives ligeledes af en af tænketankens facilitatorer, som italesætter, hvilken betydning det får for samskabelsesprocessen, at tænketankens opdrag kommer fra et opgaveudvalg:

På den gode side har vi jo noget medvind. Der er politisk opbakning, og administrativt bør man følge efter. Det er rigtigt fint. På den negative side så rammer vi ind i det her med, at man fra politisk administrativt hold har bestemt, hvad man skal samskabe om. Og det er lidt vanskeligt. Altså vi har bestemt, at problemet handler om bevægelse og mad. Og vi har bestemt, at det er i børnefamilierne. Og det er ikke sikkert, at børnefamilierne oplever det som et lige så stort problem, som vi tror, at det er. Og derfor synes de egentlig ikke, at det skal løses. Den udfordring har vi helt klart oplevet (Interview 29).

Facilitatoren beskriver her at have oplevet en udfordring i at skulle samskabe med borgerne om politisk besluttede emner, når disse emner ikke betragtes som relevante af borgerne. Citatet illustrerer ligeledes, hvordan der i tænketanken Hack din hverdag aktiveres et paradoks, der på den ene side handler om at skulle agere loyalt overfor politikernes udpegede mål, og samtidig på den anden side at skulle samskabe med og være loyal overfor borgere, der oplever andre mål som mere presserende.

Copingstrategi: emnemæssig hybrid

I ovenstående analyse af målparadokset beskrives det, hvorledes facilitatorerne allerede inden tænketankens opstart er opmærksomme på udfordringen i, at handleplanens mål ikke umiddelbart vinder genklang hos relevante interessenter. Derved er facilitatorerne forberedte på denne problematik, og da deltagerne hurtigt samles om temaer som præstationspres og manglende fælleskab i deres samtaler, får dette umiddelbart lov til at udfolde sig. I tråd hermed udtaler en facilitator om oplevelsen af deltagernes optagethed af mental fremfor fysisk sundhed:

Altså det var egentlig meget forudsigeligt. Altså det vidste jeg godt, allerede da vi gik i gang. Det måtte de også gerne tale om, det tror jeg heller ikke, at vi på den måde forsøgte at forhindre dem i (...) fordi vi sådan meget tidligt i forløbet ligesom havde taget det der overskud i børnefamilien (ind), og det tror jeg også var i overskrifterne og i det opdrag, de havde fået (Interview 28).

På trods af at facilitatorerne er opmærksomme på udfordringen, og allerede i opdraget til tænketanken har rammesat målene for forløbet bredere, fastholdes i den konkrete facilitering elementer fra den oprindelige rammesættelse om kost og bevægelse. I den forbindelse udtaler en deltager:

Det var, som om at vi havde brug for at snakke – eller at det var tænkt, at vi egentlig skulle starte med det her mere traditionelle afsæt i et sundhedsbegreb om fisk og motion. Hvor alle så helt klart jo trak det i en anden retning. Og det tror jeg simpelthen er fordi, at det var det, der gav mening (Interview 32).

Citatet illustrerer, både hvordan afsættet for forløbet indeholdt elementer fra en mere traditionel sundsforståelse om kost og motion, og hvordan deltagerne trækker samtalerne i retning af mental trivsel, som opleves som meningsgivende for gruppen. I observationerne af tænketankens møder ses det gennemgående, at facilitatorerne er åbne overfor de temaer, som deltagerne er optaget af, men også hvordan elementer fra den oprindelige politiske rammesættelse om kost og bevægelse fastholdes. Eksempelvis indgår madlavning, familiens fælles måltider, motion og det at spise mere fisk som eksempler på situationer, hvor familiernes sundhed kan optimeres (møde 1), ligesom det af en facilitator italesættes, at hvis familierne får mere overskud i deres hverdag så: *”skaber vi også mulighed for, at man kan bevæge sig noget mere”* (Interview 29). Desuden ligger der i baggrunden for tænketankens arbejde, hos facilitatorerne, en bevidsthed om ulighed i sundhed som et politisk føl-

somt, og i opgaveudvalget udgrænset, tema, som deltagernes drøftelser ikke i for høj grad skal ledes i retning af (møde 1, Interview 29). Tænk tankens omdrejningspunkt ender dermed som en emnemæssig hybrid, idet administratorerne i faciliteringen forsøger at være loyale og åbne over for de temaer, som gruppen finder relevante, ligesom der samtidig delvist fastholdes elementer af den politisk udpegede dagsorden.

På trods af at den politiske dagsorden ikke finder resonans i gruppen, konfronteres relevante politikere ikke direkte med, at emnet for handleplanen rammer skævt, ligesom deltagerne i tænketanken ikke konfronteres med, at andre emner er politisk udpegede. Adspurgt om, hvorvidt der er etableret et tilbageløb af denne information til det politiske niveau, eller hvorvidt et sådan rum kunne etableres, svarer en facilitator:

Der har været en meget stor loyalitet i forhold til det på skrift eksisterende. Det (tilbageløb til politikerne) har i hvert fald ikke været noget, jeg er blevet præsenteret for som en mulighed (...) man kan sige, handleplanen er jo skrevet her, men så har den været igennem det der politiske niveau, og så kommer den tilbage, og så er det ligesom sådan bare gode embedsmænd, eller hvad kan man sige, så skal man udføre. Og jeg tror da helt sikkert også, at det der med, at den i første omgang er skrevet her, gør jo også, at man får det sådan lidt, vi tog fejl-agtigt, hvis den skal laves om (Interview 28).

Facilitatoren beskriver her, hvordan det politiske niveau ikke er blevet udfordret på den oprindelige rammesættelse, og at dette til en vis grad kan tilskrives, at administrationen selv har faciliteret opgaveudvalget og udformet handleplanen på baggrund af dette. Dette får i tænketanken den betydning, at deltagernes dagsordener får lov til at fylde, men aldrig helt bliver udforsket i sin egen ret.

Ligeledes får facilitatorernes rammesættelse af udviklingen af ”hacks”, beskrevet som ”specifikke”, ”håndgribelige” og ”simple” greb (møde 1), som vejen til at øge børnefamiliernes sundhed, den betydning, at nogle af de større og mere flyvske emner, som mental trivsel kan kobles til, udgrænses. Eksempelvis afvises større temaer som sorg over forældres sygdom med, at dette er for stort et emne til at blive ”hacket” (møde 2). Beskrivelsen af ”hacks” som målet for gruppens ideudvikling fastholdes dog gennem forløbet, selvom denne rammesættelse gør det svært at udforske temaer som manglende fællesskab, præstationspres og ensomhed (møde 1, 2).

I håndteringen af målparadokset udfolder copingstrategien om skabelsen af en emnemæssig hybrid sig som en syntese mellem paradoksets modsætninger, idet begge sider forsøges udfoldet og integreret i en fælles målsætning. Dog italesættes modsætningen ikke åbent, ligesom hverken politikere eller borgere udfordres på, at de to parter peger på forskellige mål, som omdrejningspunkt for samskabelsen. Dermed kan copingstrategien beskrives som en **syntese**, uden at paradokset konfronteres. Dette får videre den betydning i samskabelsen, at den politiske dagsorden ikke opnås, og at borgernes udpegning af relevante udfordringer heller ikke får lov til at blive udforsket fuldt ud.

6.5.2 Diversitetsparadoks

Diversitetsparadokset i tænketanken Hack din hverdag udspiller sig som en spænding mellem en bevidst rekruttering af innovative borgere og en mangel på innovative løsninger. Paradokset omhandler altså den modsætning, at der i rekrutteringen af borgere til tænketanken intentionelt søges efter innovative, kreative og ressourcestærke borgere, hvilket medfører en forholdsvis homogen gruppe af deltagere, og at denne gruppe af innovative og ressourcestærke borgere i forløbet ender med at producere løsninger med en lav innovationshøjde, fordi de netop er homogene i deres sammensætning. I modsætning til det foregående paradoks træder diversitetsparadokset dermed i højere grad frem som en absurditet eller ”double bind”, der ifølge Putnam (1986) opstår, når modsatrettede resultater opstår af handlinger, der søger at opnå noget bestemt, frem for et paradoks, hvor begge sider af spændingen er attraktive eller nødvendige i situationen.

I rekrutteringen af borgere søges bredt på de lokale skoler og institutioners intranet, den lokale avis og kommunens hjemmeside, hvor de udarbejdede invitationer specifikt efterspørger *innovative, idérige og engagerede borgere* (Invitation til tænketanken i villabyerne, flyer og skoleintra). Forløbet søger dermed at aktivere en særlig gruppe af borgere i Gentofte, hvilket ligeledes beskrives af en facilitator:

jeg synes i rekrutteringsøjemed, at vi appellerede til borgernes forfængeligheder – det er måske så meget sagt - men vi brugte nogle flotte ord. ”Tænketank”, og at de skulle være ”innovative” og ”kreative” og sådan. Og de skulle ovenikøbet sende en ansøgning. Det var selvfølgelig med vilje for at få en særlig gruppe borgere (Interview 29).

Den bevidste rekruttering af en særlig gruppe af borgere medfører en forholdsvis høj grad af homogenitet blandt deltagerne i gruppen, der ender med at bestå af ti kvinder, der er veluddannede, økonomisk og videnskæssigt ressourcestærke og befinder sig i en traditionel familiekonstellation, med undtagelse af en enkelt kvinde, som er fraskilt. Denne homogenitet i gruppen betyder, at kvinderne har nemt ved at spejle sig i hinanden, og der opstår hurtigt en tillidsfuld atmosfære, hvor der deles historier med et personligt og til tider sårbart indhold. Særligt til de første idegenereringsmøder kan der observeres en engageret og koncentreret stemning, hvor alle deltagere byder ind og bakker hinandens udsagn op (møde 1 og 2). Dog præges gruppens samtaler til tider af bias om, hvilke værdier, der kan kategoriseres som positive, samt forklaringer på, hvorfor andre mennesker handler, som de gør. Eksempelvis kan der spores en stærk diskurs om, at ”fællesskaber er noget, man skal ville”, ligesom der kan observeres fortællinger om, at forældre, der ikke melder sig selv eller deres børn ind i særlige former for fællesskaber i skolerne, undlader at gøre dette, fordi de ”ikke gider og vil have andre til at tage ansvaret” (møde 2). Ligeledes afvises ideer, der omhandler praktisk hjælp til eksempelvis rengøring eller havearbejde, til tider med forklaringer om at ”det kan man købe sig til” (møde 1, Interview 34). Dermed ses en høj grad af enighed i gruppen, om hvad der ville være gode og brugbare bud på at hjælpe til mere mental trivsel i børnefamilierne. Denne enighed får videre den konsekvens, at de ideer som gruppen producerer, henholdsvis en skabelon til en vejfest og en bytte-tjeneste-ordning, af både facilitatorer og deltagere ender med at blive betragtet som forholdsvis banale og ikke særligt innovative. Eksempelvis udtaler en borger om de to ideer som gruppen lander på:

jeg havde nok forventet at det var lidt større. At outputtet var lidt større end det blev. Hvor det sådan var meget konkret (...) Så på den måde var jeg lidt skuffet efterfølgende (Interview 33).

Ligeledes udtaler en facilitator om gruppens resultater:

Jeg havde måske troet – det var måske lidt naivt – at innovationshøjden var højere. At – hvis jeg skal være kritisk – det ikke er de helt vilde idéer, der er kommet frem. Jeg synes i bund og grund, at det er ret lavpraktiske idéer. Og måske (...) jeg ved ikke, om det har noget med det at gøre, at man faktisk blev glade for hinanden, at de ikke turde sige, at ”det er da en hammer dårlig ide”, eller ”hallo, vi skal da finde på noget nyt. Det er en tænketank, vi skal tænke!”. Det har faktisk været et benspænd. Det har været et problem (Interview 29)

De to citater viser, hvordan både facilitatorer og borgere, på trods af et stort engagement indledningsvist, efter forløbets afslutning ikke betragter de to ideer som særligt innovative, og at begge parter havde forventet et større og mere innovativt output. Ligeledes beskriver facilitatorens citat, hvordan den høje grad af enighed i gruppen blev et problem i forløbet, fordi deltagerne dermed ikke fik udfordret hinanden eller givet hinanden tilstrækkeligt med modspil i ideudviklingsfasen. I tænketankens samskabelse opstår der således en paradoksal modsætning imellem, at den homogenitet, som der på den ene side er rekrutteret aktivt efter og som kendetegnes af innovative og iderige borgere, på den anden side bliver en overvejende årsag til, at der netop ikke udvikles innovative ideer.

Copingstrategi: ekstra undersøgelse af udfordringer i gruppens netværk

I interviews og observationer af gruppens samtaler er særligt en enkelt borger optaget af gruppens manglende diversitet. Som kick-off for tænketanken var alle borgere i kommunen inviteret til et inspirationsoplæg med en fremtidsforsker, der i sit oplæg kortlagde, hvordan børnefamiliernes fremtid ser ud til at kunne forme sig, med udgangspunkt i fire forskellige borgersegmenter. Dette fandt deltageren interessant og beskriver i sit interview, at hun oplevede en mangel på forskellige typer af borgere i tænketanken:

så vi ligesom alle sammen kunne være med. Jeg tænker, det er altid det, der sker med Sundhedsstyrelsen. De får altid fat i de der overskudsborgere, som så lever endnu sundere og alt det der. Og det går altid hen over hovedet på dem, man egentlig gerne vil ramme (...) og det gør man jo let, når man er en del af den gruppe (overskudsborgere). Så er det jo svært ligesom at tænke ud af det, medmindre at du hele tiden bliver punktet med, hvad så med, hvad så med, hvad så med? Og det gjorde man jo ikke (Interview 31).

Her beskriver deltageren en opmærksomhed på udfordringen i at være en meget homogen gruppe af deltagere, og at hun desuden oplevede en mangel i forhold til at blive ”punktet” med andre borgergruppers perspektiver i tænketanken. Da deltageren i slutningen af tænketankens første møde italesætter dette og påpeger, at ”vi er en meget homogen gruppe, hvordan får vi tænkt andre ind i det her”, anerkendes udfordringen umiddelbart bredt i gruppen (møde 1). Dog kommer den mere generelle mangel på diversitet hurtigt til at blive tolket ind i en kønsmæssig kontekst, hvor gruppen hovedsageligt lægger vægt på, at de mangler mandlige deltagere (møde 1, Interview 33, 35). Manglen

på mandlige deltagere bekræftes af facilitatorerne, der til inspirationsoplægget med fremtidsforskeren havde forsøgt at ”hverve” mænd til at deltage i tænketanken, uden at dette lykkedes (Interview 29). For at imødekomme dette beslutter gruppen, at de i deres netværk frem mod næste møde skal undersøge, hvilke udfordringer børnefamilier oplever som særligt presserende, og sende en kort beskrivelse af disse til den ene facilitator. På næste møde gennemgår facilitatoren resultatet af deltagernes undersøgelse, der umiddelbart bekræfter gruppens udpegning af den mentale sundhed som vigtigste problemstilling sammen med forståelser af mistrivsel og præstationspres i forhold til at kunne og skulle alting som årsager til dette (møde 2). Deltagernes forståelser af udfordringer og årsager bekræftes altså i undersøgelsen, idet denne netop udføres i deres eget netværk og derved ikke får inddraget viden om, hvad andre borgergrupper i Gentofte oplever som benspænd for familielivet.

I håndteringen af diversitetsparadokset kommer copingstrategien om en ekstra undersøgelse til at udspille sig som en **rumlig adskillelse**, idet undersøgelsen foretages i gruppens netværk, og andre typer borgerstemmer ikke inkluderes i tænketankens rum. Dermed opretholdes homogeniteten af viden og indspark i gruppens samtaler og den ideudvikling, der ikke producerer de ønskede innovative resultater. Dog må undersøgelsen betragtes som et **brobyggende element**, idet den udgør en indledningsvis erkendelse og konfrontation af udfordringen og et forsøg på at bygge bro til andre former for viden, der kan skabe større diversitet i gruppens indsigter og dermed kvalificere og give modspark i ideudviklingsprocessen.

Copingstrategi: facilitatorer løfter gruppens ideer via model for ”det gode naboskab”

På trods af den indledningsvise entusiasme i forløbet, indfinder der sig i afslutningen af tænketankens forløb en skuffelse hos både deltagere og facilitatorer over ideernes lavpraktiske karakter og manglende innovation. I tidsrummet mellem forløbets to sidste møder udvikler de to facilitatorer derfor en model for ”det gode naboskab” i Gentofte. Modellen kobler i udgangspunktet tre overordnede temaer om ”sundhed og trivsel”, ”bæredygtighed” og ”tryghed” til forskellige kategorier af indsatser, som kan understøtte disse temaer, eksempelvis ting man kan være ”fælles” om, og ting, hvor man kan være ”aktiv”, ligesom der for hver kategori er listet en række eksempler på konkrete aktiviteter (model for det gode naboskab).

Modellen præsenteres kort for gruppen til to arbejds møder, deltagerne selv har arrangeret. Her beskrives elementerne ”sundhed og trivsel”, ”tryghed” og ”bæredygtighed” som tre baggrundstemaer, som facilitatorerne har observeret, at gruppen i deres drøftelser har kredset om. Videre beskrives det, at disse baggrundstemaer kan betragtes som et strategisk niveau eller en metaramme for de mere lavpraktiske ideer, som ligeledes undervejs er blevet produceret i gruppen, herunder skabelonen til en vejfest og bytte-tjeneste-ordningen (arbejdsgruppemøde 1). I forlængelse af dette udtaler en facilitator, at modellen blev udarbejdet på baggrund af de temaer, som gruppen har drøftet:

noget af det vi ligesom kan høre, der går igen, det er det her med at være gode ved hinanden. At det går igen rundt om bordet i tænketanken. Hvad vil vi gerne – vi vil gerne være fælles om noget. Vi vil gerne hjælpe hinanden. Og meget af det handler om, synes vi, det der med at være en god nabo. Og den ligger der så rigtigt meget i, og vi begynder at samle de her nøgleord. Og så begynder det pludseligt at give mening at lave et koncept for en vejfest for eksempel, når man kan se, at en vejfest faktisk bidrager til, at man er mere fælles. Det bidrager til den sociale kapital (...) Og så begynder det at få sin berettigelse, synes jeg, at kommunen begynder at hjælpe med at lave et koncept for en god vejfest. Og på den måde støtter man sundheden og trivslen og trygheden (Interview 29)

Citatet beskriver, hvordan modellen for de to facilitatorer blev en forståelsesramme, der kunne løfte og perspektivere de drøftelser, gruppen havde haft, og dermed retfærdiggøre de lavpraktiske løsninger, den havde produceret, ved at placere dem som en del af en større agenda om at skabe sundhed, trivsel og tryghed gennem opbyggelsen af et godt naboskab. Videre beskriver den anden facilitator, hvordan modellen udover at placere gruppens ideer i en større metaramme ligeledes fungerede som et forsøg på at tænke sundhedsfagligt arbejde ud fra en mere holistisk tilgang, hvor flere vigtige agendaer kunne indtænkes og mødes:

nogle gange synes jeg, det bliver sådan lidt her i kommunen, så arbejder man med sundhed. Jamen det er jo ikke sådan, verden fungerer ude blandt folk, plus ikke ude i verden. Altså sådan, globalt, hvis vi skal nogle steder hen, så bliver vi nødt til at tage nogle flere ting med i betragtning. At du ikke bare laver sådan et enstrengt sundhedsprojekt. Det er da meget federe at sige, okay, men det er bæredygtighed, og det er sundhed, og det er alle mulige andre ting. Det hænger sammen (...) Kan vi prøve at lave noget kommunalt arbejde, som tjener flere formål samtidigt? Kan vi tage højde for sundhed, når vi arbejder med anlæg af vejen? Kan vi tage højde for bæredygtighed, når vi ar-

bejder med, hvad for noget udstyr vi køber til sundhedsprojekter? Så altså, i virkeligheden er det bare sådan en gensidig orientering mod de vigtige agendaer (Interview 28).

Modellen bliver altså for facilitatorerne også et forsøg på at koble flere vigtige agendaer, så andre typer af indsatser i kommunalt regi kan sammentænkes i sundhedsarbejde og omvendt. Selvom modellen kort præsenteres for deltagerne til slut i tænketanken, kobler gruppen sig ikke umiddelbart på modellen, og den bliver derved i højere grad en intern forståelsesramme for facilitatorerne i afdelingen.

Som copingstrategi i relation til diversitetsparadokset bliver modellen altså meningskabende for facilitatorerne, i forhold til at løfte de praktiske ideers innovationsniveau ved at perspektivere og indtænke disse i en bredere kontekst. Dermed kan modellen for ”det gode naboskab” siges at udgøre et **brobyggende element** mellem modsætningerne i paradokset, fordi den søger at øge den manglende innovation og løfte gruppens ideer. Men idet modellen udarbejdes af facilitatorerne alene og dermed ikke giver anledning til at bringe andre typer borgerstemmer ind i tænketankens rum til at udfordre gruppens homogenitet eller løfte ideernes niveau, udspiller modellen som håndteringsstrategi sig stadig som en **rumlig adskillelse** af paradoksets sider. Ligeledes konfronteres paradokset ikke åbent i gruppen, idet modellen blot kort præsenteres for deltagerne i tænketanken, der ikke umiddelbart kobler sig til dens indhold.

6.5.3 Faglighedsparadoks

I tænketanken aktiveres ligeledes et paradoks, der kredser omkring den kommunale forvaltnings fagligheder og viden. Paradokset omhandler den modsætning, at tænketanken på den ene side er baseret på et ønske om at sætte borgernes viden reelt i spil fremfor at lade den kommunale faglighed definere mulige løsninger, mens forløbet på den anden side tegner et behov for forvaltningernes faglighed og viden.

Som beskrevet i diversitetsparadokset er deltagernes drøftelser om udfordringer og løsninger for børnefamilierne til tider præget af bias om udfordringernes karakter, og hvorfor andre typer af mennesker handler, som de gør, samt hvad der opleves som ønskværdige værdier og dermed brugbare løsninger. Ligeledes omhandler en del af deltagernes indledningsvise samtaler og ideer en involvering af skoler og institutioner som et omdrejningspunkt for, at børn og deres forældre mødes og kan

indgå i fællesskaber (møde 2). I tillæg hertil er den valgte ide om en bytte-tjeneste-ordning tænkt som en løsning, der skal faciliteres og udspille sig i en daginstitution (møde 3). I facilitatorernes indledningsvise lokalsamfundsanalyse, der præsenteres på tænketankens første møde, omtales daginstitutioner og skoler ligeledes som ”epicentre” for familiers fællesskaber, og at disse eventuelt kan udgøre relevante aktører, man kan indtænke i de hacks, som gruppen skal udarbejde (møde 1).

Der tegner sig dermed et behov for, at den kommunalfaglige viden sættes i spil i tænketanken. Både til at udfordre gruppens bias og til at repræsentere de aktører, som en stor del af gruppens ideer omhandler. Facilitatorerne har som udgangspunkt overvejet – og fravalgt – at inddrage de faglige aktører, men anerkender behovet for de faglige indspark i deltageres drøftelser:

Der bliver hele tiden snakket om daginstitutionerne som en arena, vi skal have daginstitutionerfolk med. Her (i tænketanken) prøvede vi noget andet. Og jo det havde sandsynligvis kvalificeret nogle ting, det tror jeg. Når de rundt om bordet fx siger ”det kan daginstitutionen da bare gøre”. Det ville da være fedt, hvis der var en daginstitutionsleder til at sige ”nej, det er en dårlig idé” eller ”det kan vi ikke bare gøre” (...) På nogle måder ville det kvalificere en masse, men på den anden side, i skabelsens navn, er det også godt bare at kunne være lidt naiv og lege ud af nogle tanker, og ikke blive bremsede af ”sådan plejer vi ikke at gøre”, eller hvad det nu kunne være (Interview 29).

Facilitatoren beskriver her både, hvordan fagligheden ville have været nyttig til at udfordre og kvalificere deltageres viden og ideer, og ligeledes hvordan fagligheden bevidst er fravalgt for, i samskabelsens navn, at gøre noget andet og give plads til borgernes stemmer og perspektiver, uden at disse skal bremses af forvaltningens ”plejer”. I forhold til overvejelserne om ikke at inddrage faglige medarbejdere som deltagere i tænketanken udtaler den anden facilitator blandt andet følgende:

det skaber nogle andre udfordringer at have en blanding af folk med en professionel rolle og borgere. Der kan godt komme sådan en, det kan godt være en uheldig dynamik, hvor nogle er sådan lidt klogere end andre. Det kan også være rigtig frugtbar (Interview 28).

Selvom facilitatoren her udtrykker, at en blanding af professionelle og borgere kan skabe et frugtbart samspil, peger citatet ligeledes på, at denne konstellation i tænketanken også er fravalgt for at undgå, at de fagligt professionelle kommer til at virke som ekspertstemmer, der i kraft af deres fag-

lighed ”ved bedre” end borgerne og dermed potentielt kommer til at udgrænse borgerstemmernes input. I tænketanken aktiveres derved et faglighedsparadoks, hvor der i forløbet på den ene side tegner sig et behov for forvaltningens faglige viden, mens fagligheden på den anden side fravælges ud fra et ønske om at sætte borgernes viden reelt i spil og lade den blive definerende for, hvilke løsninger den udvalgte udfordring kræver.

Copingstrategi: Løvens Hule inddrager faglighed og udfordrer deltagernes ideer

I den oprindelige tidsplan for tænketankens arbejde var det fjerde og sidste møde planlagt til at skulle omhandle udarbejdelsen af et inspirationskatalog på baggrund af erfaringerne fra prototype-test af de to ideer, som gruppen skulle vælge (møde 1). I slutningen af forløbet viser det sig dog at være svært at nå at udarbejde og teste en konkret prototype i tidsrummet mellem de to sidste møder, hvorfor fjerde møde i stedet gøres til et arbejdsmøde, hvor prototyperne skal planlægges og gøres klar til en efterfølgende test. I forbindelse med denne ændring inviterer facilitatorerne lederen for sundhedsafdelingen, en daginstitutionsleder og en biblioteksleder ind på mødet for at agere ”løvens hule”. Tanken er, at de tre ledere på baggrund af deltagernes ”pitch” af de to ideer skal udfordre og kvalificere gruppens ideer og prototypetest (møde 4). Ligeledes har facilitatorer og ledere talt om, at gruppen skal udfordres på en positiv måde, så de får energi til at arbejde videre med testene (Interview 30). Med undtagelse af nogle få deltagere, opleves sessionen med Løvens Hule gennemgående som et positivt tiltag, der hjælper til at kvalificere gruppens forståelser og ideer. I den forbindelse udtaler en deltager:

Jeg synes, at det (Løvens Hule) var fint. Jeg synes også, at det var ret sjovt (...) Og interessant at vende det (ideerne) med nogle andre, fordi jeg tror helt klart, at man bliver blind på sin egen historie, og vi sidder der og gejler hinanden op og synes, at vi er smadder gode alle sammen. Så det synes jeg var fint (Interview 33).

Citatet beskriver, hvordan de tre ledes input hjælper til at udfordre deltagernes ideer og deres ”blinde pletter” i forhold til deres egen historie, viden og livsvilkår. Dette kan ligeledes ses i observationerne af sessionen, hvor de tre ledere giver relevante indspark og sætter deres generelle faglighed såvel som erfaringer og oplevelser med ideernes målgrupper i spil. Eksempelvis udfordres deltagernes forforståelser af, hvad der skal til, for at en vejfest kommer i stand, hvordan børnene kan indtænkes, og hvor meget overskud forskellige typer af forældre har eller ikke har (møde 4). Leder-

nes deltagelse hjælper derved til at udfordre gruppens bias samt løfte og kvalificere de to ideer, som gruppen har udvalgt. Denne kvalificering af ideerne gennem ledernes kritiske spørgsmål bekræftes af en deltager, der fortæller:

Det (Løvens Hule) syntes jeg var rigtigt sjovt. Og jeg syntes, at det var rigtigt godt tænkt (...) Jeg synes jo, at det var sjovt at have lidt sådan en djævlens advokat til at stille de her kritiske spørgsmål. Det er jo altid dejligt i enhver proces, at der er nogen, der gider at stille spørgsmål. Så jeg synes, at det var smaddersjovt og godt og lærerigt og alt muligt andet. Men jeg kan være i tvivl om vi egentlig nåede at kunne bruge det til noget i praksis i forhold til de enkelte produkter, der så var blevet udviklet. Om vi kunne nå at justere tilstrækkeligt (Interview 32).

Deltagerens udtalelse bekræfter her, at ledernes faglige betragtninger var positive og kvalificerende for gruppens forståelser og de udvalgte ideer, men påpeger desuden, at eftersom inputtene kom på tænketankens sidste møde, kunne denne viden ikke nå at blive inkorporeret i eller hjælpe til justeringer af de færdigudviklede ideer. Idet de faglige input først kommer på gruppens sidste møde, kommer disse altså ikke til reelt at løfte gruppens vidensniveau eller ændre de færdigudviklede koncepter. Som copingstrategi i forhold til faglighedsparadokset kommer sessionen med Løvens Hule således til at udspille sig som en **tidslig adskillelse** af paradoksets sider, eftersom borgernes personlige og vigtige viden først sættes i spil og udgør grundlaget for udviklingen af løsninger på børnefamiliernes udfordrede mentale trivsel, hvorefter den nødvendige faglige viden sættes i spil. De to vidensformer kommer dermed aldrig reelt til at brydes og kvalificere udviklingen af ideer i tænketanken, da ledernes besøg kommer for sent, til at nye indsigter kan inkorporeres og ideerne blive justeret eller ændret. Copingstrategien kan dog stadig ses som et **brobyggende element** i forhold til paradoksets to sider, idet nødvendigheden af begge vidensformer anerkendes og i slutningen af forløbet forsøges koblet til hinanden.

6.5.4 Tidspadoks

I tråd med ovenstående copingstrategi opstår der i tænketanken et paradoks relateret til tidsforbrug og design af samskabelsesprocessen. Dette paradoks udspiller sig som en modsætning mellem et behov for stram styring og facilitering af gruppens møder for at opnå fremdrift og motivation til at deltage i samskabelsen og et samtidigt behov for tid til at undersøge og kvalificere både problemforståelse og løsninger i dybden.

Tænketankens arbejde er indledningsvist designet således, at gruppen, udover det indledende foredrag og kick-off, over fire mødegange skal etablere et fælles vidensgrundlag, ideudvikle, kvalificere prototypetest, afprøve prototypetest (mellem møde 3 og 4) samt evaluere test og skabe et idekatalog (møde 1). Dermed udspiller processen sig forholdsvist komprimeret tidsmæssigt og som følge af dette forholdsvist stramt faciliteret på de enkelte møder, blandt andet gennem dagsordener for møderne og tidsstyring af de planlagte elementer, ligesom facilitatorerne bearbejder gruppens input mellem møderne ved at samle op og skriftliggøre ideer og omtalte elementer. Deltagerne fremhæver alle denne fremdrift og styring som et positivt element og roser facilitatorernes professionalisme og faciliteringskompetencer. Eksempelvis udtaler en borger:

Altså jeg synes, at det har været virkelig, virkelig godt planlagt. Virkelig godt styret. To super cool (facilitatorer), jeg var virkelig imponeret over dem (..) de overholdt alle deadlines, og man var hele tiden klar over, hvad er det næste, der skal ske, og hvad skal der ske i dag (...) jeg synes jo ikke, at det skulle være en kaffeklub. Så gad jeg ikke (Interview 33).

Borgeren beskriver her, hvordan den stramme facilitering og fremdrift i forløbet udgjorde et positivt element og var med til at skabe tillid og motivation til at deltage i processen, fordi det ikke blev en ”kaffeklub”, hvor samtalen drev i ukontrollerede retninger. Ligeledes berettede en mindre del af deltagerne, at de muligvis havde været mere forbeholdne overfor at gå ind i en samskabelsesproces, hvor der på forhånd var planlagt en lang række møder, og at det kortere forløb med en kendt tidsmæssig ramme og klare forventninger blev betragtet som tiltalende og overskueligt set fra en børnefamilies perspektiv (Interview 31, 33, 35).

Tænketankens fremdriftsorienterede facilitering oplevedes altså gennemgående som understøttende for opbakningen og tilliden til forløbet, men beskrives også af en del af gruppen som udfordrende i forhold til at kunne undersøge udfordringen i dybden og dermed også grundlaget for at skabe gode løsninger. Om dette beretter to af borgerne om tilrettelæggelsen af processen i tænketanken:

jeg synes faktisk, at det var et temmelig stramt program (...) opgaverne var meget klart og tydeligt defineret. Og det synes jeg, at der klart var nogle fordele ved, fordi det gav en fremadskridende proces. Så man havde en følelse af, at vi nåede noget hver gang, og det tror jeg er rigtigt, rigtigt

vigtigt, hvis man beder nogen om at bruge noget tid på det (...) Jeg synes, at det var meget professionelt. Og smadder godt tænkt. Samtidig kan jeg også godt se, synes jeg måske lidt, at da vi så egentlig var færdige med det (ideudvælgelsen), så var der simpelthen bare nogle ting, vi måske ikke rigtig har haft tid til at gå i dybden med. Og som vi måske ikke rigtigt har haft tid til at tænke over, tid til at tale om (...) som faktisk ville være en rigtig god idé at have fået tænkt igennem, inden man var kommet så langt (Interview 32).

jeg synes faktisk, at det var så fint. Og (facilitatorerne) var jo super skarpe, jeg var dybt imponeret hver gang (...) Udfordringen var nok bare, at der var aldrig helt tid nok til at brainstorme færdig. Fordi når man endelig begyndte at komme i gang med et eller andet, så skulle man videre. Og selvfølgelig skulle man det, fordi man kan ikke sidde der hele natten (Interview 31).

Begge borgercitaterne beskriver her, hvordan den stramme facilitering var givtig og nødvendig for oplevelsen af fremdrift og motivationen for at deltage. Samtidig beskriver citaterne, hvordan den korte proces udfordrede mulighederne for at gå i dybden med og afsøge vigtige perspektiver på udfordringen og dermed kvalificere ideudviklingen og i sidste ende de løsninger, gruppen skulle arbejde videre med. Igennem tænketankens arbejde aktiveres således et paradoks, der udspiller sig som en modsætning mellem behovet for stram styring for at opnå fremdrift og resultater, og dermed tillid til processen, og det samtidige behov for tid til at undersøge og kvalificere både problemforståelse og løsninger.

Copingstrategi: på borgernes initiativ arrangeres flere møder

Som håndtering af tidsparadokset etableres der i tænketanken på borgernes initiativ tre ekstra arbejds møder. Dette sker i slutningen af gruppens tredje og næstesidste møde. På mødet har gruppen i fællesskab udvalgt to ideer, henholdsvis en skabelon til en vejfest og en bytte-tjeneste-ordning i daginstitutioner, som de i to undergrupper arbejder på at omsætte til en konkret afprøvning af en prototype, der efterfølgende skal evalueres og omdannes til et inspirationskatalog på det fjerde og afsluttende møde. I slutningen af møde tre viser det sig dog svært at nå i praksis. Derfor foreslår flere af borgerne, at der er brug for mere tid til at udarbejde prototypetest, og at testen ligeledes må udsættes til efter fjerde møde. Dette imødekommes bredt i gruppen, ligesom de to facilitatorer gerne vil investere mere tid og planlægge de ekstra møder (3 møde). Facilitatorerne påtager sig derfor ansvaret for at finde yderligere datoer og i dagene efter fastlægges tidspunkter for to møder i den

ene undergruppe og et møde i den anden undergruppe. Denne udvidelse betragtes af gruppen som positiv, og en borger beskriver:

altså oprindeligt var der ikke planlagt ret meget (tid), men vi blev jo egentligt lidt hurtigt enige om, at vi er nødt til at mødes lidt oftere i de der mindre grupper. Det synes jeg var rigtigt godt, at vi gjorde det. Og det var jo fantastisk, at de så stadigvæk stillede sig til rådighed (Interview 34).

Borgeren beskriver her, hvordan gruppen på møde tre hurtigt blev enige om, at der var brug for mere tid til at konkretisere, hvordan de to valgte løsninger i undergrupperne skulle omsættes til prototypetest, der kunne afprøves efter møde fire. Citatet illustrerer ligeledes, hvordan de to facilitatorer gerne ville stille sig til rådighed og investere yderligere tid i, at gruppen kunne udarbejde planer for at afprøve de to ideer.

I håndteringen af tidsparadokset kan borgernes forslag om yderligere møder og facilitatorernes positive imødekommelse af dette betragtes som et **brobyggende element** imellem behovet for stram styring på den ene side og tid til udforskning og kvalificering på den anden, idet de i fællesskab introducerer tid til yderligere kvalificering af de to valgte løsninger i et forløb, som i udgangspunktet opfylder behovet for fremdrift. Denne fælles drøftelse af og beslutning om at tilføre yderligere tid til forløbet kommer først i slutningen af forløbet, og dermed giver den plads til at konkretisere og kvalificere, hvordan de to udvalgte ideer kan omsættes til prototypetest, men der tildeles ikke yderligere tid til at undersøge og kvalificere den problemforståelse, der går forud for at skabe og udvælge ideerne i første omgang. De ekstra møder kommer altså ikke til at imødekomme behovet for at udforske problemet i dybden, som er en del af det, borgerne efterfølgende italesætter som udfordringen ved den stramme styring (Interview 31, 32). Copingstrategien kommer derved ligeledes til at udspille sig som en **delvis marginalisering** af behovet for tid til udforskning og kvalificering af problemforståelse og løsninger, idet behovet for kvalificering af løsningerne imødekommes via den brobyggende aktivitet, mens behovet for kvalificering af problemforståelsen ikke imødekommes og derved marginaliseres.

6.5.5 Ressourceparadoks

I afslutningen af forløbet aktiveres i tænketanken et paradoks, i relation til hvem der skal påtage sig ansvaret for at investere ressourcer i den langsigtede drift af de to ideer, som gruppen har udviklet.

Dette paradoks omhandler den modsætning, at sundhedsafdelingen på den ene side er en projektbaseret udviklingsafdeling uden tilknyttede driftsressourcer, mens borgerne på den anden side forventer, at driften af projekter initieret af kommunen skal forankres hos kommunale aktører.

Sundhedsafdelingen er organiseret således, at den fungerer som en udviklingsafdeling, der skal udvikle og teste forskellige veje til at øge borgernes sundhed og forebygge sygdomsforløb. Dermed råder afdelingen ikke over egentlige driftsressourcer og arbejder ofte projektbaseret i forhold til at udvikle nye initiativer. Om afdelingens organisering udtaler en facilitator:

altså vi er ikke en traditionel driftsafdeling, hvilket har rigtigt mange styrker i sig. Altså vi skal prøve noget nyt af, vi skal gå nogle nye veje og teste noget, evaluere ting, komme med anbefalinger til resten af organisationen. Det har selvfølgelig den kæmpe svaghed, at vi ikke kan drifte ting. Selvom vi har fundet nogle gode løsninger og nogle gode resultater, kan vi ikke tvinge noget i drift. Vi har ikke musklerne. Og det er selvfølgelig hammersvært, og vi gør, hvad vi kan for at få afdelinger med om bord, når vi tester noget eller prøver nogen initiativer af fra start af. Hvad kan man sige, en åbning til, at man kan implementere en indsats, en løsning, hvis der er gode resultater (Interview 29).

Facilitatoren illustrerer i sin beskrivelse af afdelingen, at denne besidder udviklingsressourcer til at eksperimentere og til at teste nye sundhedsinitiativer, men ikke råder over egentlige driftsressourcer og derfor er afhængig af at skulle involvere andre afdelinger, hvis nye indsatser eller løsninger skal implementeres og driftes på længere sigt. Overfor dette er der hos tænketankens deltagere en forventning om, at kommunen skal forankre driften eller implementeringen af de projekter, den inviterer til at samskabe om. I relation til dette beskriver en deltager:

jeg føler, at når Gentofte Kommune inviterer til noget, de gerne vil ændre, så tænker jeg, at den enkelte borger ikke er ejer af det projekt. Det ved jeg ikke, hvordan skulle være muligt (...) Og det er ikke noget med, at jeg ikke vil involvere mig. Jeg synes bare ikke, at det er min rolle. (Interview 33).

Deltagerens udsagn viser, at borgerne gerne vil involvere sig i samskabelse med de kommunale aktører, men at de oplever det som kommunens og ikke deres rolle at agere projektejere i forhold til

at lede realiseringen af samskabelsens resultater. Dette kobles videre til, at det for deltageren ikke bliver betragtet som muligt at påtage sig rollen som den, der skal drive og investere ressourcer i implementeringen af de løsninger, som er udviklet i fællesskab. I tænketanken aktiveres således et paradoks, hvor sundhedsafdelingen på den ene side ikke selv besidder driftsressourcer og derfor er afhængig af andre aktører til at påtage sig den langsigtede implementering af nye løsninger, mens borgerne omvendt forventer, at kommunen agerer projektejer i realiseringen af nye ideer, når de kommunale aktører initierer samskabelsen.

Copingstrategi: facilitatorer forsøger at få borgerne til at løbe med ideerne

Som beskrevet ovenfor har sundhedsafdelingen ingen driftsressourcer og er derfor afhængig af andre aktører til at realisere og drifte de tiltag, som afdelingen udvikler. Facilitatorerne har dog ikke i tænketanken inddraget andre kommunale aktører med henblik på at forankre det videre arbejde med gruppens ideer, da de havde håbet, at borgerne selv ville påtage sig dette ansvar. I den forbindelse udtaler en anden facilitator:

jeg havde håbet, at kvinderne kunne være nogle knager, der ville, hvor vi ville kunne hænge noget op, altså ikke nødvendigvis vores, men det de gensidigt fandt på (...) Altså at de ville have fundet på en ide, som de selv ville have følt så meget for, at de ville have taget den med hjem (...) jeg havde håbet, at de ville sige, vi gør det. Vi starter åbne legehaver på min vej. Eller vi, vi arrangerer en madklub, og starter den op nu. Og lærer af det (Interview 28).

Facilitatorerne havde altså håbet, at borgerne ville føle ejerskab, når de selv udviklede ideerne og på egen hånd ville påtage sig det videre arbejde og driften. Da dette håb fra facilitatorernes side ikke er ekspliciteret gennem gruppens arbejde, og det i slutningen af forløbet bliver klart, at håbet ikke umiddelbart indfries, forsøger facilitatorerne mere aktivt at italesætte og henstille til, at deltagerne fortsætter arbejdet på egen hånd. Eksempelvis italesættes det på gruppens afsluttende møde, at ”det selvfølgelig er frivilligt, om de vil fortsætte arbejdet, men at det nu er op til deltagerne, hvor meget der skal ske fremover” (møde 4). Ligeledes svares der delvist afvigende på nogle få borgeres forespørgsler om, hvor meget støtte det videre arbejde kan få fra de kommunale aktører. I tråd hermed beskriver to deltagere, hvordan de begge oplevede en forskydning af ansvaret for projektet på gruppens sidste møde:

jeg havde en følelse af, at det her projekt var kommunens projekt, og de spurgte borgerne om det. Hvad kunne I tænke jer. Hvor den sidste dag synes jeg næsten, at den blev vendt rundt. Det er jeres projekt. Og det overraskede mig lidt (Interview 33).

Det var til sidst i forløbet. Der blev det faktisk lidt svært for mig. Der blev jeg overrasket over, at det pludseligt var sådan en "nå, men det skal I så finde ud af damer". Fordi sådan havde jeg faktisk ikke opfattet det fra start. Og det var sådan lidt. Jeg ved ikke, om det var en udfordring, men det var det jo på den måde, at jeg ikke har lyst til at være den, der driver en hel masse igennem for kommunen. (Interview 34).

Begge deltagere beskriver altså en overraskelse over, at ansvaret for ideernes videre realisering til slut i forløbet lægges på borgernes banehalvdel, hvor de i højere grad havde forventet, at deres andel i tænketanken var at levere input i form af ideer og tanker. Begge borgere udtrykker desuden, at de oplever projektet og den videre realisering som de kommunale aktørers ansvar og ikke har lyst til at skulle drive aktiviteter, der opleves som kommunale. Desuden kobler deltagerne typisk den manglende lyst til at drive projektet til, at ideerne ikke blev oplevet som hjerteblod (Interview 32, 33, 34), hvilket ligeledes blev beskrevet i diversitetsparadokset. Enkelte borgere udtrykker dog, at de fortsat gerne vil bidrage til projektet, såfremt arbejdet forankres i den kommunale organisation:

Hvis det var sådan, at kommunen sagde, jamen i de næste to faser (prototypetest og implementering), der er det det her departement (...) Så er det her, I får noget sparring, og det er her, vi kan hjælpe jer, eller vi kan gøre noget (...) Så ville jeg godt give det en ordentlig skalle igen (Interview 34).

Citatet illustrerer her, hvordan der hos nogle deltagere i forløbet er en lyst til at arbejde videre med gruppens ideer, hvis nogle kommunale aktører gav gruppen sparring og støtte. Facilitatorernes manglende driftsressourcer og videre håb om og forsøg på at tilskynde borgerne til på egen hånd at løbe med tænketankens ideer får desuden den konsekvens, at deltagerne mister det engagement, der har kendetegnet en stor del af gruppens arbejde og gennemgående trækker sig fra forløbet, hvorfor hverken prototypetest eller implementering gennemføres.

I håndteringen af ressourceparadokset kan facilitatorernes copingstrategi betegnes som en **tidslig adskillelse** af paradoksets sider, idet facilitatorerne opfordrer til, at borgerne selv fortsætter arbejdet med realiseringen af de to udviklede ideer efter tænketankens afslutning, uden at dette dog lykkes i praksis. Da paradokset først bliver tydeligt i slutningen af forløbet og hverken konfronteres åbent eller forsøges håndteret med brobyggende aktiviteter, får det videre den konsekvens, at borgerne mister ejerskabet til forløbet og trækker sig. En konfrontation af paradokset kunne potentielt have ført til en fælles udvikling af eller ideer til, hvorledes både sundhedsafdelingens mangel på driftsressourcer og borgernes behov for forankring af driften kunne imødekommes, og dermed kunne man have fortsat samarbejdet i en ny form.

Copingstrategi: facilitatorer kobler sig til andre afdelinger gennem modellen for det gode naboskab

I kølvandet af at deltagerne mister ejerskabet og trækker sig fra forløbet, forsøger facilitatorerne at koble sig til andre afdelinger i den kommunale organisation for at sikre, at tænketankens arbejde ikke har været forgæves. Her vender facilitatorerne sig mod den model for ”det gode naboskab”, som de i afdelingen udviklede for i udgangspunktet at løfte og perspektivere gruppens ideer. Denne bliver således brugt som en anledning til at etablere møder med andre afdelinger for at drøfte mulige samarbejder omkring de tværgående temaer, som gruppens drøftelser kredsede om, og som af facilitatorerne trækkes ud af forløbet som omdrejningspunkter for det gode naboskab. En facilitator udtaler om dette:

det (modellen) har jo været en god anledning til at invitere nogle mennesker til møder herovre (..) altså, det blev i hvert fald fint at sige, ”hey kunne I ikke tænke jer at snakke med os om, hvordan kan vi gøre det her? Hvordan kan vi sætte det gode naboskab på dagsordenen?” (Interview 28)

Citatet beskriver, hvordan modellen anvendes som et udgangspunkt for at etablere mulige tværgående samarbejder med andre afdelinger om den viden og de temaer, som tænketanken har produceret. Drøftelserne af mulige samarbejder omhandler således ikke specifikt de to ideer, som gruppen udvalgte, men de bredere tanker i forløbet, og bliver, som facilitatoren videre udtaler: ”også en måde at sige på, okay der kom faktisk noget ud af det” (Interview 28).

I tiden efter forløbet lykkedes det facilitatorerne gennem åbne samtaler om bæredygtighed, tryghed, sundhed og trivsel at etablere nogle konkrete tværfaglige samarbejder med andre forvaltninger og afdelinger. Eksempelvis forankres et byhave-projekt udviklet i sundhedsafdelingen i et bæredygtigheds-netværk, ligesom et madspiltsforløb gennemføres for en række skoleklasser i samarbejde med aktører fra Teknik & Miljø-afdelingen. Endvidere etableres en række arrangementer i samarbejde med et bibliotek om børnefamiliers trivsel, ligesom facilitatorerne udarbejder et inspirationsmateriale til udbredelse af det gode naboskab, som udsendes til grundejer- lejer- og andelsforeninger i kommunen (evaluering af sunde fælleskaber, mail fra facilitator 2). Derved kommer modellen for ”det gode naboskab”, der er foranlediget af tænketankens drøftelser, til at udgøre et udgangspunkt for at etablere tværgående samarbejder internt i kommunen og tænke administrationens sundhedsarbejder mere holistisk, efter at ejerskabet i forløbet er kuldsejlet.

Som copingstrategi i forhold til ressourceparadokset foregår koblingen til andre afdelinger, med afsæt i den udarbejdede model, som en **tidslig adskillelse** af paradoksets sider, idet facilitatorerne først, efter at deltagerne har trukket sig fra forløbet, påtager sig ansvaret for den videre forankring af gruppens tanker og arbejde. Denne inddragelse og kobling til andre afdelinger kunne dog potentielt have udgjort en brobyggende aktivitet i forhold til at mediere paradoksets sider, og kunne derved muligvis have været en vej til at fastholde deltagerens ejerskab, hvis inddragelsen og drøftelserne med andre kommunale aktører var etableret i løbet af tænketankens arbejde eller var blevet bragt i spil som en mulighed, da paradokset opstod.

6.5.6 Opsummering af paradokser og copingstrategier

Ovenstående analyse har udledt, hvilke paradokser der aktiveres i den administrationsinitierede samskabelse. Her pegede analyserne på paradoksale modsætninger i relation til samskabelsens mål, in- og eksklusion af deltagere, inddragelse af forvaltningens faglige viden, tidsmæssige ramme samt sundhedsafdelingens organisering og ressourcer. Ligeledes udledte analyserne en række copingstrategier eller håndteringer af paradokserne, som blev sammenholdt med paradokslitteraturens beskrivelser af forskellige former for eller tilgange til håndteringer af paradokser, herunder syntese, adskillelse, brobyggende elementer samt marginalisering. Den følgende oversigt opsummerer de udledte paradokser og copingstrategier, samt hvilken tilgang til paradokset copingstrategierne kan siges at være udtryk for:

Paradoks	Copingstrategi	Tilgang til paradokset
Målparadoks: modsætning mellem at agere loyalt overfor politiske ønsker og samtidig åbent og loyalt overfor emner, som borgerne oplever som relevante.	Emnemæssig hybrid.	Syntese, uden at paradokset konfronteres.
Diversitetsparadoks: modsætning mellem en bevidst rekruttering af en homogen gruppe af innovative borgere og en samtidig mangel på innovative løsninger forårsaget af den høje grad af homogenitet.	Ekstra undersøgelse af udfordringer i gruppens netværk.	Rumlig adskillelse med brobyggende element.
	Facilitatorer øger ideers flyvehøjde via model for ”det gode naboskab”.	Rumlig adskillelse med brobyggende element.
Faglighedsparadoks: modsætning mellem et behov for den faglige viden, og at den faglige viden samtidig ikke indgår i forløbet for at give plads til borgernes viden.	”Løvens Hule” inddrager faglighed og udfordrer deltageres forståelser og ideer.	Tidslig adskillelse med brobyggende element.
Tidsparadoks: modsætning mellem et behov for stram styring for at opnå fremdrift og et samtidigt behov for tid til at undersøge og kvalificere både problemforståelse og løsninger i dybden.	På borgernes initiativ arrangeres flere møder.	Delvis marginalisering med brobyggende element.
Ressourceparadoks: Modsætning mellem at sundhedsafdelingen ikke råder over driftsressourcer og en samtidig forventning fra borgerne om, at de kommunale aktører agerer projektejer i realiseringen og driften af gruppens ideer.	Facilitatorer forsøger at få borgerne til at løbe med ideerne.	Tidslig adskillelse.
	Facilitatorer kobler sig til andre afdelinger gennem modellen for det gode naboskab.	Tidslig adskillelse.

Figur 6:5 (egen produktion) – Paradokser og copingstrategier i den administrationsinitierede samskabele

6.6 Styring og ledelse i den politisk initierede samskabelse

Det følgende afsnit præsenterer analyserne af styring og ledelse i den politisk initierede samskabelse. Indledningsvist præsenteres den udfordring som samskabelsen har som omdrejningspunkt, efterfulgt af en beskrivelse af, hvem der påtager sig og håndterer styring og ledelse i forløbet. Dernæst følger analyserne af, hvordan styring og ledelse udfoldes, hvor styring analyseres gennem parametrene om, hvordan samskabelsesprocessen designes, hvordan problemforståelser og mål bliver fremet, samt hvilke aktører der inkluderes/ekskluderes, mens ledelse analyseres gennem forståelser af, hvordan problemforståelser og mål forhandles, hvordan der oversættes mellem forskellige kulturer, samt hvordan der skabes produktive cirkler af tillidsopbygning. Afsnittet afsluttes med en analyse og beskrivelse af, hvilke resultater samskabelsen har medført, når løsninger og resultater vurderes ud fra bedre målopfyldelse, øget produktivitet samt empowerment og styrkelse af det lokale demokrati. Afsnittet præsenterer således de deskriptive analyser af styring og ledelse i den politisk initierede samskabelse, som de efterfølgende fortolkende analyser af casens paradokser og copingstrategier tager afsæt i og er baseret på.

6.6.1 Udfordringen der samskabelses om

Opgaveudvalget om den boligsociale indsats er i afhandlingen valgt som case for politisk initieret samskabelse. Opgaveudvalgene er midlertidige rådgivende udvalg, der giver mulighed for, at medlemmer af kommunalbestyrelsen kan udarbejde forslag til politikker, strategier og andre prioriterede emner sammen med andre end kommunalbestyrelsesmedlemmer, eksempelvis borgere (Gentofte styrelsesvedtægt). Samskabelsen er altså her initieret af kommunens politikere, og opgaveudvalget blev nedsat for at: *”være med til at sikre fundamentet og retningen for Gentofte Kommunes fremadrettede boligsociale indsats, så de udfordringer, der kan opstå i boligområderne såvel sociale som kulturelle imødekommes bedst muligt”* (Kommissorie).

I Gentofte Kommune er det boligsociale område et nyt policyområde, som ikke tidligere er blevet behandlet som samlet indsats. Gentofte sociale boligbyggerier er fordelt på mindre områder og placeret meget spredt i kommunen, med i alt 1.150 almene boliger, hvor kommunen har 25 % anvisningsret, og 850 private boliger, som kommunen selv ejer og dermed har 100 % anvisningsret til. De indsatser, der har været knyttet til det boligsociale arbejde, har tidligere haft karakter af mindre konkrete projekter, hvor der er opstået et specifikt behov, eksempelvis omkring udsatte drenge eller psykisk syge i et særligt boligområde, ligesom indsatsen i overvejende grad har været varetaget af

socialpsykiatrien (Interview 19, 20). Dog oplever kommunen udfordringer i områderne, der typisk beskrives i overordnede vendinger som relateret til misbrug, integration, psykisk sygdom og ensomhed og beskriver et behov for en mere koordineret og helhedsorienteret indsats på området, uden at administrationen og politikere helt kan udpege omfanget og placeringen af disse udfordringer, fordi de som beskrevet ikke tidligere har beskæftiget sig med området i nævneværdig grad. Ligeledes prægtes en del af områderne af nedslidte boliger, ligesom administration og politikere typisk italesætter, at det boligsociale område historisk er blevet forsømt og har brug for opmærksomhed (Interview 16). Denne opmærksomhed har blandt andet medført, at kommunalbestyrelsen allerede året forinden opgaveudvalget har tilført midler målrettet det boligsociale arbejde i kommunen.

Opmærksomheden på udfordringer relaterede til kommunens boligsociale indsats er således udgangspunktet for nedsættelsen af opgaveudvalget, der blandt andet skal afdække udfordringer og behov i de sociale boligbyggerier samt opstille principper for en helhedsorienteret boligsocial indsats (Kommissorie). Samtidig med en opmærksomhed på behovet for en helhedsorienteret indsats, og at det boligsociale område har været forsømt, fastholder kommunen dog ligeledes en forståelse af, at Gentoftes boligsociale udfordringer er af mindre karakter, ligesom det ofte understreges, at kommunen ikke ønsker eller ser behov for en egentlig helhedsplan udarbejdet mellem kommune, boligselskaber og -foreninger, som andre kommuner med større boligsociale udfordringer udformer (1 møde).

6.6.2 Hvem håndterer styring og ledelse i samskabelsen?

I den politiske initierede samskabelse indtog administrationen en stor rolle i forhold til varetagelsen af styring og ledelse. I opgaveudvalget var selve ledelsesopgaven og den konkrete facilitering af udvalgets forhandlinger om problemforståelser og mål, oversættelse mellem forskellige kulturer samt opbyggelsen af tillid formelt set overdraget til to facilitatorer, der stod for at guide deltagerne gennem udvalgets møder (Interview 16). De to facilitatorer spillede således en vigtig rolle i forhold til at skabe fremdrift og resultater i opgaveudvalget og understøtte et konstruktivt samarbejde og tillid.

Ligeledes havde administrationen en høj grad af indflydelse på, hvordan styringen og rammesættelsen af opgaveudvalgets arbejde udfoldede sig. Selvom rammesættelsen af opgaveudvalget formelt

set er placeret hos kommunalbestyrelsen, der udvælger og godkender opgaveudvalgets emne og skriftlige kommissorie samt de borgere, der skal deltage, er udkastet til kommissoriet og oplægget til udvælgelse af borgere til en vis grad overdraget til et administrativt forvaltningssekretariat, herunder udvalgets to facilitatorer. Typisk udformes kommissoriet ved, at sekretariatet laver et udkast, som efterfølgende drøftes med udvalgets formandskab, inden kommunalbestyrelsen vedtager kommissoriet endeligt (Interview 14). Dog afspejler kommissoriets opgavebeskrivelse de politiske ønsker for emnet, ligesom politikerne til enhver tid vil have det sidste ord i udformning af kommissorie, tidsramme og deltagere.

Udkastet til rammesættelse og design af opgaveudvalgets møder var i høj grad overdraget til de to facilitatorer, som efterfølgende drøftede mødernes indhold og design med opgaveudvalgets formandskab. I opgaveudvalget ses det desuden, hvordan borgerne gennem samskabelsesprocessen havde svært ved at få indflydelse på udvalgets styring, på trods af at særligt rammesættelsen af problemforståelse og mål gennemgående udfordres af borgergruppen. Ligeledes blev der af administration og politikere ikke åbnet op for en drøftelse af udvalgets tidsramme eller deltagere. I opgaveudvalget ses derved en forholdsvis lav grad af fælles rammesættelse af samskabelsen og dermed styring af processen.

6.6.3 Hvordan styres og rammesættes samskabelsen?

Hvordan designes processen (tid, møder, indhold og organisering)?

Opgaveudvalgets arbejde løb over ni måneder fra september 2017 til maj 2018, og bestod af et introducerende opstartsmøde, seks opgaveudvalgsmøder, to arbejdsgruppemøder og et skrivegruppemøde. Antallet af møder i opgaveudvalget samt mødernes indhold blev, som nævnt ovenfor, gennemgående rammesat af forvaltningssekretariatet og det politiske formandskab for opgaveudvalget. Dette skete gennem et skriftligt kommissorie samt en række formøder, hvor det overordnede procesdesign og drejebøger til det konkrete indhold på opgaveudvalgets møder blev planlagt (Interview 17). Gennemgående blev møderne struktureret, så den politiske formand bød velkommen og afsluttede mødet, mens to medarbejdere fra forvaltningssekretariatet faciliterede selve processen og dialogen mellem udvalgets medlemmer.

Opgaveudvalgets møder blev indholdsmæssigt opbygget således, at de første to møder skulle åbne problemstillingen op og give gruppen et fælles vidensfundament. Første møde indebar blandt andet

en ekskursion til kommunens boliger med kommunal henvisningsret, hvor nogle af beboerne bidrog med en indsigt i, hvordan det var at bo i området. Herefter blev de følgende møder brugt på at udvikle og kvalificere de principper og tiltag, som opgaveudvalget ville anbefale for den boligsociale indsats (1 møde). Opstartsmødet var ligesom deltagelse i arbejdsgrupperne og skrivegruppen frivilligt for opgaveudvalgets deltagere og blev brugt til at præsentere de fremmødte for formalia og rammer omkring opgaveudvalgets arbejde (opstartsmøde). Arbejdsgruppemøderne gik i dybden med udfordringer, behov og potentialer i Gentoftes almene og private boligområder med kommunal henvisningsret, ligesom der blev udarbejdet ideer til temaer for en boligsocial indsats (arbejdsgruppemøderne). Skrivegruppemødet blev etableret, for at gruppens medlemmer kunne kvalificere og komme med input til det endelige produkt, inden det blev præsenteret i kommunalbestyrelsen (skrivegruppemøde). Opgaveudvalgets arbejde og produkt blev præsenteret for de stående udvalg, som opgaveudvalget refererer til, på et lukket fællesmøde d. 28. maj 2018, hvor de øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer desuden var inviteret til at deltage. Produktet blev efterfølgende vedtaget af 18 medlemmer af kommunalbestyrelsen d. 18. juni 2018, mens et enkelt medlem fra et enkelt parti undlod at stemme (KB-referat fra 18 juni 2018).

Dato	Mødetype og indhold	Deltagere
29. aug. 2017	Opstartsmøde – frivillig deltagelse Formalia og rammer omkring udvalgets arbejde	Borgere, sekretariat og politikere
4. sep. 2017	1. opgaveudvalgsmøde – ekskursion i boligområderne Opbygge fælles vidensgrundlag om udfordringen	Borgere, sekretariat og politikere
23. okt. 2017	2. opgaveudvalgsmøde Opbygge fælles vidensgrundlag om udfordringen	Borgere, sekretariat og politikere
28. nov. 2017	Arbejdsgruppemøde Afdække udfordringer, behov og potentialer i boligområder	Borgere, sekretariat og faglige medarbejdere (frivillig deltagelse)
12. dec. 2017	Arbejdsgruppemøde Formulere ideer til temaer for en boligsocial indsats	Borgere, sekretariat og faglige medarbejdere (frivillig deltagelse)
15. jan. 2018	3. opgaveudvalgsmøde Formulere principper og tiltag for boligsocial indsats	Borgere, sekretariat og politikere

5. marts 2018	4. opgaveudvalgsmøde Kvalificere principper og tiltag for boligsocial indsats	Borgere, sekretariat og politikere
15. marts 2018	Skrivegruppemøde Kvalificere principper og tiltag for boligsocial indsats	Borgere og sekretariat
9. april 2018	5. opgaveudvalgsmøde Kvalificere forslag til produkt til kommunalbestyrelsen	Borgere, sekretariat og politikere
15. maj 2018	6. opgaveudvalgsmøde (ekstra møde) Godkende produkt og evaluere udvalgets arbejde (Produktet er sideløbende med opgaveudvalgets sidste møde i høring ved handicap- og integrationsrådet (kb-referat 18 juni))	Borgere, sekretariat og politikere
28 maj 2018	Præsentation af opgaveudvalgets produkt til kommunalbestyrelsen på lukket fællesmøde	To borgere, sekretariat og kommunalbestyrelsen
18. juni 2018	Vedtagelse af opgaveudvalgets anbefalinger i kommunalbestyrelsen	Kommunalbestyrelsen

Figur 6:6 (egen produktion) – Mødetyper og indhold i opgaveudvalget

Opgaveudvalgenes emner om politikudvikling og større projekter indstilles fra de stående udvalg og/eller økonomiudvalget og er desuden: ”midlertidige og rådgivende for Kommunalbestyrelsen, Økonomiudvalget eller det stående udvalg, det er nedsat under” (ny politisk arbejdsform). I kraft af opgaveudvalgenes rådgivende funktion fastholdes den formelle beslutningskraft i kommunalbestyrelsen, der skal godkende og vedtage opgaveudvalgenes anbefalinger. De stående udvalg, som opgaveudvalget refererer til, orienteres kvartalsvis om opgaveudvalgenes arbejde, hvor der er mulighed for at stille spørgsmål til arbejdet. Orienteringen sker på fællesmøder for de relevante udvalg, hvor den resterende kommunalbestyrelse også er inviteret. Opgaveudvalgenes anbefalinger og forslag fremlægges ligeledes på et sådant fællesmøde af to af opgaveudvalgets borgere, hvorefter de stående udvalg indstiller anbefalingerne til godkendelse i økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen. Gennemgående ses det, at kommunalbestyrelsen vedtager de midlertidige udvalgs forslag til politikker og strategier (Interview 11, 26).

Hvordan rammesættes problemforståelse og mål for processen?

Styringen og rammesættelsen af opgaveudvalgenes udfordring og mål for arbejdet sker hovedsageligt gennem det skriftligt udarbejdede kommissorium. I opgaveudvalget for den boligsociale indsats beskrives baggrunden for arbejdet blandt andet med afsæt i de kommunale huslyforpligtelser og kravene i integrationsloven, der bevirker, at nogle beboere i de almene eller kommunalt ejede boliger er udsatte og sårbare. Ligeledes beskrives det, hvordan det nuværende boligsociale arbejde i Gentofte har karakter af specifikke, konkrete tiltag i udvalgte boligområder eller varetages af Socialpsykiatrisk Center, hvorfor der ønskes et større fokus på en målrettet boligsocial indsats for at sikre, at boligområderne også på sigt er velfungerende. I forlængelse heraf beskrives det, at en boligsocial indsats ofte: ”vil have til formål at skabe sammenhængskraft gennem sociale indsatser for beboerne og skabe et trygt og godt sted at bo for alle”, og at denne indsats baseres på samarbejde mellem relevante kommunale og ikke-kommunale aktører (kommissorie). Endelig beskrives opgaveudvalgets konkrete opgaver som følger:

- *At bidrage til at give overblik over og forståelse for udfordringer og behov for en boligsocial indsats.*
- *At opstille retningsanvisende principper for en sammenhængende og helhedsorienteret boligsocial indsats.*
- *At opstille anbefalinger til typer af tryghedsskabende tiltag mellem kommune og civilsamfund, som kan være inspirerende og en drivkraft i en kommende boligsocial indsats. Det skal her indtænkes, hvordan borgerne kan indgå i implementeringen af tiltagene. (kommissorie s. 2)*

Kommissoriets opgave afspejler derved, at Gentoftes boligsociale indsats på nuværende tidspunkt er et nyt policy-område, der ikke er koordineret på tværs men hovedsageligt varetages gennem sociale aktiviteter ude i boligområderne, hvorfor kommunen ønsker en større forståelse for udfordringer og mulige principper til at gribe det fremtidige arbejde an. Samtidig beskrives det, at den sociale indsats skal sikre, at områderne ”også på sigt er velfungerende” (kommissorie), hvilket rammesætter de boligsociale udfordringer som af mindre karakter og den boligsociale indsats som hovedsageligt forebyggende og udmøntet via sociale indsatser i områderne, der ikke kræver et stort organisatorisk set-up eller koordinering. Disse beskrivelser af arbejdet går desuden igen i løbet af udvalgets arbejde (1 møde, 2 møde), selvom både administratorer og politikere samtidig beskriver at have

forsømt det boligsociale område i nogen grad, og at kommunen også oplever udfordringer relateret til misbrug, integration, psykisk sygdom og ensomhed (Interview 16, 20, 26). Typisk udarbejdes et udkast til kommissoriet af forvaltningssekretariatet i dialog med relevante faglige medarbejdere, hvorefter det drøftes med udvalgets politiske formandskab inden det vedtages i kommunalbestyrelsen. Kommissoriet bliver derved et produkt, der både formes af den faglige viden om og de politiske værdier for et givent område (Interview 26).

Rammesættelsen af problemforståelsen af de boligsociale områder og udfordringer i Gentofte sker desuden via en ekskursion til udvalgte boligområder samt nogle oplæg fra forvaltningen. Disse foregår hovedsageligt på første og andet møde, der har til formål at opbygge et fælles vidensgrundlag i opgaveudvalget. Her præsenteres nøgletal for Gentoftes almene og privatejede boliger med henvisningsret (hvor ligger boligerne, antal boliger, kommunens procentvise henvisningsret), nøgletal fra udvalgte boligområder om indbyggernes karakteristika sammenlignet med resten af kommunen (alder, oprindelse, familietyper, uddannelse, beskæftigelse, kriminalitet, indkomst) samt nøgleudsagn om og fra udvalgte boligområder på baggrund af en række interviews med beboere og faglige medarbejdere (1+2 møde). Ligeledes holdes et oplæg på udvalgets tredje møde om, hvad et ”princip” er, og hvordan man kan arbejde med at udarbejde principper (3 møde).

Hvem er deltagerne?

I opgaveudvalget deltog fem politikere, ti borgere og et forvaltningssekretariat. De fem politikere var udvalgt via den d'Hondtske metode (ny politisk arbejdsform) og var politisk bredt repræsenteret fra kommunalbestyrelsens valggrupper. To af de politiske medlemmer var desuden valgt til at varetage opgaveudvalgets formelle politiske formandskab som henholdsvis formand og næstformand. Opgaveudvalgets borgermedlemmer er udvalgt ved, at der i kommissoriet er angivet en række relevante borgerprofiler, som beskriver, hvilke kompetencer medlemmerne skal besidde. Rekrutteringen af borgere foregik via områdets lokalavis, kommunens hjemmeside, flyers i lokalområdet og netværksrekruttering gennem medarbejdere i boligområderne. Borgerne skulle selv tilmelde sig og angive kompetencer på kommunens hjemmeside, hvorefter de specifikke borgere endelig blev udpeget af kommunalbestyrelsen (Interview 15). Beskrivelsen af de forskellige borgerprofiler sikrede en bred inkludering af forskellige typer af borgergrupper og interesser i opgaveudvalget, herunder blandt andet borgere med professionelle profiler indenfor boligsocialt arbejde, beboere fra de almene boligområder, repræsentanter fra bestyrelser i de almene boligområder, borgere med bru-

gererfaringer fra socialpsykiatrien og integration samt borgere med erfaringer fra frivillige indsatser og aktiviteter for unge (kommissorie og opstartsmøde).

Forvaltningssekretariatet bestod af to facilitatorer/medarbejdere, en fagchef og en direktør, som varetog både den formelle sekretariatsbetjening, såsom dagsordenener og referater, planlægning af udvalgets møder og indhold via en række formøder med formandskabet, samt den praktiske procesfacilitering af drøftelser og fremdrift i udvalget. Selvom forvaltningen står for koordineringsarbejdet og faciliteringen af opgaveudvalget, er det samtidig besluttet, ”*at kommunale medarbejdere ikke kan udpeges som medlemmer af opgaveudvalgene*” (evaluering af opgaveudvalg 1, s. 13). Dette begrundes med, at forvaltningen ikke skal tage plads fra borgerne eller deltage i en politisk debat med deres politiske ledelse. Derved er opgaveudvalgets møder indrettet, så det er borgere og politikere, der drøfter det udvalgte emne, mens forvaltningen står for koordinering og facilitering. Den fagprofessionelle viden inddrages altså ikke direkte i udvalgets drøftelser. Dog deltager en række faglige medarbejdere med forbindelse til kommunens boligsociale arbejde på de to arbejdsgruppemøder, hvor der ikke deltager politiske repræsentanter, herunder blandt andet medarbejdere fra SSP, Jura, Den Socialpsykiatriske Indsats, Social- og Handicapafdelingen samt Gentoft Ejendomme (arbejdsgruppemøde 1).

6.6.4 Hvordan ledes og faciliteres samskabelsen?

Hvordan forhandles problemforståelse og mål?

Et af opgaveudvalgets omdrejningspunkter bliver drøftelserne af problemforståelser og dermed principper for en relevant boligsocial indsats i Gentoft Kommune. Forståelsen af udfordringerne i boligområderne og målene for opgaveudvalget er, som tidligere beskrevet, indledningsvist rammesat af det skriftlige kommissorie samt af de faglige oplæg, der præsenteres for udvalgets medlemmer. Rammesættelsen udfordres dog løbende af borgergruppen, der særligt efterspørger mere detaljeret viden, enten fra uddybende tal eller fra fagpersoner eller områdernes beboere om, hvordan de boligsociale udfordringer specifikt ser ud i Gentoft Kommune, samt hvilke boligområder der er særligt udfordrede (Interview 23). Gennemgående efterspørger borgerne i udvalget en mere lokal viden om Gentoftes specifikke boligsociale udfordringer og beskriver fornemmelser af modstand fra politikere og forvaltningen i forhold til at gå ind i visse emner. Ligeledes udfordrer en del af borgergruppen administratorernes og politikernes forståelse af, hvad en boligsocial indsats er, samt hvad den kommunale organisations rolle og ansvar heri består af, og kritiserer en gennemgående

forståelse og italesættelse af en boligsocial indsats som noget, der foregår ”ude i områderne” i form af sociale aktiviteter, der alene varetages af boligsociale medarbejdere eller viceværter (interview 18, 23). Et omdrejningspunkt for en mindre gruppe af borgere er ligeledes et fokus på økonomi og afsættelse af ressourcer til boligområdernes boligsociale arbejde (2 + 3 møde).

Borgernes efterspørgsel efter mere uddybende viden håndteres ledelsesmæssigt på opgaveudvalgets møder af både forvaltningssekretariatet og den politiske ledelse med en henvisning til, at det ikke er udvalgets opgave at gå ind i det enkelte boligområde, men derimod at opstille mere overordnede principper, ligesom konkrete ideer henvises til et idekatalog (3 + 4 møde). Denne ledelse og henvisning kobledede sig særligt til emner, der var politisk ømtålelige eller blev oplevet som usikre, uden at dette blev direkte adresseret eller drøftet med udvalgets medlemmer (Interview 19). Samtidig ser både de politiske deltagere og forvaltningssekretariatet det endelige produkt som en politisk leverance, som parterne skal sørge for kan blive godkendt i kommunalbestyrelsen (Interview 16, 19). I forlængelse heraf betragtes det ikke som en mulighed at ændre i kommissoriets udformning (Interview 20).

Uden for opgaveudvalgets formelle rum ses dog en anden ledelsesmæssig håndtering. I arbejdsgrupperne inkluderes den faglige forvaltnings viden om boligsociale udfordringer, hvor forskellige medarbejdere deler deres oplevelser af de boligsociale områder. Ligeledes åbner facilitatorerne på andet arbejds møde for en drøftelse og navngivelse af, hvilke boligområder der især er udfordrede i Gentofte. Her peger gruppen særligt på, at et af kommunens egne boligområder har problematikker, der skal tages hånd om. I arbejdsgrupperne udfolder de faglige medarbejdere ligeledes vigtigheden af og udfordringerne med at skabe og forankre en tværgående boligsocial indsats (1 + 2 arbejdsgruppemøde). Drøftelserne fra arbejdsgrupperne fremlægges i opgaveudvalgene, men de faglige indspark og pointer om udpegelsen af udfordrede boligområder drøftes ikke yderligere og inddrages ikke i den endelige rapport til kommunalbestyrelsen. Ligeledes fylder drøftelsen af kommunens egen rolle i en tværgående koordinering af en boligsocial indsats ikke meget i udvalgets videre arbejde, hvor en italesættelse af boligsociale viceværter, forankret ude i områderne, som mulige omdrejningspunkter for indsatsen fortsat dominerer (3 + 4 møde, skrivegruppemøde).

Hvordan oversættes og kobles mellem forskellige kulturer og sprogbrug?

Gennemgående er facilitatorerne opmærksomme på at forsøge at koble de forskellige deltageres viden og skabe en reel dialog, hvor alle bliver hørt (Interview 14). Denne opmærksomhed betyder, at møderne typisk designes med mange forskellige typer af gruppedrøftelser, hvor forskellige procesgreb skal hjælpe til, at alle får sat deres viden i spil. Ligeledes udtrykker politikerne en stor respekt for borgerne og er optaget af at lytte til deres indspark og indgå i dialog (Interview 26). Facilitatorerne og forvaltningssekretariatet er dog til møderne i opgaveudvalget opmærksomme på at passe på politikerne i rummet i forhold til ikke at gå for langt ind i politisk ømtålelige temaer og sørge for, at de emner, udvalget drøfter, opleves som håndterbare (Interview 14). Samtidig ser forvaltningssekretariatet det som deres rolle at agere mediatorer mellem borgere og politikere – både i forhold til at oversætte politikernes ønsker ind i planlægningen af opgaveudvalgets møder og oversætte de ønsker borgerne kommer med ind i de politiske ønsker. Dette sker dog på formøderne uden for opgaveudvalget (Interview 20).

Selvom facilitatorer i deres ledelse af udvalgenes møder forsøger at koble deltagernes perspektiver og oversætte mellem forskellige typer af viden, er de opmærksomme på, at der er visse borgergrupper, der har svært ved at komme til orde og udtrykker sig anderledes, end forvaltning og politikere er vant til (Interview 21). Dette betyder, at en mindre borgergruppe oplever forløbet som forvirrende, og at det er svært for dem at komme igennem med deres pointer (Interview 22). Arbejdsgruppernes mere uformelle rum, giver dog mere plads til, at forskellige perspektiver kan komme på banen.

Hvordan skabes produktive cirkler af tillidsopbyggelse (balancere magt og skabe fremdrift)?

Facilitatorer og politikere lykkes med at skabe en imødekommende stemning til møderne ved at sørge for forplejning, byde nye medlemmer velkommen og være snakkesalige ved ankomst og afsked (møde 2, arbejdsgruppemøder). Borgerne vurderer generelt, at hensigterne med samskabelsen er reelle, og at det er den rigtige vej for kommunen at gå (Interview 18, 23), ligesom en overvejende del af borgerne i den digitale evaluering af opgaveudvalget rapporterede, at de var tilfredse med resultatet af opgaveudvalgets arbejde, og at de i høj grad oplevede mulighed for at få indflydelse på det endelige resultat. I afhandlingens kvalitative data giver borgerne dog samtidig udtryk for en kritisk stillingtagen overfor, hvilken viden der kan og må komme i spil, og hvor styret processen er.

Dette ansporer til tvivl omkring set-uppet, og hvor ærlige de kommunale aktører er omkring præmisserne for processen (Interview 18).

For at fastholde borgernes motivation og skabe tillid til processen metakommunikerer facilitatorerne til borgerdeltagerne uden for opgaveudvalgets formelle møder om, hvor forvaltningen og politikerne af og til bliver nervøse for, hvad der kommer til at fylde i opgaveudvalget, og hvor det er svært at åbne op. Dette giver borgerne et indblik i, hvor og hvorfor styringen og ledelsen af udvalget udfolder sig, som den gør, og har typisk en konfliktnedtrappende virkning (skrivegruppe + generelle observationer 19 januar). Ligeledes giver arbejdsgrupperne plads til nogle af de drøftelser, som borgerne efterspørger. Tilliden til processen understøttes desuden ved, at forvaltningssekretariatet imellem udvalgets møder bearbejder gruppens input og sørger for at arbejdet skrider frem.

6.6.5 Samskabelsens resultater

Som konkret produkt fra opgaveudvalget til kommunalbestyrelsen præsenterede udvalget en samlet afrapportering, der svarede på de opgaver, som kommissoriet havde udpeget. Afrapporteringen indeholdt således en indledende beskrivelse af, hvordan en boligsocial indsats mere generisk kan forstås, fakta om kommunens sociale boligområder, sammenfatninger af udfordringer og behov i områderne samt 10 principper for en boligsocial indsats samlet under fire temaer: strategi, styring og organisering; sociale netværk og ressourcer i spil; strukturelle og fysiske koblinger; mangfoldige, samskabende og innovative indsatser. Under hvert af de fire temaer var der desuden foreslået en række konkrete tiltag, som gruppen pegede på, kunne understøtte indsatsen i praksis (Samlet afrapportering til KB). Ligeledes ses det, hvordan de økonomiske midler rettet mod en boligsocial indsats, der er bevilget af kommunalbestyrelsen i året forinden opgaveudvalget, anvendes til at ansætte to boligsociale medarbejdere, der driver sociale aktiviteter sammen med frivillige aktører og udfører beboerrådgivning i de boligsociale områder (Interview 19, budgetaftale 2019).

Anskues samskabelsens resultater ud fra kriterierne om bedre målopfyldelse, højere produktivitet samt empowerment/demokratisk indflydelse, kan udvalgets resultater dog kun i mindre grad siges at medføre bedre målopfyldelse for kommunen på nuværende tidspunkt, i forhold til at belyse kommunens boligsociale udfordringer og sætte retning for en helhedsorienteret indsats. Idet borgernes efterspørgsler på mere konkret viden om Gentoftes boligsociale arbejde og udfordringer ikke imødekommes og dermed ikke hjælper til at kvalificere opgaveudvalgets arbejde, kommer opgaveud-

valgets endelige afrapportering og anbefalinger til kommunalbestyrelsen mere til at bære præg af overordnede generelle retningslinjer fremfor retningslinjer og forslag til tiltag, der specifikt adresserer og rykker ved forståelserne af Gentoftes boligsociale udfordringer og behov samt kommunens rolle i det boligsociale arbejde (Interview 23). Derved opnår kommunen nok en række principper og tiltag til sit boligsociale arbejde, som den ikke har haft før, men disse bliver for generelle til umiddelbart at kunne udfordre den eksisterende praksis og hjælper dermed ikke til en væsentlig bedre målopnåelse. Videre kan ansættelsen af to boligsociale medarbejdere ses som en spejling af kommunens tidligere løsninger på området, der havde karakter af specifikke konkrete aktiviteter i udvalgte boligområder, ligesom den fastholder den kommunale forståelse af en boligsocial indsats som noget, der foregår ”ude i områderne” og hovedsagelig tager form af sociale aktiviteter, uden at røkke ved den grundlæggende anskuelse af kommunens egen rolle og koordinerende ansvar i indsatsen. I forlængelse heraf kan der heller ikke umiddelbart spores resultater relateret til højere produktivitet i den kommunale organisation omkring det boligsociale arbejde.

Dog har administratorer og politikere, gennem borgernes viden og udfordring af opgaveudvalgets problemforståelse og spørgsmål til kommunens nuværende praksis og vidensniveau, til en vis grad opnået læring om, hvilke udfordringer de står overfor, og deres egen rolle heri, hvilket særligt administratorer udtrykker, er givtigt i forhold til at kvalificere de næste skridt i arbejdet med udformningen af en boligsocial indsats (Observationer møde 6). Et arbejde, som administratorerne blandt andet efterfølgende tager fat på gennem en proces i et udvalgt boligområde, der skal afklare yderligere behov for en boligsocial indsats dér (Hackaton). Ligeledes ses det, hvordan borgernes udfordring af kommunens interne tværfaglige samarbejde om udfordringerne har ansporet til begyndende samtaler mellem administratorer og forskellige aktører om den boligsociale indsats, der på sigt kan øge den interne koordination og tværgående samarbejdsrelationer (Interview 21). Dermed kan samskabelsen i opgaveudvalget potentielt føre til bedre målopfyldelse på den lange bane.

Gennemgående udtrykker borgerne, at de har været glade for, at kommunen inviterer, og at de har fået en positiv oplevelse af, hvordan man kan samarbejde med kommunale aktører, men at processen ligeledes har været svær at deltage i for nogle borgere, ligesom samarbejdet opleves som forholdsvis styret (Interview 18, 22, 23). Dermed kan samskabelsen til en vis grad siges at have skabt resultater relateret til empowerment og udvikling af det lokale demokrati, ved at både borgere og politikere har opnået erfaringer med at indgå i samskabende processer, samt hvilke muligheder og

udfordringer sådanne kan indeholde. Som nævnt i afsnit 6.6.2 om, hvordan styring og ledelse udfoldes i opgaveudvalget, ses der umiddelbart en forholdsvis lav grad af fælles styring i opgaveudvalget, idet borgerne igennem forløbet ikke lykkes med at ændre den indledningsvise rammesættelse, til trods for at særligt problemforståelser og mål løbende udfordres.

6.6.6 Opsummering af styring og ledelse

Udgangspunktet for samskabelsen i opgaveudvalget er behovet for en styrket og helhedsorienteret boligsocial indsats i kommunen. Styring og ledelse i forløbet er i høj grad overdraget til administrationen, herunder særligt udvalgets to facilitatorer, der planlægger og understøtter processen. Den endelige godkendelse af samskabelsens rammesættelse og opgaveudvalgets kommissorie er dog formelt set placeret hos kommunalbestyrelsen. I opgaveudvalget ses der desuden en forholdsvis lav grad af fælles styring, idet borgerne igennem forløbet ikke lykkes med at få indflydelse på særligt rammesættelsen af problemforståelser og mål, selvom disse forståelser løbende udfordres.

I analyserne af opgaveudvalgets styring beskrives det, hvordan samskabelsens overordnede procesdesign består af et introducerende opstartsmøde, seks opgaveudvalgsmøder, to arbejdsgruppemøder samt et skrivegruppemøde fordelt over ni måneder. Rammesættelsen af udvalgets problemforståelser og mål sker hovedsagelig gennem det skriftligt udarbejdede kommissorie, der udpeger udvalgets opgaver som at give overblik over udfordringer og behov for en boligsocial indsats, at opstille retningsanvisende principper for en boligsocial indsats samt opstille anbefalinger til tryghedsskabende tiltag. I opgaveudvalget deltager fem politikere, ti borgere samt et forvaltningssekretariat. Borgerne udpeges og rekrutteres målrettet med udgangspunkt i beskrivelsen af en række relevante borgerprofiler og -kompetencer, hvilket sikrer en bred inklusion af forskellige borgergrupper og interessenter i samskabelsen. Idet kommunale medarbejdere ikke kan udpeges som medlemmer af et opgaveudvalg, deltager relevante faglige medarbejdere ikke direkte i udvalgets drøftelser, men inddrages i de to arbejdsgruppemøder.

Igennem processen udfordrer borgerne særligt samskabelsens rammesættelse af problemforståelser og mål og efterspørger løbende mere specifik viden om særligt Gentoftes boligsociale udfordringer, ligesom de udfordrer kommunens forståelse af egen rolle i en boligsocial indsats. Analyserne af samskabelsens ledelse og facilitering peger desuden på, hvordan disse efterspørgsler ofte afvises i opgaveudvalget med en henvisning til, at udvalgets formål er at producere generelle principper,

særligt når borgerne berører emner, der er politisk ømtålelige. I arbejdsgrupperne uden for opgaveudvalgets formelle samskabelse drøftes kommunens boligsociale udfordringer dog mere åbent, uden at disse drøftelser i særlig høj grad inddrages i det samlede opgaveudvalgs arbejde. For at fastholde deltageres tillid til samskabelsen metakommunikerer de to facilitatorer i tillæg til borgerdeltagerne uden for opgaveudvalgets formelle møder om, hvordan forvaltningens og politikernes afvisninger af borgernes efterspørgsler på mere specifik viden blandt andet hænger sammen med en nervøsitet for, hvilke emner der kommer til at fylde i opgaveudvalget. I forhold til faciliteringen og arbejdet med at bygge bro mellem deltageres forskellige sprogbrug og viden udledes det desuden, hvordan visse borgergrupper, der formulerer sig anderledes, end forvaltningen og politikerne er vant til, har svært ved at få deres pointer igennem, til trods for facilitatorernes opmærksomhed på at oversætte og koble forskellige former for viden.

I analysen af opgaveudvalgets resultater beskrives det, hvordan de principper og anbefalinger til en boligsocial indsats, som samskabelsen producerer, kun i mindre grad udfordrer kommunens eksisterende praksis eller forståelse af egen rolle i indsatsen, særligt fordi borgernes efterspørgsler på mere specifik viden og udfordringer af samskabelsens problemforståelser og mål ikke inddrages og kvalificerer udvalgets produkt i nævneværdig grad. Dermed kan samskabelsen kun i mindre grad siges at medføre øget målopfyldelse. Samskabelsen lykkes til en vis grad med at skabe resultater relaterede til empowerment og udvikling af det lokale demokrati.

6.7 Paradokser og copingstrategier i den politisk initierede samskabelse

I dette afsnit præsenteres analyserne af, hvilke paradoksale modsætninger der aktiveres i relation til styring og ledelse af samskabelsen i den politisk initierede samskabelse om Gentoftes boligsociale indsats. Til hvert paradoks udledes det desuden, hvilke copingstrategier der anvendes som håndteringer af paradokset, samt hvilken form for coping eller tilgang til paradokset håndteringerne bliver udtryk for, sammenholdt med paradokslitteraturens beskrivelser af forskellige copingstrategier.

6.7.1 Målparadoks

I opgaveudvalgets samskabelse aktiveres særligt et paradoks om, hvilke mål eller dagsordener udvalgets arbejde skal forholde sig til. Målparadokset udfolder sig derved som en spænding mellem politisk udpegede dagsordener og mål, der er optaget af det generelle og de store linjer i kommunens boligsociale arbejde, overfor de dagsordener og mål, som borgerne mener er relevante i relation til udvalgets emne, repræsenteret ved en optagethed af specifik og lokal viden som afsæt for at formulere en relevant boligsocial strategi.

Opgaveudvalgets mål er som nævnt overordnet rammesat gennem kommissoriet, der beskriver udvalgets opgave som følger:

- *At bidrage til at give overblik over og forståelse for udfordringer og behov for en boligsocial indsats.*
- *At opstille retningsanvisende principper for en sammenhængende og helhedsorienteret boligsocial indsats.*
- *At opstille anbefalinger til typer af tryghedsskabende tiltag mellem kommune og civilsamfund, som kan være inspirerende og en drivkraft i en kommende boligsocial indsats. Det skal her indtænkes, hvordan borgerne kan indgå i implementeringen af tiltagene. (kommissorie s. 2)*

Kommissoriet udarbejdes af forvaltningen i samarbejde med udvalgets politiske formandskab og beskrives af en leder som ”*det politiske ønske*” (Interview 19), som opgaveudvalget forventes at levere et produkt i forhold til, og som formandskabet og videre kommunalbestyrelsen i sidste ende kan godkende. I forlængelse heraf beskrives betydningen af kommissoriet af en politiker:

formandsskabet og forvaltningen udarbejder kommissoriet, og der ligger der jo også en rigtig stor rammesætning af, hvad er det, man vil diskutere, og hvad er det, man ikke vil diskutere. Og der er det altså virkelig, virkelig, virkelig svært arbejde at lave kommissorier. Det er altså ikke nemt, og hvis man får dem lavet forkert, så har du altså 8 måneder op ad bakke bagefter (...) Der skal man virkelig vide meget om, hvad der er, man skal godt ned i forvaltningen, fordi de har jo viden om det (...) Men så kommer der jo alle de der værdiholdninger ovenpå. Ind i kommissoriet. Hvor langt vil man gå, hvor langt vil man hen, hvad vil man ikke diskutere for eksempel? Fordi man kan jo altid debattere alting. Men man er jo også nødt til at holde nogenlunde fokus (Interview 26).

Politikeren beskriver her, hvordan kommissoriet rammesætter opgaveudvalgets arbejde og både bygger på forvaltningens fagfaglige viden om emnet og ligeledes udtrykker værdiholdninger og en indkredsning af, hvad man politisk ønsker at diskutere og eventuelt ikke ønsker at diskutere. Ligeledes udtrykker citatet, at denne rammesættelse er nødvendig, men samtidig kan blive en udfordring, hvis den laves ”forkert” og undervejs i arbejdet viser sig at være utilstrækkelig eller skæv, når forståelser af udfordringen udvides. Denne udfordring forstærkes formentlig af, at et vedtaget kommissorie gennemgående ikke ændres, idet der hos kommunalbestyrelsen er en stærk forventning om at kommissoriets ramme fastholdes. Eksempelvis udtaler en direktør, at et opgaveudvalgs administration og politikere formentlig ikke ”ville få ret mange pluspoint” (Interview 20), hvis de under et opgaveudvalg var nødt til at få et nyt kommissorie vedtaget. I forlængelse heraf ses det også, hvordan opgaveudvalgenes endelige produkter og anbefalinger vedtages uden ændringer i kommunalbestyrelsen.

Opgaveudvalgets problemforståelse rammesættes desuden på de første møder via nogle oplæg fra forvaltningen, der hovedsageligt præsenterer nøgletal om de almene og private boliger med henvisningsret og nøgletal om beboernes karakteristika samt udsagn fra beboere og medarbejdere om de relevante områder (møde 1+2). Rammesættelsen af problemforståelsen af det boligsociale arbejde i kommunen tilrettelægges af forvaltningen og det politiske formandskab på en række formøder udenfor opgaveudvalgets formelle møder, hvor det blandt andet besluttes, hvilke tal og hvilken viden der er relevant at præsentere, og som det samtidig vurderes som tidsmæssigt muligt at gå i dybden med (Interview 14, 17).

Undervejs i opgaveudvalget udfordrer deltagerne de udpegede mål og den rammesættelse, som kommissoriet indeholder. Dette udspiller sig særligt som en problematisering af den viden, som udvalget præsenteres for, hvor de mere generelle nøgletal, som oplæggene indeholder, betragtes som utilstrækkelige, ligesom kommunens forståelse af egen rolle i en boligsocial indsats udfordres. Gennemgående efterspørges en mere dybdegående viden om, hvilke specifikke boligsociale udfordringer Gentofte oplever, samt hvilke boligområder der kan betragtes som særligt udfordrede. En borger beskriver den information, som udvalget blev præsenteret for, således:

helt banale nøgletal bare for de boligområder, der bliver præsenteret i opgaveudvalget, dem har vi ikke, og det frustrerer mig virkelig meget (...) det (de præsenterede tal) var generelt, og det er jo udmærket at indhente de tal, men de siger bare ikke noget om, hvor problemerne er, vel, altså og hvor store de er (Interview 18).

Borgeren uddyber videre:

altså hvis man laver nogle principper for en boligsocial indsats i Gentofte Kommune som ... lige så godt kan eksistere i Brøndby Kommune eller i Ålborg Kommune, men ikke kan man sige afspejler Gentofte, så synes jeg, der er noget galt (Interview 18).

Borgerens citater eksemplificerer gruppens gennemgående efterspørgsel efter mere specifik og lokal viden om Gentoftes boligsociale udfordringer og beskriver videre gruppens argumenter for, hvorfor denne viden er vigtig for at kunne udforme relevante principper for en indsats i kommunen. Borgernes udfordring af problemforståelsen og den præsenterede viden kan i observationerne af gruppens drøftelser spores fra starten af forløbet, men intensiveres løbende gennem udvalgets arbejde (møde 2, 3 og 4). Modsætningen mellem, hvilke mål og problemforståelser der opleves som relevante, beskrives gennemgående af både borgere og politikere i opgaveudvalget. Eksempelvis udtaler en politiker:

Det, der kan være en udfordring, altså hvis jeg skal tage bare den boligsociale indsats som udgangspunkt, der kan det være udfordrende, det her med, at nogen udvalgsmedlemmer måske opfatter opgaven lidt anderledes, end den egentlig er, eller måske godt vil ha' drejet den over i noget andet, end den egentlig er (Interview 17).

I tråd hermed udtaler en borger:

altså der er et dilemma imellem måske den politiske dagsorden og den dagsorden, opgaveudvalget så mener, de i virkeligheden skal nå frem til. Altså det er det her med, at der kommer et, der bliver lavet et kommissorium, som ikke er til diskussion, uden at kunne supplere det (Interview 18).

Både politikerens og borgerens citater udtrykker en oplevelse af en modsætning mellem den politiske rammesættelse af mål og problemer, der er optaget af de generelle linjer i det boligsociale, overfor borgernes forståelser af relevante mål og dagsordener, der er optaget af specifik og lokal viden som afsæt for udviklingen af en boligsocial indsats. Dette eksemplificerer ligeledes, hvordan der i opgaveudvalgets arbejde særligt aktiveres et paradoks mellem politiske mål og ønsker, som opgaveudvalget på den ene side forventes at levere et produkt i forhold til, og borgernes mål og ønsker, som opgaveudvalget på den anden side også forventes at inddrage og agere loyalt i forhold til.

Copingstrategi: sekretariatet er politisk loyale og har fokus på at udfordre tilpas

I håndteringen af målparadokset ses fra forvaltningssekretariatets side, og herunder facilitatorerne af opgaveudvalget, gennemgående en loyalitet overfor de politiske mål og dagsordener samt et fokus på at udfordre politikerne tilpas. Boligsociale indsatser er i Gentofte Kommune et forholdsvist nyt policyområde, hvor der ikke internt imellem kommunens forvaltninger er koordineret på tværs, og hvor det nuværende arbejde har haft karakter af specifikke, konkrete tiltag i udvalgte områder. Derved er både forvaltningssekretariatet og politikere videnskabsmæssigt på ny grund, og det boligsociale område beskrives af en facilitator som et emne, de: *"ikke selv vidste så meget om"* (Interview 21). Dette beskrives på den ene side som en vigtig årsag til at tage den boligsociale indsats op i et opgaveudvalg, men samtidig tegner der sig emner i relation til arbejdet, som er politisk ømtålelige eller svære, og som ikke ønskes sat i spil i arbejdet. Disse emner beskrives af en administrator i udvalgets sekretariat således:

først og fremmest de fysiske ændringer af boligerne (i de boligsociale områder). Fordi det er noget vi har, der er et punkt, der er svært. Og vi har nogle rigtig dårlige lejligheder, og vi har det der dilemma mellem, kan de blive boende, hvis vi renoverer lejlighederne. Og vi ville meget nødtigt have at, det ville man heller ikke fra politisk hold, have, at det skulle blive styrende i diskussionerne om,

hvorvidt vi skulle istandsætte lejlighederne (i et særligt område), fordi det behøver vi sådan set ikke et opgaveudvalg for at kunne sige noget om (...) Det var sådan den ene del af det, og den anden del af det, det er, at enhver kommune er jo altid sårbar overfor at få udstillet sit beskidte vasketøj. Og det kan man jo godt risikere at få i sådan et opgaveudvalg om det boligsociale. Man kunne godt risikere at sige: "I er nødt til at gøre noget ved kriminaliteten i det her område" eller "Der bliver solgt stoffer i det her område" eller "Der er bander i det her område" (...) Altså forarbejdet var virkelig præget af, hvad tør vi sige for ikke pludseligt at skabe en politisk sag (Interview 19).

Citatet beskriver, hvordan arbejdet med en boligsocial indsats både indeholder politisk ømtålelige emner og samtidig aktiverer en nervøsitet for at få udstillet fejl eller svage punkter i kommunens arbejde, som man muligvis ikke har kendt til eller haft overblik over på forhånd. Administratoren beskriver videre, hvordan forarbejdet i forbindelse med opgaveudvalget derfor blev præget af, hvor meget der kunne undersøges og skulle siges i udvalget om disse emner, for at det ikke skulle overtage dagsordenen og eventuelt blive for udstillende. Dette forarbejde foregår særligt på en række formøder mellem sekretariatet og det politiske formandskab, hvor dagsorden og drejebog for udvalgets møder planlægges, og hvor dialogen gennemgående beskrives som åben, god og tillidsfuld (Interview 14, 16). Samtidig kan der spores en tendens til, at sekretariatet er loyale overfor politiske mål og ønsker og sørger for, at det, der bliver båret ind i udvalgets officielle rum, er politisk ønskværdigt og håndterbart. En administrator fra sekretariatet udtaler i den forbindelse om sin rolle på formøderne:

det er rigtig meget at prøve at lytte indtil, hvad er det egentlig, de vil rent politisk? (...) det er det der med at prøve at lytte, okay, hvad er det for en politisk toning, de ønsker ind i det her? Hvordan kan vi være med til at sikre, at der kommer nogle debatter, der bringer det den vej, som de politisk godt kunne tænke sig. Og hvordan hjælper vi dem, hvis det boligsociale udvalg gik lidt ud ad en tangent, hvordan kan vi så hjælpe det til at komme tilbage på sporet, sådan så de politisk kan stå på mål for det, der bliver besluttet i opgaveudvalget. Så det er sådan meget at hjælpe med at oversætte fra det politiske til det, vi så rent faktisk står og gør på møderne (Interview 20).

Administratoren beskriver her, hvordan sekretariatet er loyale overfor de politiske ønsker og hjælper til, at det, der bæres ind i udvalget og foregår på udvalgets møder, afspejler det, politikerne gerne vil, og ikke bevæger sig ud ad en tangent, hvor man bliver i tvivl om, hvor drøftelserne kunne

ende. Denne loyalitet beskrives ligeledes af en facilitator i sekretariatet, der samtidig beskriver, hvordan administrationen er optaget af, at politikerne udfordres tilpas i forhold til at åbne op overfor borgernes ønsker:

Jeg har jo haft meget fokus på politikerne, fordi de netop ikke havde arbejdet med det her før. Og fordi det var en lille smule ømtåleligt, så har min strategi hele tiden været at give dem en lille smule hele tiden undervejs, så jeg talte nogle gange om at hoppe til det næste sikre sted (...) så det ikke blev for stort et spring, så de enten blev for utrygge eller for "jamen det kan jo slet ikke lade sig gøre" eller "det er jo helt omsonst" eller "hold da op, hvor har vi været utilstrækkelige tidligere". Så det har været min strategi, og det var det også med medlemmerne. Men jeg havde meget fokus på politikerne, særligt formandskabet, at det skulle de være trygge med, for så vidste jeg, at når jeg havde dem med mig, så kunne jeg noget mere i min facilitering. Og så var det at massere dem internt og holde møder med dem og få dem forklaret, hvad det var, det gik ud på, og sige, at vi gør ikke noget uden jer, men prøv at se her, der er faktisk nogle gode idéer. Og så var de rolige, og godt kunne se at "nå ja, der var måske en anden måde at gøre det på" (Interview 21).

Facilitatorens citat illustrerer, hvorledes sekretariatet gennemgående har fokus på at sikre, at politikernes ønsker imødekommes, og at opgaveudvalgets arbejde ikke drejes for meget i retning af ukendte eller ømtålelige emner, men stadig opleves som trygt og håndterbart. Dette kobles af facilitatoren blandt andet til den usikkerhed, der ligger i at bevæge sig ind på et nyt område, hvor det potentielt kan blive udstillet, at kommunens tidligere arbejde har været utilstrækkeligt. Samtidig illustrerer citatet, hvordan sekretariatet forsøger at udfordre politikerne tilpas ved at finde "næste sikre sted", hvor nogle af borgernes dagsordener og ideer kan imødekommes, uden at det opleves for utrygt. Facilitatoren beskriver ligeledes, hvordan denne tryghed er med til at skabe et større rum for, hvad der bliver muligt i den konkrete facilitering af udvalgets arbejde.

I håndteringen af målparadokset ses det altså gennemgående, hvordan forvaltningssekretariatet i udgangspunktet agerer loyalt overfor de politisk opstillede mål og ønskede rammesættelser, så den viden, der bæres ind i udvalget, og faciliteringen af udvalgets dialog udspiller sig ønskværdigt og håndterbart i forhold til disse. Samtidig kan sekretariatets fokus på at udfordre de politiske dagsordener tilpas på de planlagte formøder, ses som et **brobyggende element** i forhold til at imødekomme den viden, som borgerne efterspørger, men som kan vedrøre noget ømtåleligt eller potentielt

udstillende. Dette sker dog som beskrevet udenfor udvalgets formelle rum og i mindre grad, idet det handler om at finde ”næste sikre sted”, og paradoksets modsætning mellem det politisk ønskede og borgernes ønsker konfronteres ikke åbent i opgaveudvalgets fælles rum. Derved udspiller copingstrategien sig hovedsageligt stadig som en **rumlig adskillelse** af paradoksets sider, idet det overvejende bliver den viden og de mål, som er politisk ønskede, mulige og trygge, der får plads i opgaveudvalget, mens den brobygning, der finder sted i forhold til at mediere mellem paradoksets sider, udspiller sig på formøder.

Copingstrategi: lokal viden afvises i opgaveudvalget

Igennem opgaveudvalgets arbejde beskrives og ses der i overvejende grad en god og respektfuld dialog, hvor både borgere og politikere forsøger at lytte til hinanden og byde konstruktivt ind på hinandens input (møde 2 og 3). Samtidig kan der spores en tendens til, at når borgerne til udvalgenes formelle møder efterspørger mere lokal viden om Gentoftes boligsociale udfordringer, afvises dette i overvejende grad af politikere og forvaltningssekretariatet med argumentet om, at udvalgets opgave er at udforme generelle principper. Dette mønster kan særligt spores i observationerne af udvalgets møder, hvor afvisningen af mere konkret viden gradvist øges gennem møderækken med henvisninger til udformningen af kommissoriet og italesættelser af, at ”det er ikke det, vi skal” (møde 3), eller ”vi skal noget overordnet her og ikke være for konkrete” (møde 4 + skrivegruppemøde). Denne tendens beskrives ligeledes af en politiker, der udtaler, at der i opgaveudvalget var nogle borgere, der havde: ”*svært ved (...) ligesom at sige, det er noget overordnet, generelt vi skal tale om, vi skal ikke ned og pille i detaljer*” (Interview 17). Ligeledes beskrives afvisningerne, i form af henvisninger til kommissoriet og udformningen af principper, af en borger:

man kan jo altid begynde at gå ned i de der formuleringer, hvad er det egentlig, et opgaveudvalg skal ik? Der står jo noget med nogle principper. Der står jo noget med ... , og så videre. Men det skal give en eller anden retning og en mening og, kan man sige, kunne føre til en eller anden forståelse for, hvad det er for en indsats, der er brug for. Og ikke at formulere en indsats i alle mulige detaljer, men hvad er det så for en indsats, der er brug for (Interview 18).

Borgerens udtalelse illustrerer tendensen til at afvise visse drøftelser med henvisning til, at der skal arbejdes mere overordnet med principper. Samtidig beskriver citatet, hvordan borgernes efterspørgsler ikke nødvendigvis handler om at ville formulere en boligsocial indsats i detaljer, men me-

re udspringer af en mangel på nødvendigt lokalt kendskab til Gentoftes udfordringer for at kunne formulere relevante overordnede principper. I forhold til afvisningen af mere lokal viden italesætter en af udvalgets politikere videre:

det er jo første gang, at man laver sådan en boligsocial indsats. Der skal man nok vide, at man tager nogle skridt stille og roligt hen ad vejen. Og der var der nogen i opgaveudvalget, der havde en mening om, at man skulle gøre det på denne her måde sådan her, og man skulle bruge dén funktion og dén funktion, og man skulle bruge pengene sådan og sådan. Og det er jo fair nok at slås for sit synspunkt. Men jeg mener, at det er – jeg synes ikke, at det er specielt smart rent politisk, hvis det du gerne vil opnå, er at prøve at flytte pilen lidt til højre eller lidt til venstre (Interview 26).

Politikerens citat illustrerer, hvordan borgernes gentagne efterspørgsler på viden og på at gå dybere ned i arbejdet med Gentoftes udsatte boligområder opleves som uklogt i forhold til at få indflydelse på og flytte noget i udvalgets arbejde og produkt. Samtidig kan beskrivelsen af, at det boligsociale er et nyt policyområde, som kræver, at man tager små skridt, anskues som en reference til, at det boligsociale også, som tidligere beskrevet, indeholder nogle ømtålelige eller ukendte elementer, hvor borgernes ambitioner og efterspørgsel på at åbne mere op ikke er muligt eller ønsket. Selvom det utrygge og ømtålelige og dermed det politiske behov for at gå stille frem ikke italesættes direkte i opgaveudvalget, oplever en del af borgerne dog afvisningerne af at gå mere i dybden som udtryk for en subtil politisk styring. I den forbindelse udtaler en borger:

det var svært ligesom at komme ind på livet af kommunen ikke, at komme ind og snakke om, hvor at det jo for dem også er rigtig svært, og hvor er det svært, og hvordan kan vi så med en boligsocial indsats være med til at gøre det nemmere. Det var rigtig svært, og der tror jeg, det der, hele det der spil imellem forvaltning og politisk niveau, det bremser fuldstændig den (dialog) (Interview 23).

Borgerens citat viser, hvordan afvisningen af at arbejde dybere ned i de boligsociale udfordringer gør det svært at spille kvalificeret ind i udvalgets arbejde. Videre illustrerer udtalelsen, hvordan de drøftelser, som borgeren beskriver som nødvendige, ligeledes opleves som bremset af et spil mellem forvaltningen og det politiske niveau, som ikke tillader, at den form for viden kan komme i spil. I forhold til inddragelsen af lokal viden og en subtil politisk styring udtaler en anden borger:

jeg har en helt klar fornemmelse af, at der sker noget (uden om opgaveudvalget), og der bliver handlet noget af. Og man kan sige, de ting, vi har bedt om i det her udvalg, det tror jeg også, de har forskellige meninger om, dem, der sidder og koordinerer det, ikke. Hvorfor har man den diskussion i et lukket forum? Fordi jeg synes, man skal tage det her, den diskussion i opgaveudvalget (Interview 18).

Borgeren udtrykker her en oplevelse af, at den efterspurgte viden afvises i udvalget, uden at argumenterne for afvisningen italesættes åbent. Den oplevede subtile styring er derved med til at slå sprækker i borgerens tillid til processen, og der efterspørges samtidig en åben dialog om, hvilken viden der kan eller skal inddrages, og argumenterne for at in- eller ekskludere visse drøftelser.

I håndteringen af målparadokset udspiller copingstrategien om at afvise borgernes efterspørgsler sig som **marginalisering** af en af paradoksets sider, idet den lokale viden ikke kommer i spil, men marginaliseres i opgaveudvalgets fælles rum. Paradokset konfronteres dog aldrig åbent i opgaveudvalget, og borgernes oplevelse af en subtil styring slår sprækker i tilliden til en samskabelse som ellers i store træk beskrives som god og respektfuld.

Copingstrategi: facilitatorer metakommunikerer om udfordringer

Udenfor opgaveudvalgets formelle rum ses ligeledes en håndtering af målparadokset, der indebærer, at facilitatorerne af udvalget kommunikerer om de udfordringer og usikkerheder, som politikere og forvaltning oplever i arbejdet med den boligsociale indsats.

Denne håndtering kan særligt ses i observationerne af udvalgets arbejde og udspiller sig typisk i forbindelse med mere uformelle møder på gangen eller arbejds møder, hvor facilitatorer deltager alene med borgerne. Her åbner facilitatorerne op for at metakommunikere om processen i og omkring opgaveudvalget og de udfordringer og bekymringer, som de oplever kommer i spil for forvaltningen og politikere ved at beskæftige sig med det boligsociale område. Eksempelvis beskrives det, hvordan forvaltning og politikere bliver bekymrede for, om nogen kan "komme i klemme", hvis noget uønsket bliver lagt frem (generelle observationer 19 januar), og at det er vigtigt ikke at blive for udfordrende i det endelige produkt, men finde "næste sikre grund for kommunalbestyrelsen", så de kan godkende afleveringen politisk, samt at forvaltningen bliver "forstyrrede og holder på tallene", når borgerne efterspørger konkret viden, fordi den interne koordinering af det boligso-

ciale område er mangelfuld (skrivegruppemøde). Derved forsøger facilitatorerne at åbne processen og det kommunale maskinrum op for borgerne ved at beskrive årsagerne til den oplevede subtile styring i opgaveudvalget og forklare, hvorfor borgerne nogle steder oplever, at det er svært at komme igennem, eller møder modstand på de ting, de efterspørger. Denne metakommunikation og transparens omkring, hvad der sker på kommunens indre linjer, udfolder sig stadig politisk og organisatorisk loyalt, idet udfordringerne beskrives i bløde vendinger og uden at konkrete politikeres eller medarbejders navne eller handlinger nævnes. Ligeledes beskriver en facilitator om sine overvejelser omkring at metakommunikere og være åben overfor borgerne:

det er vigtigt for mig også at sige til nogle af de borgere, når de kom og spurgte. Det har jeg jo ringet og snakket med dem om, og jeg har også stået og snakket med dem på gangen og sagt tak. Fordi jeg mener af hjertet tak for, at I udfordrer os, fordi det er jo det, civilsamfundet kan gøre. Civilsamfundet skal udfordre sådan en kommune. Vi skal jo ikke bare sidde her og tro, at vi har forstand på det hele (...) Men vi skal også kunne turde at gå i dialog. Fordi det er ikke sådan, at borgere altid har ret. Det har de ikke. De ved bare ikke bedre, fordi vi ikke har villet fortælle dem det (...) De kan da godt tåle at høre fakta. Altså de kan da godt tåle at høre det. Og jeg tænker, at de går ikke ud og skriver en dårlig artikel om, at det er (skidt), nej fordi at de synes jo, at det er et eksklusivt selskab, de er kommet ind i. De synes da, at det er fedt. Og der har jeg det sådan, at der skal vi ikke være bange (Interview 21).

Citatet illustrerer hvordan facilitatoren udenfor udvalgets formelle rum imødekommer borgernes efterspørgsler og oplever, at det bliver konstruktivt modtaget, når forvaltningen tør gå i dialog, også om potentielt ømtålelige sager. Videre beskriver facilitatoren en oplevelse af, at det ikke er farligt at fortælle om processen og de udfordringer, der opleves for forvaltning og politikere, og at borgerne ikke reagerer på denne kommunikation ved at lave en kritisk sag i medierne. I observationerne af denne form for metakommunikation kan det ligeledes spores, hvordan informationerne fra facilitatorerne generelt modtages godt af borgerne, og at et ærligt svar på, hvorfor noget ikke kan drøftes eller skrives i det produkt, udvalget skal levere til kommunalbestyrelsen, virker tillidsopbyggende og konfliktnedtrappende i forhold til graden af kritik i borgernes efterspørgsler (skrivegruppemøde).

Som håndtering i forhold til målparadokset udspiller copingstrategien om at metakommunikere om udfordringerne sig stadig som en **rumlig adskillelse** af paradoksets sider, idet det fortsat forbliver

det politiske mulige og ønskede, som dominerer opgaveudvalgets dialog, mens metakommunikationen udspiller sig i andre fora. Samtidig må metakommunikationen betragtes som et **brobyggende element** i forhold til paradoksets modsætning, idet det politiske rum og bevægegrundene forsøges åbnet op ved at give mere reelle forklaringer på, hvorfor visse drøftelser kan være svære at inkludere i udvalget. Selvom denne kommunikation virker tillidsopbyggende, udspiller den sig hovedsageligt i rum, hvor facilitatorer er alene med borgerne, hvorved paradoksets modsætning og de forskellige parters legitime behov og ønsker ikke konfronteres åbent på udvalgets formelle møder.

6.7.2 Faglighedsparadoks

I opgaveudvalgets arbejde aktiveres desuden et faglighedsparadoks. Denne modsætning omhandler, at der på den ene side er behov for forvaltningens faglige viden om det boligsociale arbejde, og at denne faglighed på den anden side ikke deltager i opgaveudvalget.

I opgaveudvalgene i Gentofte er arbejdsformen besluttet og tilrettelagt således, at udvalgenes formelle medlemmer består af politikere og borgere, mens forvaltningens rolle er at sekretariatsbetjene udvalget. Dermed er det politisk besluttet, at administratorer eller: *"kommunale medarbejdere ikke kan udpeges som medlemmer af opgaveudvalgene"* (1 evaluering af opgaveudvalg). Denne beslutning er truffet for at give plads og rum til borgernes input, og for at forvaltningen ikke skal deltage i en politisk debat med deres politiske ledelse. Som nævnt er udvalgenes møder derfor indrettet og faciliteret, så det er: *"politikerne sammen med borgerne, der drøfter"* (Interview 20) udvalgets givne opgave, mens forvaltningens rolle består i koordinering og facilitering af arbejdet. Forvaltningen, repræsenteret gennem de administrative medarbejdere og ledere, der udgør opgaveudvalgets sekretariat, er således fysisk til stede på opgaveudvalgets møder, men vælger at holde sig i baggrunden, fordi de ikke er formelle medlemmer af udvalget og for at give borgerne og politikerne plads.

Overfor dette ses der i udvalget et behov for og en efterspørgsel på de faglige medarbejders viden om udformningen af den boligsociale indsats i kommunen og hvilke udfordringer, der opleves i den forbindelse, udover de nøgletal om de boligsociale områder som indledningsvist blev præsenteret i et oplæg fra forvaltningen. Som nævnt er den boligsociale indsats et nyt policyområde i Gentofte, hvorfor både politikere og forvaltningssekretariatet videnskæssigt bevæger sig på usikker grund. Dette beskrives blandt andet af et medlem af sekretariatet:

der var ikke nogen af os, der sad som embedsmænd i det der opgaveudvalg, som vidste ret meget om det boligsociale arbejde. Og så havde vi jo inviteret nogle ind, som vidste det. Og de udfordrede jo hele tiden det der med, har vi de rigtige fakta? Har vi den rigtige information? Og ved vi, hvad det her handler om? Og vi havde jo lagt nogle snit ned på de fakta, som vi synes var relevante, at de fik. Og der kom vi nok lige lidt til kort på, at der var faktisk rigtig mange i det der opgaveudvalg, der vidste mere end os. Og det udfordrede de rigtig meget (Interview 20).

Citatet illustrerer, hvordan sekretariatets og politikernes viden om det boligsociale område kom til kort i mødet med borgerne, der udfordrer, hvorvidt udvalgets vidensgrundlag er tilstrækkeligt. Dette beskrives ligeledes af en borger, der oplever en videnskæssig svaghed hos forvaltning og politikere, i forhold til hvad en boligsocial indsats handler om:

altså når man oplever en kommune, som på den måde prøver at holde sig selv ude af altså, hvad skal man sige, det er ikke os, det (boligsociale) handler om, det er noget, der foregår ude i boligområderne, og hvordan får vi dem, altså boligselskaberne og boligforeningerne og beboerne, hvordan får vi dem til at løse de der problemer (...) det vidner også om en kommune, der slet ikke, hvad skal man sige, kender deres rolle i det (boligsociale arbejde), og det tror jeg faktisk, der er en del af deres medarbejdere, der gør (Interview 23).

Videre efterspørger samme borger den forvaltningsfaglige viden om, hvilke udfordringer der konkret opleves i Gentofte:

Men der var heller ikke rigtig nogen fagfolk som ligesom kunne bidrage med det, så de havde heller ikke turdet at sætte nogen dér, der ville kunne netop sige: "Vi har en udfordring her og her og her, vi gør simpelthen ikke det her rigtigt" (...) det kunne have været interessant at have haft nogle fagfolk fra de forvaltninger hvor vi ved, det er svært, fordi de kan pege på nogle udfordringer og også nogle udfordringer, hvor vi (...) kan være med til at gøre deres indsats bedre (Interview 23).

Borgerens udtalelser udfordrer både kommunens viden, i forhold til hvilken rolle den samlede organisation spiller i en boligsocial indsats, og efterspørger en udredning af, hvilke udfordringer kommunen oplever i arbejdet med deres sociale boligområder. I begge udtalelser efterspørger bor-

geren desuden de faglige medarbejderes deltagelse som dem, der besidder denne viden i organisationen. Behovet for den faglige viden beskrives ligeledes af udvalgets facilitatorer:

der er nogen der sidder og er politikere, der af gode grunde ikke altid helt ved, hvordan det foregår nede i maskinrummet, og så nogle borgere, der ved, hvordan det lige foregår hos dem. Men så mangler vi ligesom dem, der er med til dagligt og får det til at fungere (Interview 21).

Facilitatoren beskriver her, hvordan den faglige viden til at spille sammen med og supplere politikernes generelle viden og borgernes mere personlige og specifikke viden mangler. Gennemgåendes det altså, hvorledes samskabelsen i opgaveudvalget aktiverer et faglighedsparadoks hvor fagligheden på den ene side er nødvendig, for at kvalificere udvalgets viden, mens de faglige medarbejdere på den anden side er fravalgt som deltagere i opgaveudvalget, for at give plads til politikeres og borgeres drøftelser.

Copingstrategi: faglige medarbejdere deltager i arbejdsgrupper

Som håndtering i forhold faglighedsparadokset ses en strategi, hvor medarbejdere fra forskellige relevante forvaltninger deltager i de to arbejdsgruppemøder, som etableres i starten af opgaveudvalgets arbejde. På arbejdsgruppemøderne deltager blandt andet medarbejdere fra henholdsvis Gentofte Ejendomme, Social og Handicap-afdelingen, Jura, Socialpsykiatrisk Center samt SSP. Det er frivilligt for opgaveudvalgets medlemmer, om de vil deltage i arbejdsgruppemøderne, og halvdelen af udvalgets borgere melder sig som deltagere på møderne, som gennemføres af udvalgets to facilitatorer. Politikerne er ligeledes inviterede til arbejdsgruppemøderne, men deltog ikke grundet en i forvejen stor arbejdsbyrde og tidsmangel (Interview 16). De to møder havde som omdrejningspunkt at pege på udfordringer, behov og potentialer i de boligsociale områder samt opsummere, hvilke temaer en boligsocial indsats kunne omhandle (arbejdsgruppemøde 1).

I observationerne af arbejdsgruppemøderne kan der gennemgående spores en meget åben og konstruktiv dialog, hvor særligt de inviterede faglige medarbejdere åbent beskriver de udfordringer, de oplever internt i organisationen samt i de boligsociale områder. Disse faglige input er med til at skabe en mere dybdegående og nuanceret viden i arbejdsgruppen om de udfordringer, der findes i forhold til at arbejde med en boligsocial indsats i kommunen. Eksempelvis uddyber de faglige medarbejdere, hvordan de boligsociale udfordringer typisk er koncentreret i særlige områder eller afde-

linger, der kan opleves som utrygge, hvordan der opleves strukturelle udfordringer i forhold til at have for få boliger at henvise til, hvordan udfordringer ofte omhandler ensomhed og problemer med at fastholde ildsjæle og ressourcestærke beboere, samt udfordringer med og vigtigheden af, at kommunens indsatser koordineres tværgående (arbejdsgruppemøde 1).

Ligeledes ses det til arbejds møderne, hvordan de faglige medarbejders stemmer og viden i nogle tilfælde er med til at udfordre borgernes forestillinger og forforståelser af kommunens arbejde. Eksempelvis peger en medarbejder på, hvordan de lovpligtige styringsdialoger mellem kommune og de almene boligselskaber delvist kritiseres af boligselskaberne som mangelfulde, men at de faglige medarbejdere ligeledes oplever, at nogle boligselskaber kan være lukkede, og at det kan være svært at få en udviklende dialog i gang. Denne udveksling af perspektiver er med til at mindske os-og-dem-positionering imellem borgere og kommunale medarbejdere til møderne, ligesom arbejdsgruppens dialog generelt øger vidensniveauet og skaber læring for både borgere og medarbejdere (arbejdsgruppemøde 1 + 2). Videre resulterer denne dialog i, at borgere og medarbejdere på arbejdsgruppens andet møde i fællesskab udpeger de boligområder, hvor de særligt oplever udfordringer. Denne udpegning er tidligere blevet efterspurgt af borgerne på opgaveudvalgets møder, hvor den ikke er blevet imødekommet. Gruppen peger her særligt på de boligområder, som hører under kommunens private boliger med henvisningsret, ligesom særligt et område udpeges som udfordret (arbejdsgruppemøde 2).

Til arbejdsgruppemøderne kan der altså observeres en meget ærlig og åben dialog, der nuancerer de mere generelle informationer og statistikker, som opgaveudvalget er blevet præsenteret for, samtidig med at udfordringerne med tværgående koordinering uddybes. Ligeledes omtaler borgerne i opgaveudvalget i forbindelse med præsentationen af arbejdsgruppens arbejde, at det var ”godt med indspark fra fagfolk, og spændende at høre deres erfaringer” (3 møde). I tråd hermed beskriver en facilitator mødet mellem faglighed og borgere i arbejdsgruppen således:

det at de (borgerne) fik lov til at møde nogen som konkret – altså sådan nogle fagfolk (...) det var næsten nogen, de kunne møde ude i boligområderne. Det betød meget for dem (...) jeg synes, at det viser, at det kan jo godt lade sig gøre. Vi tør godt, vi kan godt. Altså jeg synes, at det var interessant, at de (kommunale medarbejdere) tog ligesom, de tog lidt, altså de var ikke så optagede af at passe ind i rollen. De var mere optagede af sagen. Og at der sad et andet menneske overfor dem,

som ville dem noget, og som havde noget på hjerte. Og det var begge veje. Og det synes jeg, er interessant, at når vi kommer helt derved, så kan vi godt (Interview 21).

Facilitatorens udtalelser illustrerer, hvorledes borgerne oplevede de faglige input som vigtige og relevante, og ligeledes hvordan de kommunale medarbejdere var meget åbne og optrådte som mere optagede af den fælles sag end af at fastholde en mere formel rolle som myndighed.

Pointerne fra arbejdsgruppen præsenteres efterfølgende af to borgere på et møde i opgaveudvalget. Her præsenteres arbejdet dog i mere bløde vendinger og overskrifter, hvorfor læringen fra de faglige medarbejdere ikke i samme grad sættes i spil i opgaveudvalget. Ligeledes når deltagerne i udvalget på grund af tidspres heller ikke en fælles drøftelse og opsamling af, hvad der kan karakteriseres som de vigtigste udfordringer og behov i de boligsociale områder. Derved bæres læringen og udvekslingen af perspektiver fra arbejdsgruppen kun i mindre grad ind i det fælles rum i opgaveudvalget, ligesom udpegningen af udfordrede områder ikke italesættes videre eller inkluderes i udvalgets endelige produkt.

Som copingstrategi i relation til faglighedsparadokset kan inddragelsen af medarbejdere i arbejdsgrupperne anskues som en **rumlig adskillelse** af paradoksets sider, idet den faglige viden kun sættes i spil udenfor opgaveudvalgets formelle rum, hvorved den ikke bidrager til at kvalificere og nuancere det samlede opgaveudvalgs fælles vidensniveau. Deltagelsen af medarbejdere på arbejds møderne kunne betragtes som et forsøg på en brobyggende aktivitet, idet den faglige viden forsøges inddraget og til møderne er med til at højne borgernes læring og viden om udfordringen. I den samlede samskabelsesproces fremtræder håndteringen dog nærmere som rumlig adskillelse med et **underordnet element**, idet den faglige viden ikke i særlig høj grad bæres ind i eller uddybes på opgaveudvalgets fælles møder, ligesom det kun er en mindre del af udvalgets medlemmer, der deltager i arbejdsgruppemøderne. En del af den producerede viden i arbejdsgrupperne ekskluderes desuden i udvalgets videre arbejde (generelle observationer 3 april), ligesom borgergruppen i udvalget vedbliver med at efterspørge mere lokal og faglig viden om kommunens boligsociale udfordringer efter de to arbejdsgruppemøder. Videre stiller en del af borgergruppen fortsat spørgsmålstegn ved kommunens forståelse af egen rolle i en boligsocial indsats, ligesom en italesættelse af boligsociale viceværter forankret ude i boligområderne som omdrejningspunkt for indsatsen forbliver dominerende (møde 3 og 4). Derved kan der spores en sammenhæng mellem faglighedspara-

dokset og målparadokset, idet de faglige medarbejders mere nuancerede udlægning af boligområdernes udfordringer og behov for koordinering af indsatsen delvist ekskluderes eller beskrives mere generelt, hvis den af forvaltning og politikere opleves som for udstillende eller lokal.

6.7.3 Diversitetsparadoks

I opgaveudvalgets samskabelse ses det, hvorledes der aktiveres et diversitetsparadoks. Dette paradoks udspiller sig som en modsætning imellem en bevidst bred inkludering af mange typer borgerstemmer i opgaveudvalget og en samtidig intern ekskludering af visse typer af borgere, der i opgaveudvalget har svært ved at blive hørt.

I opgaveudvalgets kommissorie beskrives, hvilke ti borgerkompetencer, som ønskes hos deltagerne. Til opgaveudvalget om den boligsociale indsats beskrives eksempelvis, at der ønskes 10 borgere fordelt således:

- *3 medlemmer, der bor eller har boet i et område med almene boliger, og som evt. har erfaring med socialpsykiatrien eller integration.*
- *2 medlemmer med erfaringer fra en afdelingsbestyrelse i en almen boligorganisation, der har arbejdet med lokale aktiviteter.*
- *2 medlemmer med erfaringer fra lokale foreninger i kommunen, der har arbejdet med at inddrage borgere i lokale aktiviteter.*
- *1 medlem med erfaring fra et af de boligadministrationselskaber, der har arbejdet med boligsociale projekter.*
- *1 medlem med erfaring med aktiviteter for unge.*
- *1 medlem med erfaring med frivillige sociale indsatser. (fra kommissoriet)*

I forbindelse med rekrutteringen til udvalget skal borgerne i deres ansøgning selv ”krydse af”, hvilke kompetencer de besidder, og efterfølgende udvælges medlemmerne formelt af kommunalbestyrelsen. I rekrutteringen anvendes for de enkelte udvalg en bred vifte af annoncerings- og rekrutteringskanaler. I opgaveudvalget om den boligsociale indsats strakte disse sig fra annoncer i den lokale avis og på kommunens hjemmeside, over ophængning af flyers i eksempelvis lokale indkøbscentre eller biblioteker og til mere direkte rekruttering ved at opfordre eksempelvis boligforeninger eller faglige medarbejdere til at oplyse om mulighederne for deltagelse i udvalget i deres lokale netværk (Interview 15). Denne proces beskriver en politiker:

Med borgerne, der kigger man på, hvad for nogle kompetencer, der vil være interessante at have til rådighed i opgaveudvalget. Og så går man efter det. Og så lægger man det jo frit og åbent ud, at alle kan søge om at komme med. De skal i princippet krydse af, hvad det er for nogle kompetencer der er opstillet fra forvaltningen og politisk sige, som man vil have. Og så siger man: ”Jeg kan det og det, og det og det”, og så søger man. Så bliver man udvalgt i kommunalbestyrelsen. Det er så der, man får sin formelle hat på (Interview 26).

Politikeren beskriver her, hvordan kommissorierne udpeger en række relevante borgerkompetencer, som forvaltningen og politikere derefter målrettet går efter at få repræsenteret i opgaveudvalget. Denne specifikke kompetenceprofilering og efterfølgende målrettede og lokalt tilrettelagte rekrutteringsstrategier hjælper til, at udvalgets borgermedlemmer inkluderer en række forskelligartede og relevante stemmer, der hver især kan belyse forskellige perspektiver på sagen. Derved sikres det, at medlemmerne på borgersiden ikke blot bliver ”Tordenskjolds soldater”, som allerede har en stemme i den lokalpolitiske debat, men faktisk afspejler en bred inkludering af forskellige kompetencer og stemmer.

Selvom drøftelserne i opgaveudvalget i høj grad udspiller sig respektfuldt og konstruktivt, og både medlemmer og borgere generelt byder ind med deres perspektiver, kan der dog i udvalgets arbejde ses en intern ekskludering af en mindre gruppe af borgere, der har svært ved at få deres perspektiver igennem og inkluderet. Dette ses typisk hos den gruppe af borgere, der er udvalgt på baggrund af personlige oplevelser i forhold til boligsociale problematikker, herunder eksempelvis psykiske udfordringer eller integration. En facilitator beskriver denne udfordring og kommunikationen til udvalgets møder:

altså man kan sige, at vi lukker jo nogle borgere ind i et rum, hvor der er et særligt kodeks. Som vi så prøver at ændre en lille bitte smule på (...) så er der selvfølgelig nogen, der bedre mestrer det end andre. Der er nogen, der er mere professionelle i lige præcis, altså inden for det kodeks, vi har opstillet, uden at vi har talt om, at det er det. Altså vi har jo ikke tid til at sidde i tre timer og vente på, at de kommer til pointen vel. Så det er rigtig dejligt, hvis der er nogen af de der yes, veluddannede, vant til at sidde i en bestyrelse af ledere, et eller andet, kan det der og kan fatte sig i korthed og kan opsummere pointer og sådan noget. Det er det, der er tid til. Der er jo ikke tid til, at vi sidder i lang tid og venter på, at en, der er med for første gang her, får forklaret det, fordi at vedkommende har en anden måde at udtrykke sig på. Eller måske taler et sprog, vi ikke helt sådan, lidt

halvdårligt dansk har vi tid til det? (...) altså det er jo det, vi tit oplever, der er, hvis folk ikke taler på samme måde som os. Og det er jo både dansk, men også udtrykker sig på samme måde, så er de ligesom ude. Og det rummer det her koncept jo ikke så meget plads til (Interview 14).

Citatet fra facilitatoren illustrerer, hvordan der i et opgaveudvalg er en særlig måde at tale på eller en særlig diskurs, der fordrer en inklusion af de stemmer, der forstår denne og er trænet i at fatte sig kort, præcist og i mere generelle opsummerende vendinger. Ligeledes udtrykker facilitatoren i citatet sin kritik af, hvordan denne diskurs kan gøre det svært for borgere, der taler anderledes, både i form af et mindre godt dansk men også i form af længere og mere ustrukturerede pointer. Denne oplevelse af at skulle kunne tale et særligt sprog blev ligeledes beskrevet af en borger:

Jeg tror (nogle borgere) har haft en fordel, fordi de er (mere trænede) i politik, så (de) er sådan mere i forhold til termer og kunne formulere sig, der har været en kæmpestor fordel, sådan som jeg ser det, ikke. Og jeg kommer jo som kreativ borger ikke og alt muligt og har været inde i det her, og sådan meget, og er meget subjektiv formulerende (...) og det kunne jeg godt have brugt hjælp til. Altså der, hvor jeg kommer fra, så er det meget ud fra ens eget univers, man argumenterer, og det er ud fra ens oplevelser, og dem kan andre ikke bruge til ret meget¹⁷ (Interview 22).

Borgerens udtalelser beskriver her en oplevelse af, at det var en fordel for de medlemmer i udvalget, der var trænede i den politiske og forvaltningsmæssige diskurs, og reflekterer videre over, hvordan det var svært at blive hørt, hvis man som borger talte ud fra et mere personligt univers, fordi det var udfordrende for andre medlemmer at placere og bruge. Der tegner sig således et mønster i udvalget af, at borgere, der ikke umiddelbart kobler sig på den politiske diskurs, men netop er udvalgt for at sætte deres personlige oplevelser i spil og derfor naturligt kommunikerer med udgangspunkt i mere personlig, følelsesmæssig og anekdotisk viden, oplever en intern eksklusion i udvalgets drøftelser. I observationerne af udvalgets møder kan det desuden fornemmes, hvordan særligt anekdotiske udtalelser kan virke anderledes i rummet og have en tendens til at skille sig ud fra den øvrige kommunikation. Dermed ekskluderes en mindre gruppe borgerstemmer i udvalgets drøftelser, hvor deres input og viden ikke får lige så meget plads som andres. Selvom borgeren ovenfor har en klar refleksion over udvalgets dynamikker, beskrives disse til tider også som forvirrende:

¹⁷ Citatet er delvist ændret for at undgå at nævne specifikke medlemmer af udvalget.

jeg har meget svært ved at fornemme, hvad det var der foregik, altså ikke andet end jeg bare synes, jeg ikke blev forstået, og at de trak sig væk fra mig (Interview 22).

Citatet gengiver her borgerens oplevelse af ikke at blive forstået og inkluderet og det beskrives, hvordan det samtidig kunne være svært helt at fornemme hvorfor. I opgaveudvalgets arbejde aktiveres altså et paradoks, hvor et bevidst fokus på en bred ekstern inklusion sikrer en høj grad af deltagelse af relevante borgerstemmer, samtidig med at visse former for inkluderede borgerstemmer oplever en intern eksklusion.

Copingstrategi: arbejdsgrupper giver plads til personlig viden

Som copingstrategi i forhold til diversitetsparadokset ses det, hvordan der til de to ekstra arbejdsgruppemøder bliver tid og rum til, at mere personlige og lokale oplevelser kan komme i spil. Til arbejdsgruppemøderne bliver deltagerne i forbindelse med opgaven om at pege på udfordringer, behov og potentialer i de boligsociale områder, bedt om at forberede en præsentation eller kort pitch på to minutter, som beskriver en til to af de vigtigste udfordringer eller potentialer, som deltagerne oplever. Det ekspliciteres desuden i en mail til deltagerne, at udfordringerne skal tage udgangspunkt i deres egne specifikke perspektiver (mail fra facilitator 1). Til det første arbejds møde bliver deltagerne videre bedt om at vælge et billede, som illustrerer beskrivelsen af deres udfordringer. Mens både faglige medarbejdere og borgere præsenterer deres pitch, noterer en facilitator deres pointer på en flip-over og efterfølgende kan de andre deltagere stille spørgsmål og komme med input, ligesom gruppen i fællesskab vælger en overskrift til hver enkelt præsentation.

Denne facilitering og plads til deltagernes egne perspektiver beskrives af en borger, der er udpeget til udvalget på baggrund af sine personlige oplevelser, som positiv:

jeg synes, det første arbejdsgruppemøde var rigtig godt, og det var også, da vi havde to minutter til og pitche eller sådan noget (...) det var nok, fordi jeg kom i den der rolle, hvor jeg skulle formidle noget, og der ligesom var en altså, der var en ramme for det, de skrev, at vi havde to minutter til at lave det her pitch, og det genkender jeg (...) så jeg tog det bare sådan meget, sådan forberedelse og så op og fremlægge det (Interview 22).

Borgeren beskriver her, at arbejds mødet fungerede godt, fordi der var en konkret ramme for, hvordan man skulle byde ind og en specifik opgave, man kunne forberede sig på at fremlægge. Ligeledes viser observationerne til møderne, at denne form medvirker til, at mere personlige og anekdotiske beretninger får en ramme og plads til at blive udforsket, uden at det virker skævt eller anderledes i forhold til den øvrige kommunikation i rummet (arbejdsgruppe 28 nov. + 12 dec.). Ligeledes ansføres deltagerne til at koble sig til hinandens personlige perspektiver ved i fællesskab at skulle udforme en overskrift for den enkeltes præsentation og ved efterfølgende at skulle sammenfatte de enkeltes perspektiver til mere overordnede emner, som tre undergrupper arbejder videre med at udfolde. I arbejdsgrupperne kan der således spores en åben og kvalitativt anden dynamik i deltagerne kommunikation, hvilket desuden bekræftes af en facilitator:

i de her arbejdsgrupper vi havde, så blev det jo meget konkret. Det blev nogle meget konkrete problemstillinger, vi tog os af, og derfor blev det også mere nærværende, tror jeg. Og noget af det som – altså jeg tror, at borgerne generelt, når vi hiver dem ind – de har rigtigt svært ved at komme op på det (plan), politikerne gerne vil have. Op på det der visionsplan (...) borgerne, de repræsenterer sig selv og lige den problemstilling, de sidder med, som er meget konkret, og de er slet ikke der. Nødvendigtvis. (...) Fordi man skal have dem med på hele den rejse fra: ”Ja, jeg har hørt det konkrete, og nu skal I høre, det er nemlig præcis sådan her, og nu skal I se, nu prøver vi lige at løfte lidt op. Kunne du forestille dig, hvordan det kunne være, der hvor det andet medlem bor, og kunne man forestille sig, og hvad siger I politikere”, så tager man dem stille og roligt med. (Interview 21).

Facilitatoren bekræfter her, hvordan arbejdsgruppemøderne får en kvalitativt anden dynamik og opleves mere nærværende, fordi de konkrete personlige oplevelser også får mulighed for at blive sat i spil. Citatet beskriver ligeledes, hvordan arbejdsgrupperne for facilitatorerne bliver et rum, hvor de borgerstemmer, der ikke naturligt kobler sig til den politiske diskurs, kan få hjælp til at blive oversat fra det anekdotiske og personlige til et mere generelt plan. Dette beskrives videre af førnævnte borger:

i arbejdsgruppen, der synes jeg, vi havde nogle gode dialoger faktisk. Og der synes jeg også, det kom frem meget at, det var (mig og to andre), at vi egentlig var meget enige. Og at vi bare fik det kopt ned til nogle ord, der skulle fremlægges. Men i opgaveudvalget, der manglede jeg støtte (Interview 22).

Borgerens citat illustrerer, hvordan udgangspunktet i det lokale og dialogerne i arbejdsgruppen giver borgeren en oplevelse af at blive hørt, og at andre genkender det perspektiv der italesættes. Ligeledes bekræfter borgerens udtalelse, at facilitatorernes ambition om at gå fra det lokale til det mere generelle lykkes, idet gruppen sammen får kogt nogle komplekse perspektiver ned til nogle præcise ord, som skal fremlægges i det fælles rum. Samtidig peger borgerens udtalelse på, hvordan denne dynamik, ligesom den faglige viden udfoldet i foregående afsnit, ikke bæres tilstrækkeligt ind i opgaveudvalgets fælles rum. Som copingstrategi i relation til diversitetsparadokset udspiller udforskningen af den personlige viden i arbejdsgrupperne sig derved, som inddragelsen af den faglige viden beskrevet i foregående afsnit, også som en **rumlig adskillelse med et underordnende element**, fordi den personlige og anekdotiske viden får plads og udfoldes i arbejdsgruppen uden for opgaveudvalgets rum, uden at denne udfoldelse bæres ind i opgaveudvalget. Derved opretholdes den interne eksklusion på udvalgets fælles møder, hvor politikudviklingen reelt foregår.

Copingstrategi: facilitatorer har fokus på at koble stemmer i udvalget, men nogle borgerstemmer oversættes ikke

I håndteringen af diversitetsparadokset ses ligeledes en strategi, hvor facilitatorerne i opgaveudvalget har fokus på, at borgerne kommer med en bred vifte af erfaringer og perspektiver, som de forsøger at koble til hinanden. Gennemgående udtrykker facilitatorerne en opmærksomhed på, at en del af deres rolle består i at hjælpe deltagerne til at bygge bro mellem forskellige positioner og koble sig på hinandens perspektiver. En facilitator udtaler i den forbindelse, at dette kræver en facilitering af en kvalitativt anderledes samtale, end hvad både borgere og politikere typisk er vant til:

Jeg ser det hele tiden som, at vi (facilitatorer) bidrager, så det er en fælles samtale, vi skal have, hvor vi hver især bidrager med nogle ting, men vi bliver bedre i stand til at koble til en anden. Vi lytter meget mere, og vi kobler frem for at sige: "Så har jeg sagt det, det mener jeg" eller "jeg er ikke enig", så det bliver sådan noget argumentation eller forhandling. Det er en helt anden samtaleform (...) altså det er, når de (borgere og politikere) bringer noget op, at sige: "Det lyder interessant, hvad tænker I andre om det? Kunne I bringe det ind? Okay, nu siger du det. Kunne man forestille sig", et eller andet. Så tilbyde en måde at samtale om det ved at bruge sådan nogle brobygningsspørgsmål eller opsamlings, som gør, at de kan se, at de faktisk bygger noget sammen (Interview 21).

Facilitatoren beskriver her, hvordan de via forskellige spørgsmål og retoriske greb har fokus på at skabe en anden form for samtale, der hjælper udvalgets deltagere med at se ud over deres eget og ind i hinandens perspektiver, så de sammen skaber noget nyt og opnår fælles læring. I observationerne af opgaveudvalgets dialog ses det i forlængelse af dette, hvordan hovedparten af udvalgenes medlemmer er nysgerrige på hinandens perspektiver og forsøger at koble sig konstruktivt til hinanden (møde 3 og 4). Det lykkes altså i høj grad for facilitatorerne at bygge bro mellem og koble deltagerne til hinanden. Samtidig forbliver det dog i nogen grad svært for særligt den mindre gruppe af borgere at indgå konstruktivt i denne form for kobling, fordi der i højere grad er brug for en form for oversættelse af deres perspektiver, før andre kan koble sig til deres pointer og viden. I forhold til dette efterspørger en borger at få en håndsækning til at kunne få oversat sine personlige oplevelser og subjektive formuleringer til noget mere generelt:

sådan helt konkret, så kunne de have trukket det (mine subjektive formuleringer) ned som nogle konkrete ideer, fordi det var måske det, der var problemet (...) men hvordan man så gør noget andet, det er jo lidt den der håndsækning (...) jeg tror, at man, jeg synes, at man skulle have hjulpet med at lave de der konkrete formuleringer og så måske også sagt sådan "hvad mener du?" ik' (Interview 22).

Citatet illustrerer, hvordan borgeren efterspørger hjælp til at få oversat sine perspektiver og måder at formulere sig på til noget mere generelt eller nogle helt konkrete formuleringer, der kan illustrere de pointer, som vedkommende forsøger at få bragt i spil i opgaveudvalget. Selvom facilitatorerne gennemgående har fokus på at få koblet forskellige typer af input, lykkes dette altså ikke tilstrækkeligt for en mindre gruppe borgere, der til en vis grad oplever at mangle hjælp til at få oversat deres perspektiver, så andre kan koble sig til dem. Eksempelvis oplever ovennævnte borger ikke i tilstrækkelig grad at kunne komme igennem med pointer om, at det boligsociale arbejde skal bygge på et grundlag af, at møde hinanden som ressourcefulde medborgere, hvor begreber og forståelser som ressourcevag og ressourcestærk ikke bliver et omdrejningspunkt (Interview 22). Denne observation italesættes ligeledes af en politiker:

der kom nogle borgere og sagde "vi vil gerne have kigget på det her, altså det er det, som vi oplever". (...) hvor man overhovedet ikke havde nogen forståelse for, hvad er det (borgeren) siger, hvad

er det for nogle ting (de) oplever? Og (borgeren) repræsenterede jo faktisk en stor gruppe af dem, der bor i de områder (...) og det samme gjorde man med en (anden borger), man hørte ikke på (borgerens) problematikker, hvad er det, jeg oplever som ny i Gentofte Kommune, hvordan oplever jeg at bo et sted, som jeg bor?¹⁸ (Interview 25).

Politikerens citat bekræfter en mindre gruppe borgeres oplevelser af at forsøge at komme igennem med deres pointer, uden at disse i tilstrækkelig grad bliver lyttet til eller forbundet til resten af udvalgets arbejde. Copingstrategien om at have fokus på at koble de forskellige stemmer i opgaveudvalget kan derfor i udgangspunktet anskues som en **brobyggende aktivitet**, der forsøger at sikre, at diversiteten i både politikeres og borgeres input bliver hørt og forbundet i opgaveudvalgets formelle rum. Dog udspiller strategien sig hovedsageligt stadig som **marginalisering**, idet den borgergruppe, der netop er rekrutteret for at sætte personlige erfaringer i spil, ikke i tilstrækkelig grad hjælpes til at få oversat deres perspektiver, så disse kan blive koblet til andre perspektiver og få en reel plads i opgaveudvalget. På trods af forsøget på at bygge bro ender en mindre gruppes stemmer altså med at blive marginaliseret i opgaveudvalget.

6.7.4 Politisk paradoks

I opgaveudvalget aktiveres ligeledes et politisk paradoks, der omhandler opgaveudvalgenes samspil med og rolle i forhold til kommunalbestyrelsens øvrige politiske arbejde. Der udspiller sig således en modsætning mellem behovet for at fastholde den formelle beslutningskraft i kommunalbestyrelsen, fordi det er politikerne, der i sidste ende skal stå på mål for produktet, og samtidig afgive beslutningskraft til borgerne for at tage deres deltagelse i det politiske arbejde alvorligt.

I den formelle beskrivelse af opgaveudvalgene og deres rolle i forhold til kommunalbestyrelsens arbejde fremgår det, at opgaveudvalgene er ”*midlertidige og rådgivende for Kommunalbestyrelsen, Økonomiudvalget eller det stående udvalg, det er nedsat under*” (ny politisk arbejdsform). At udvalgene beskrives som rådgivende betyder i tillæg, at disse ikke formelt set tildeles beslutningskraft, idet denne fastholdes i kommunalbestyrelsen. Udvalgenes rådgivende funktion italesættes desuden af både politikere og forvaltning. Eksempelvis udtaler en politiker:

¹⁸ Citatet er delvist ændret for at undgå at nævne specifikke medlemmer af udvalget.

det bliver politikerne, der skal træffe beslutningen til sidst og også træffe beslutningen om, hvor mange penge der skal sættes af til et projekt. Og sådan vil det fortsætte. Og det ved de godt, de (borgere), der sidder der (i opgaveudvalget), at de endelige beslutninger tager de ikke ansvaret for (Interview 11).

Politikeren beskriver her, hvordan beslutningskraften ligger hos kommunalbestyrelsen, fordi det er politikerne, der i sidste ende skal stå på mål for og tage ansvar for de beslutninger, der træffes i kommunen. Ved at definere opgaveudvalgene som rådgivende fastholdes den politiske beslutningskompetence altså formelt set hos kommunalbestyrelsen. Denne endelige beslutningskompetence udmøntes ved, at kommunalbestyrelsen, efter at opgaveudvalgene har præsenteret deres anbefalinger på et fællesmøde for de relevante stående udvalg, hvor den resterende kommunalbestyrelse ligeledes er inviteret og kan drøfte opgaveudvalgets anbefalinger, efterfølgende beslutter om anbefalingerne skal vedtages.

Samtidig beskriver både politikere og administrationen nødvendigheden af at tage borgernes stemmer og input alvorligt i samskabelsen og derved afgive beslutningskraft til borgerne og i sidste ende opgaveudvalget. Dette ønske om at tildele borgerne beslutningskraft og oprigtigt tage deres input alvorligt italesættes ofte med en reference til, at det ville være ligegyldigt eller spild af borgernes tid overhovedet at invitere dem ind i politikskabelsen, hvis de ikke blev hørt og reelt tildelt beslutningskraft. Eksempelvis beskriver en politiker om en tænkt situation, hvor et opgaveudvalgs anbefalinger ikke blev godkendt:

Jeg tror bare, at hvis man kom i den situation, at man rent faktisk fik lavet en indstilling, som ikke kunne blive godkendt, så tror jeg virkelig, at de borgere, der havde brugt tid, de ville synes: "Gud hvor har jeg spildt min tid" (Interview 26).

I tråd hermed beskriver en anden politiker, ud fra det samme tænkte scenarie, hvordan det ville svække borgernes tillid til og lyst til at deltage i opgaveudvalgene, hvis politikerne ikke tog deres stemme alvorligt eller overhørte deres input i samskabelsen:

nu sidder jeg i et opgaveudvalg sammen med borgerne, og vi vedtager noget. Og så måneden efter, så går jeg i kommunalbestyrelsen, og så vedtager vi det 180 procent modsatte (...) Man skal sætte

et opgaveudvalg i gang magen til det, man havde første gang, en gang mere, tror I, der er nogen, der tror på det? Nej! (Interview 11).

Politikerens udtalelse understreger ligeledes oplevelsen af at skulle afgive reel beslutningskraft til borgerne, for at disse får oplevelsen af at blive taget alvorligt og fortsat har tillid til kommunens samskabelses-intentioner og -invitationer. I opgaveudvalget tegner der sig således en paradoksalmodsætning mellem behovet for at fastholde samskabelsens formelle beslutningskraft hos kommunalbestyrelsen, idet det i sidste ende er politikerne, der skal stå til ansvar for de beslutninger, der træffes i kommunen, og behovet for at afgive og tildele borgerne reel beslutningskraft for at tage deres input alvorligt og opretholde deres tillid til samskabelsesprocessen.

Copingstrategi: opgaveudvalgets anbefalinger vedtages uden ændringer, hvilket medfører øget styring

I Gentofte Kommune ses det gennemgående, hvordan produkter og anbefalinger fra de politiske opgaveudvalg vedtages af kommunalbestyrelsen uden ændringer eller store drøftelser af det opgaveudvalgene fremsætter¹⁹. Derved oplever kommunen at opretholde den formelle beslutningskraft hos kommunalbestyrelsen, samtidig med at den tager borgernes input og arbejde i opgaveudvalgene alvorligt ved at vedtage det, som udvalgene beslutter. I den forbindelse beskriver en politiker:

noget at det, der virkelig også har overrasket de borgere, der har været med i alle de udvalg jeg har været med i. Og i alle de andre udvalg, jeg har hørt om. Det er den der ahaoplevelse, når det går op for dem, at det, vi bliver enige om her (i opgaveudvalget), det bliver dælendulme også besluttet (Interview 26).

Politikerens citat illustrerer, hvordan borgerne bliver positivt overraskede over at opleve, hvordan opgaveudvalgenes anbefalinger gennemgående vedtages i kommunalbestyrelsen, uden at der ændres eller stilles spørgsmålstegn ved det fremlagte. Senere i interviewet beskriver samme politiker videre om denne praksis i forhold til udvalgenes anbefalinger:

¹⁹ På tidspunktet for afhandlingens dataproduktion var der gennemført 23 opgaveudvalg.

der er jo en mere eller mindre uudtalt ting om, at det bliver vedtaget, det, der kommer fra et opgaveudvalg – det betyder jo så, at man som politiker skal sørge for i det rum, at det så kan blive vedtaget (Interview 26).

Dette citat bekræfter også, hvordan det er en gængs, men uudtalt praksis, at det opgaveudvalgene præsenterer, bliver vedtaget i kommunalbestyrelsen. Citatet viser ligeledes, hvordan denne praksis betyder, at politikerne i opgaveudvalgene skal sørge for, at det, udvalget anbefaler, rent faktisk er politisk ønsket, fordi det ikke opleves som muligt at afvise opgaveudvalgets anbefalinger, når først det er landet i kommunalbestyrelsen. Derved tegnes et billede af, at kommunalbestyrelsen nok tildeles den formelle beslutningskraft, men at opgaveudvalgene samtidig besidder den reelle omend uformelle beslutningskraft. Dette betyder videre, at styringen af opgaveudvalgene øges, fordi forvaltningen og det politiske formandskab skal sørge for, at det endelige produkt kan blive godkendt. Dette forhold problematiseres eksempelvis af en borger, der udtaler:

det har været sådan indtil nu, at de politikker, opgaveudvalget har lavet, de er næsten kørt gennem kommunalbestyrelsen uden diskussion, ikke, der er stort set ikke nogen diskussion (...) hvis det skal køre igennem kommunalbestyrelsen, så vil der jo i selve opgaveudvalget være en politisk kamp. Så bliver kampen ført dér i stedet for (...) hvis jeg var borgmester eller politiker så ville jeg sige ”alt det, I laver på opgaveudvalget, det er jeg (rigtig) glad for, men vi skal prioritere, vi er valgt til at tage beslutninger (...) det har jeg hundrede procent respekt for, hvis det var sådan. For det ville betyde, at det her opgaveudvalg fik frihed til at diskutere helt åbent og tænke stort, fordi der var den her kommunalbestyrelse, som renser ud i det til sidst. Det havde jeg intet imod, for det har vi jo valgt dem til. Så den måde opgaveudvalget kører på i Gentofte, der kører altså nogle usynlige (ting) både før, under og efter møderne (Interview 18).

Borgeren italesætter her en oplevelse af, at den politiske kamp flytter ind i opgaveudvalget, eftersom forvaltning og politikere i udvalget skal sørge for, at udvalgets endelige produkt falder inden for kommunalbestyrelsens ønsker og kan vedtages. Dette kobles videre til, at politikerne ikke drøfter eller åbent vælger til og fra blandt de anbefalinger, som udvalgets endelige produkt indeholder. Dette ville dog, ifølge borgeren, betragtes som forståeligt og naturligt i forhold til det ansvar og mandat, som politikerne formelt besidder. Borgerens citat illustrerer ligeledes en oplevelse af, at sikringen af et politisk muligt produkt udspiller sig som en subtil styring, der bremser udvalgets

muligheder for at tænke stort og åbent sammen. Her ses altså en kobling til målparadokset, der hovedsageligt blev håndteret indenfor rammerne af, hvad der var politisk loyalt. At udvalgets styring til en vis grad kommer til at foregå mere subtilt, kan ligeledes spores i udtalelser fra forvaltningen og udvalgets politikere. Eksempelvis udtaler en politiker følgende som svar på spørgsmålet om, hvorvidt kommunen har oplevet at ændre i eller afvise en del af et opgaveudvalgs anbefaling:

altså det er jo svært, fordi når du sidder i de der processer, så kommer der jo mange, mange input ind. Og nogle af de input, der kommer, kan jo ikke lade sig gøre. Så det er jo ikke sådan, at vi siger, jo altså, det siger vi jo nej til, men altså det... det, det resulterer i, det er, at det bliver jo ikke medtaget, kan du sige, i sådan det endelige skrift. Det bliver jo sådan, altså rettet til, sådan at det, så det kan lade sig gøre, det, vi så kommer frem med (Interview 16).

Citatet illustrerer, hvordan input, der ikke kan eller skal inkluderes i det endelige produkt, ikke nødvendigvis afvises direkte, men afvises ved, at det ikke bliver inkluderet i udvalgets anbefalinger eller bliver rettet til, så det kan indgå. Dette kan videre tolkes, som at styringen i udvalget, i form af til- og fravalg af input, ikke nødvendigvis italesættes direkte, hvorved en del af styringen udfolder sig subtilt.

Selvom det af både forvaltningssekretariat og politikerne beskrives, hvordan deres viden og løsninger kvalificeres i opgaveudvalgene, bekræftes det også særligt af forvaltningen, hvordan styringen af udvalgets samskabelsesprocesser kan få betydning for, hvor mange perspektiver eller hvilke ideer der bliver plads til. Eksempelvis udtaler et medlem af sekretariatet:

jeg kan se sådan nogle tendenser til, at vi ikke helt lytter nok til borgerne, og vi ikke helt er åbne nok for de skæve forslag, fordi vi er på vej ad en vej, og så det der med, at der er nogen, der kører lidt ud ad siden. Og det kunne måske have givet rigtig god mening at lytte noget mere til nogle af de sidespor (Interview 19).

Citat understreger, hvordan det at skulle sikre en vis ønsket retning ikke efterlader plads til at udforske de perspektiver fra borgerne, der ikke i tilstrækkelig grad falder indenfor den retning. Derved opnår forvaltning og politikere nok en større viden om og forslag til at kvalificere det videre arbejde med opgaveudvalgets emne, men kunne potentielt opnå en dybere og mere nuanceret viden, hvis

flere sidespor legitimt kunne afsøges. Som beskrevet tidligere i forbindelse med målparadoksets copingstrategier oplever borgerne til en vis grad, at styringen udfolder sig mere subtilt, hvilket er med til at slå sprækker i, hvad der ellers bliver oplevet som imødekommende og konstruktive rum. En borger udtaler i den forbindelse:

hvis man skal være rigtig slem, så er det jo sådan en skinproces, fordi man vil jo gerne inddrage, men man vil alligevel ikke helt inddrage. Det er jo sådan en, man ved jo godt, hvad man vil have, og man skal nok komme derhen, og så har vi nogle (borgere) her, der ligesom legitimerer, at vi får det her produkt. Det ville være sådan den lidt hårde kritik af det, tror jeg (Interview 23).

Borgeren beskriver her, hvordan oplevelsen af en subtil styring, sat på spidsen, giver mindelser om at deltage i en skinproces, hvor der er gode intentioner om at inddrage, som dog ikke helt indfries, fordi der i sidste ende er en ramme for, hvor man skal hen i det færdige produkt. Anskues opgaveudvalget i et kritisk lys af borgerne, kan dette være med til at udfordre tilliden til opgaveudvalgets processer, og i hvilken grad det er muligt at få indflydelse.

Som copingstrategi til det politiske paradoks ses det, hvordan modsætningen forsøges håndteret ved både at imødekomme behovet for formelt at fastholde beslutningskraften i kommunalbestyrelsen, ved at lade denne stå for den endelige godkendelse, og samtidig vedtage borgernes og opgaveudvalgets anbefalinger uden ændringer og dermed tildele opgaveudvalget den uformelle beslutningskraft. Denne håndtering udspiller sig derved som en umulig **syntese**, der på overfladen nok synes at tilgodese begge paradoksets poler, men reelt ender med at forskyde paradoksets modsætning og konflikt ind i opgaveudvalgets forhandlinger af, hvilke mål, løsninger og dermed i sidste ende anbefalinger, der er ønskværdige og mulige i det færdige produkt. Dette medfører en strammere styring af, hvad udvalget kan diskutere, der i tillæg udfolder sig subtilt, fordi det politiske paradoks ikke konfronteres åbent.

6.7.5 Opsummering af paradokser og copingstrategier

Ovenstående analyse har udledt, hvilke paradokser der aktiveres i samskabelsen initieret af politikere. Her pegede analyserne på paradoksale modsætninger i relation til samskabelsens mål, inddragelse af forvaltningens faglige viden, in- og eksklusion af deltagere samt samskabelsens samspil med det øvrige politiske arbejde. Ligeledes udledte analyserne en række copingstrategier eller håndteringer af paradokserne, som blev sammenholdt med paradokslitteraturens beskrivelser af forskellige former for eller tilgange til håndteringer af paradokser, herunder syntese, adskillelse, brobyggende elementer, underordnende elementer samt marginalisering. Den følgende oversigt opsummerer de udledte paradokser og copingstrategier, samt hvilken tilgang til paradokset copingstrategierne kan siges at være udtryk for:

Paradoks	Copingstrategi	Tilgang til paradokset
Målparadoks: modsætning mellem at agere loyalt overfor politisk udpegede dagsordener og mål og samtidig agere åbent og loyalt overfor de dagsordener og mål, som borgerne oplever som relevante.	Sekretariatet er politisk loyale og har fokus på at udfordre tilpas.	Rumlig adskillelse med brobyggende element.
	Lokal viden afvises i opgaveudvalget.	Marginalisering.
	Facilitatorer metakommunikerer om udfordringer.	Rumlig adskillelse med brobyggende element.
Faglighedsparadoks: modsætning mellem et behov for forvaltningens faglige viden om udfordringen, og at denne faglighed samtidig ikke deltager i opgaveudvalget.	Faglige medarbejdere deltager i arbejdsgrupper.	Rumlig adskillelse med underordnende element.
Diversitetsparadoks: modsætning mellem en bred inkludering af mange typer borgerstemmer i opgaveudvalget og en samtidig intern ekskludering af visse typer af borgerstemmer.	Arbejdsgrupper giver plads til personlig viden.	Rumlig adskillelse med underordnende element.
	Facilitatorer har fokus på at koble stemmer i udvalget, men nogle borgerstemmer oversættes ikke.	Marginalisering, men forsøg på brobyggende element.

<p>Politisk paradoks: modsætning mellem behovet for at fastholde den formelle beslutningskraft i kommunalbestyrelsen og samtidig afgive beslutningskraft for at tage borgerne alvorligt.</p>	<p>Opgaveudvalgets anbefalinger til principper og politikker vedtages gennemgående uden ændringer, hvilket medfører øget styring i opgaveudvalgene.</p>	<p>Syntese, der forskyder paradokset.</p>
--	---	---

Figur 6.7 (egen produktion) – Paradokser og copingstrategier i den politisk initierede samskabelse

6.8 Komparativ analyse: samskabelsens paradokser og copingstrategier

I dette afsnit vil jeg præsentere afhandlingens komparative analyse af de paradokser og copingstrategier, som kan ses på tværs af de tre cases. Først redegør jeg for en række mønstre eller betragtninger, som træder frem, når casene ansues mere overordnet. Det følgende afsnit præsenterer mere nuanceret, hvilke ligheder og forskelle der tegner sig i de tre cases i forhold til paradokser og anvendte copingstrategier samt refleksioner over, hvordan samskabelsens initiering kan siges at have betydning for dette.

6.8.1 Overordnede mønstre

Som nævnt ovenfor, præsenterer dette afsnit nogle mere overordnede betragtninger og sammenfatninger af en række mønstre på tværs af de tre cases. De overordnede betragtninger er sammenfattet i fire underafsnit, der henholdsvis præsenterer mønstre i varetagelsen af styring og ledelse, samskabelsens resultater, aktiverede paradokser samt mønstre for anvendelsen af copingstrategier i de tre cases. De fire underafsnit redegør dermed for nogle af de generelle mønstre, der ses i og på tværs af de tre cases, ligesom de to sidste afsnit udgør en form for helikopterindføring til og strukturering af den følgende analyse om henholdsvis forskelle og ligheder i paradokser samt copingstrategiernes betydning for samskabelsen præsenteret i afsnit 6.9.

Overordnede mønstre i varetagelsen af styring og ledelse

Det ses gennemgående i de to cases, hvor samskabelsen er initieret af den kommunale organisation, at administrationens medarbejdere spiller en stor rolle i udformningen og udmøntningen af såvel styring som ledelse. I både den politisk initierede samskabelse og den administrationsinitierede samskabelse varetages ledelse, forstået som facilitering af fælles problemforståelser, sprogbrug og tillid, hovedsageligt af administrative medarbejdere, hvortil ledelsesansvaret formelt set er overdraget fra henholdsvis politikerne og de tilknyttede afdelingers ledere. Det er her de administrative medarbejdere, der agerer facilitatorer for samskabelsesprocessen og de planlagte møder, og dermed spiller en central rolle for fremdriften af samskabelsen og dens resultater. I den borgerinitierede samskabelse ses det, hvorledes særligt gruppens initiativtager og en anden borger i gruppen faciliterer og guider gruppens møder, varetager kontakten til den centrale administration, samler op på gruppens arbejde og indkalder til møder. Ledelsesopgaven synes her i højere grad at udspille sig

emergerende, idet de to deltagere indledningsvist selv har påtaget sig ledelsesopgaven og efterfølgende af gruppen betragtes og anerkendes som drivende kræfter for gruppens arbejde.

I relation til udformningen af samskabelsens styring, forstået som formel rammesættelse af procesdesign, problemforståelser og udvælgelse af deltagere, ses det ligeledes i både den administrationsinitierede samskabelse og den politisk initierede samskabelse, hvordan denne typisk udformes af de samme administrative medarbejdere, der har fået overdraget ledelsesansvaret for processen. Dog er styringen i den politisk initierede samskabelse formelt set placeret hos kommunalbestyrelsen, idet denne skal godkende opgaveudvalgets kommissorie og dermed samskabelsens rammesættelse, ligesom udvalgets formandskab godkender forløbets procesdesign. I den administrativt initierede samskabelse er styringen i højere grad overdraget til de administrative medarbejdere, men disse forholder sig stadig til et formelt opdrag fra et opgaveudvalg med hensyn til rammesættelse af problemforståelse og mål. I den administrative case ses det ligeledes, hvordan borgerne igennem samskabelsesprocessen umiddelbart har mulighed for at påvirke den indledningsvise ramme, idet de både sætter deres præg på problemforståelsen, hvilke aktører der skal inddrages, samt hvor mange møder processen skal omfatte. I den administrationsinitierede samskabelse, kan der således spores en delvis fælles rammesættelse eller styring af forløbet. I den politisk initierede samskabelse udledes det omvendt, hvordan borgerne igennem forløbet ikke lykkes med at ændre den indledningsvise rammesættelse, på trods af at denne løbende udfordres, særligt i forhold til forløbets problemforståelse og mål. Dermed udfoldes samskabelsen i den politisk initierede case gennem en forholdsvis lav grad af fælles styring. I den borgerinitierede case udfoldes rammesættelsen af forløbet gennemgående med en høj grad af fælles styring, idet gruppen i fællesskab forhandler og udformer samskabelsens projektplan med beskrivelser af problemforståelser og mål, ligesom gruppen løbende drøfter behovet for antal og varighed af møder samt relevante deltagere. Det skal dog nævnes, at mens styring i høj grad deles af gruppens interne medlemmer, præges den i mindre grad af den centrale administration, der eksempelvis ikke får spillet ind med deres viden i forhold til udfordringer og potentialer relateret til det problem, som samskabelsen søger at løse.

Overordnede mønstre i samskabelsens resultater

Samskabelsens resultater synes umiddelbart størst i den borgerinitierede samskabelse og mindst i den politisk initierede samskabelse, hvad angår bedre målopfyldelse og løsninger, og i mindre grad i forhold til bundlinjer omkring empowerment/demokrati. Sammenholdes dette med beskrivelsen af

forskelle i udmøntningen af casenes styring i ovenstående afsnit, synes der altså her at være et **sammenfald mellem graden af samskabelsens udbytte og graden af fælles rammesættelse** af samskabelsen, forstået som mulighederne for at forhandle og indvirke på samskabelsens styring. I den borgerinitierede case, hvor styringen i høj grad udfoldes som delt og samskabelsens rammer fastsættes gennem fælles forhandlinger, ses også umiddelbart de største resultater i form af nye, konkrete løsninger, der løfter den offentlige opgaveløsning og gruppens mål om at skabe fællesskab og bevægelse for alle. I den politisk initierede case, hvor styring og rammesættelse udfoldes gennem en lav grad af fælles styring, ses det omvendt hvordan samskabelsens løsninger kun i mindre grad udfordrer kommunens eksisterende praksis og derfor på nuværende tidspunkt kun i mindre grad synes at medføre bedre målopfyldelse med hensyn til at skabe forståelser for de boligsociale udfordringer og sætte retning for en helhedsorienteret indsats. I den administrative case, hvor styringen har udspillet sig delvist fælles, ses konkrete, tværgående og mere målrettede tiltag om sundhed, fællesskaber, bæredygtighed og trivsel, som til en vis grad kan siges at understøtte målopfyldelsen af samskabelsens og kommunens ønsker. I de tre cases kan der altså peges på et sammenfald mellem graden af fælles styring og graden af de resultater og udbytte, som samskabelsen kan siges at producere, hvilket antyder at mulighederne for at forhandle samskabelsesprocessens rammesættelse og styring kan få betydning for kvaliteten af de løsninger og resultater som samskabelsen medfører. I ingen af casene ses dog resultater i form af øget produktivitet for den kommunale organisation.

På trods af at samskabelsens mere håndfaste resultater varierer, ses der gennemgående en tendens til, at de samskabende initiativer, særligt for de offentlige aktører, kvalificerer organisationens problemforståelse, ansporer til tværgående samarbejde internt og skaber læring om samskabelsens potentialer og udfordringer. På trods af varierende grader af konflikt og tillid i de tre cases ses der på borgersiden gennemgående en tendens til, at samskabelsesprocessen har medvirket til at give deltagerne en positiv oplevelse af, hvad en kommune er, og hvilke samarbejder man kan have, hvilket peger i retning af, at samskabelsen har medvirket til at øge borgernes empowerment og demokratiske forståelse og engagement.

Overordnede mønstre i aktiverede paradokser

Ved en overordnet betragtning af paradokserne i de tre cases tegner der sig en række tværgående temaer, som samskabelsens paradokser typisk kredser om. Disse temaer omhandler samskabelsens

mål, in- og eksklusion af borgere og faglige medarbejdere samt samskabelsens organisering i forhold til den øvrige offentlige organisation og det øvrige politiske arbejde. Der kan således ses **en række centrale temaer, som paradokser typisk opstår omkring** eller aktiveres i forhold til, uanset hvem der initierer samskabelsen. Den konkrete ”paradoksale udfoldelse” af disse temaer kan dog antage forskelligt udtryk og forskellig styrke, ligesom copingstrategierne i de tre cases til en vis grad udspiller sig forskelligt. Derudover viser analyserne, at der aktiveres et delt ressourceparadoks i den borgerinitierede og administrationsinitierede samskabelse, mens samskabelse initieret af borgerne særligt aktiverer et ansvarsparadoks. I samskabelsen initieret af administrationen ses i tillæg et tidsparadoks. Nedenstående typologi illustrerer, hvorledes de forskellige paradokser fordeler sig i forhold til de tre cases og deres initieringer.

samskabelse/case Paradoks	Initieret af borgere – Gentofte LIV	Initieret af admini- stratorer – Tænketank	Initieret af politikere – Opgaveudvalg
Målparadoks	X	X	X
Faglighedsparadoks	(X)	X	X
Diversitetsparadoks	X	X	X
Politisk paradoks	X	(X)	X
Ressourceparadoks	X	X	
Ansvarsparadoks	X		
Tidsparadoks		X	

Figur 6:8 (egen produktion) – Typologi over forskelle og ligheder i samskabelsens paradokser

Fælles for de gennemgående temaer i de tre cases er desuden, at de alle omhandler samskabelsens styring eller rammesættelse. Eksempelvis kobler målparadokset sig til rammesættelsen af samskabelsens problemforståelse og mål, mens diversitetsparadokset og faglighedsparadokset kobler sig til rammesættelsen af in- og eksklusion af deltagere i processen. Ligeledes kobler det politiske paradoks sig til styring i form af design af samskabelsesprocessen, idet dette paradoks aktiveres, i forhold til hvordan samskabelsen organiseres i forhold til opdragsgivere og det øvrige politiske arbejde. Der tegner sig derved et billede af, at **kimen til hovedparten af samskabelsens paradokser ligger i styringen** eller rammesættelsen af samskabelsen. Således aktiveres paradokserne typisk, når eller hvis en given rammesættelse udfordres eller viser sig uhensigtsmæssig, hvorefter forskellige former for ledelse eller copingstrategier anvendes for at bearbejde eller håndtere modsætningen.

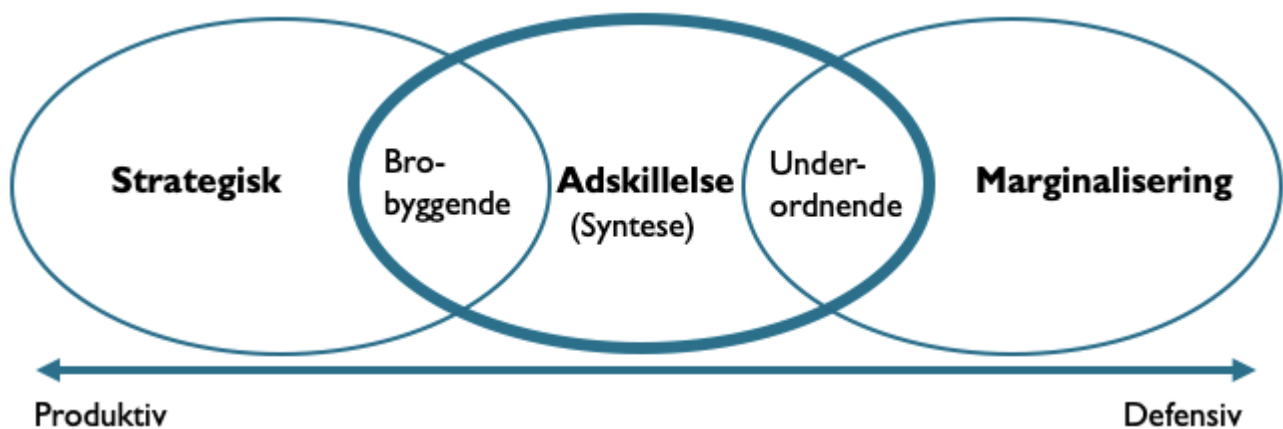
Ligeledes viser det sig for en del af de beskrevne paradokser, at disse ikke nødvendigvis træder frem som parallelle fænomener eller ”perler på en snor”, men fletter sig sammen og afhænger af hinanden. Ligesom Fairhurst et al. (2016) argumenterer for vigtigheden af at forholde sig til paradokserns dynamiske og relationelle karakter, viser afhandlingens analyser, hvordan **samskabelsens paradokser influerer på hinanden**, ved at modsætninger eller spændinger, der omhandler ét tema eller udspiller sig på ét niveau, indvirker på, hvordan andre modsætninger udspiller sig, eller hvor de opstår. Eksempelvis udspiller der sig i den borgerinitierede case en kobling mellem to paradokser, hvor et defensivt håndteret diversitetsparadoks, hvor berørte målgrupper marginaliseres, forstærker eller muligvis aktiverer et ansvarsparadoks, fordi den offentlige organisation ikke oplever at kunne tage ansvar for den frivillige samskabelsespartners løsninger, netop fordi de berørte målgrupper er blevet marginaliseret. Ligeledes kan det i den administrativt initierede case ses, hvordan håndteringerne af diversitetsparadokset og faglighedspadokset ser ud til gensidigt at forstærke hinanden, idet en høj grad af homogenitet i borgergruppen forstærker behovet for administrationens faglige indspil, ligesom manglende faglige indspil forstærker udfordringerne med borgergruppens homogenitet.

I tråd med argumenterne om paradokserns relationelle karakter samt pointerne om, at kimen til samskabelsens paradokser kan findes i relation til styringssspørgsmål, synes samskabelsens paradokser ikke overraskende at afspejle et mere **grundlæggende styringsparadoks** mellem en mere hierarkisk og lineær styringsforståelse over for en mere netværksbaseret og iterativ styringsform. Dette paradoks reflekterer på den ene side de offentlige organisationers legitime behov for at kunne kontrollere sin gøremål og laden med henblik på at undgå uønskede mediekriser, kritik af forvaltningen, uhensigtsmæssig brug af skatte kroner eller i værste fald fatale fejl i behandlingen af borgerne. På den anden side har den offentlige organisation brug for netværkets åbenhed, diversitet og potentielle evne til at eksperimentere for at kunne finde relevante svar på komplekse udfordringer, imødekomme stigende politikerlede samt legitimere sig som en åben og moderne organisation, der værdsætter og aktiverer borgerenes viden og ressourcer. Introduktionen af samskabelse i offentlige organisationer spejler således en grundlæggende spænding mellem hierarkiets kontrolbaserede styringsform og netværkets mere åbne og uvisse styringsform, som forskydes til og aktiveres på samskabelsens konkrete mikroniveau som modsætninger i relation til rolleforståelser, udformning af procesdesign samt måder at håndtere paradokser.

Ligeledes antyder de tre cases, at **visse paradokser er mere grundlæggende, uløselige eller ”wicked”**. Dette forhold diskuteres ikke i paradokslitteraturen, men sammenholdes paradokserne i de tre cases, fremstår nogle modsætninger umiddelbart lettere at finde strategiske eller kompetente håndteringer i forhold til end andre. Eksempelvis kan copingstrategien ”transcendens”, forstået som grundlæggende ændringer af foretrukne forståelser og handlemåder, formentlig nemmere komme i spil som strategisk copingstrategi, når der eksempelvis er tale om forståelser af, hvem man er som forening i målparadokset i borgercasen, end den kan, når der er tale om, at ændre grundlæggende handlemåder, der har med tildelingen af ansvar og dermed i yderste konsekvens jura at gøre som i det politiske paradoks. Betragtes dette i forhold til ovenstående argumenter om samskabelse som afspejling af et mere grundlæggende styringsparadoks, kunne en mulig forklaringsramme for, hvorvidt paradokser synes mere eller mindre uløselige, altså se ud til at omhandle, hvorvidt paradokset inkluderer lovgivning, hvor ubøjelige bestemte forestillinger er eller hvor meget der potentielt er på spil for aktørerne, ved at lade begge sider af paradokset udfolde sig?

Overordnede mønstre i anvendte copingstrategier

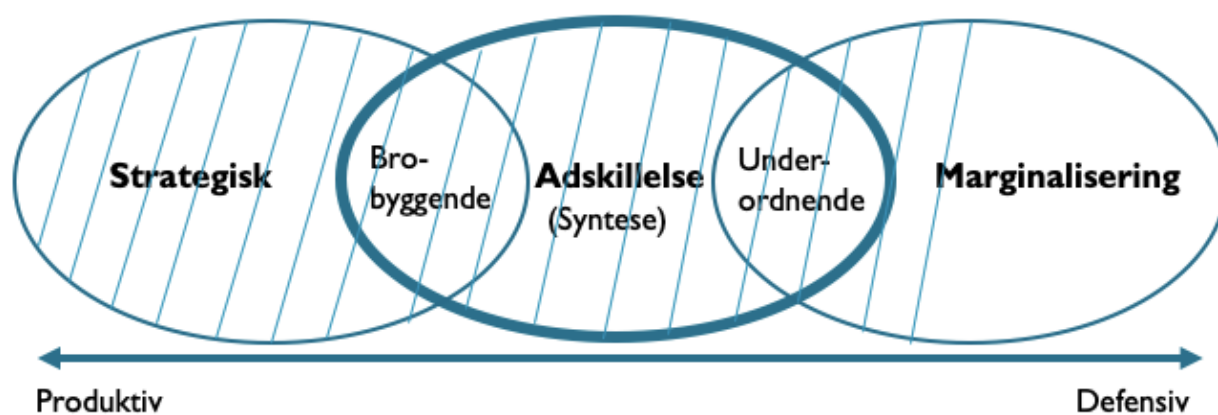
Som nævnt betragtes copingstrategier i denne afhandling som en form for 2. ordens ledelse, der opstår, når samskabelsens facilitatorer i deres ledelse af samskabelsesprocessen konfronteres med paradokser og derefter forsøger at finde svar på de modsætninger, de møder. I de tre cases tegner der sig i store træk fem forskellige copingstrategier eller måder at håndtere paradoksale spændinger på, når aktørerne konfronteres med disse. De fem copingstrategier udgør tre hovedformer og to mellemformer for copingstrategier eller tilgange til paradokser og er illustreret i følgende typologi:



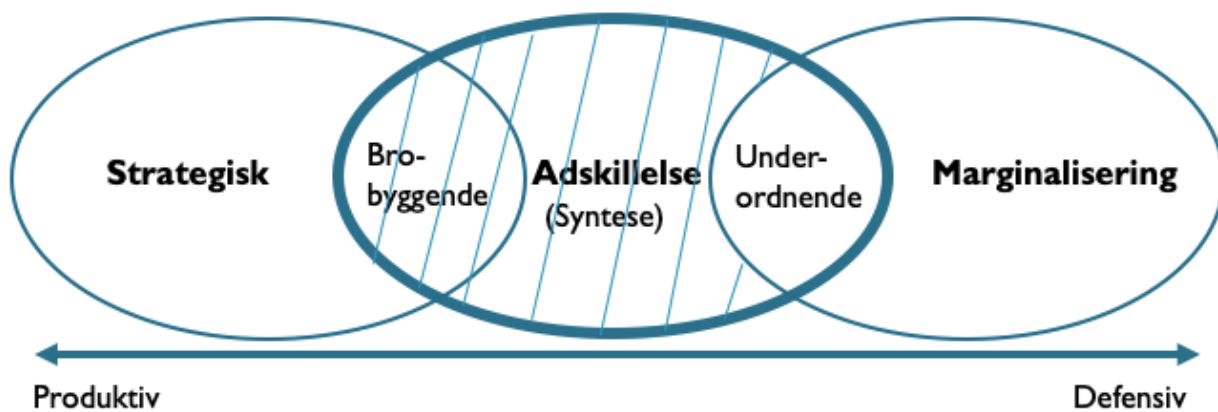
Figur 6:9 (egen produktion) – Typologi over mest anvendte copingstrategier

De tre hovedformer eller primære tilgange til paradokshåndtering er *strategisk* håndtering, hvor paradoksets modsætning aktivt konfronteres og forsøges transcenderet; *adskillelse*, hvor paradoksets modsatte elementer ikke åbent konfronteres, men håndteres ved at adskille og behandle disse på forskellige tidspunkter eller i forskellige rum; samt *marginalisering*, hvor modsætningen omgås ved at undgå at forholde sig til eller marginalisere paradoksets ene pol. Under copingstrategien adskillelse placeres ligeledes empiriens eksempler på håndteringer igennem syntese, da denne copingstrategi i store træk kan minde om adskillende håndteringsstrategier. Syntese kan i lighed med adskillelse anskues som et forsøg på at undgå konfrontation af paradokset ved at behandle siderne i deres egen ret, dog igennem samstilling af de modsatte elementer i en umulig syntese fremfor adskillelse i tid og rum. Gennemgående tegner der sig i de tre cases et billede af, at **adskillelse af paradoksets sider bliver den mest anvendte håndteringsstrategi**, uanset hvem der initierer samskabelsen. Ved en del af paradokserne ses endvidere en *brobyggende* copingstrategi, der kan betragtes som en ”melleform” eller blanding af strategisk håndtering og adskillelse. Denne copingstrategi udspiller sig typisk ved, at paradoksets sider adskilles og håndteres på forskellige tidspunkter og i forskellige rum, så modsætningen ikke konfronteres direkte, men hvor der samtidig ses forsøg på at integrere eller dosere elementer fra ”den ene side” af paradokset ind i det rum, hvor ”den anden side” udfoldes. Her er altså tale om ledelsesmæssige aktiviteter, der forsøger at imødekomme begge paradoksets poler i den samskabende proces ved at integrere elementer fra den mindre dominerende pol ind i rummet. Da paradokset ikke rummes eller konfronteres åbent i samskabelsens fælles rum, medfører de brobyggende aktiviteter dog til en vis grad, at paradokset kun delvist bearbejdes, og at adskillelse stadig står tilbage som den dominerende copingstrategi. Ved en del af paradokserne ses ligeledes en *underordnende* copingstrategi, som kan betragtes som en melleform eller blanding mellem adskillelse og marginalisering. Her er typisk tale om ledelsesmæssige greb, hvor paradoksets to poler adskilles og udfoldes på forskellige tidspunkter eller i forskellige rum, men hvor den ene pol underordnes den anden og delvis marginaliseres i samskabelsens fælles rum. Her bliver altså tale om en copingstrategi, hvor paradoksets modpoler udfoldes uden konfrontation med den anden pol, og hvor den ene side i tillæg underordnes den anden ved ikke at få plads eller blive doseret ind i samskabelsens fælles rum eller drøftelser.

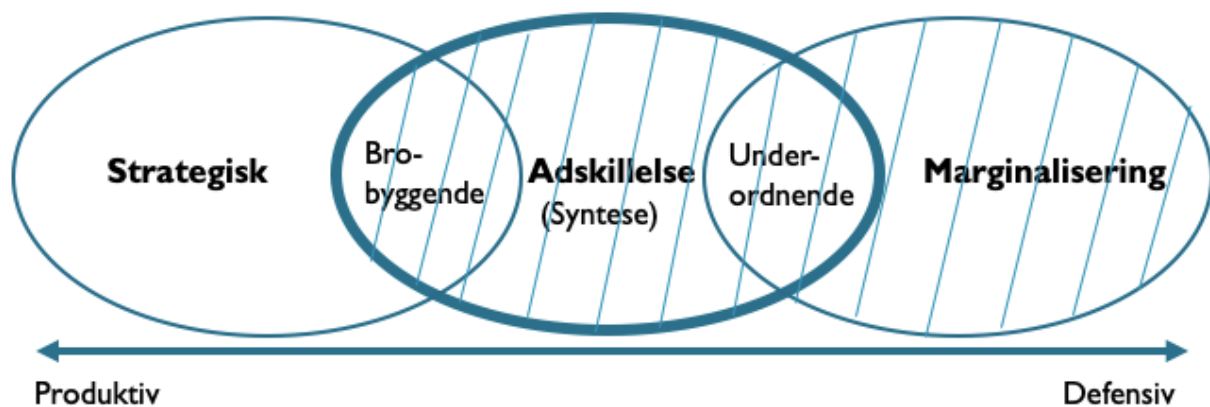
Selvom adskillelse er den mest dominerende copingstrategi i alle tre cases, viser der sig dog stadig mindre forskelle i håndteringerne af de tre cases. I de følgende tre modeller er det illustreret, hvorledes copingstrategierne udfolder sig i casene:



Figur 6:10 (egen produktion) – Copingstrategier i borgerinitieret samskabelse



Figur 6:11 (egen produktion) – Copingstrategier i administrationsinitieret samskabelse



Figur 6:12 (egen produktion) – Copingstrategier i politikerinitieret samskabelse

Oversigten over fordelingen af copingstrategier i de tre cases illustrerer, hvordan paradokser umiddelbart håndteres mere med en ”toning” mod det strategiske i den borgerinitierede samskabelse, hvorimod paradokser i højere grad håndteres med en ”toning” mod det marginaliserende i den politisk initierede samskabelse, mens håndteringerne i den administrativt initierede samskabelse placerer sig i mellem de to – uden at forskellene i de tre cases dog er voldsomt markante. Sammenholdes dette mønster med graden af fælles styring og graden af udbytte af samskabelsen, lægger forskellene i copingstrategier sig altså i forlængelse af forskellene i mønstrene i styring og udbytte. Dette sammenfald antyder videre at samskabelsens styring, og mulighederne for at forhandle denne, ikke kun ser ud til at få betydning for samskabelsens resultater, men ligeledes udmøntes gennem og får betydning for, hvordan samskabelsens ledelsesaktører kan håndtere de paradokser, der aktiveres. Denne indsigt er særlig central for samskabelse i offentligt regi, der netop ønsker at udfordre eller transformere eksisterende relationer mellem borgere og offentlige medarbejdere. Håndteringen af de paradokser, der opstår i relation til styring og rammesættelse, påvirker derved også, hvor samskabende de igangsatte processer synes at være. Her bliver særligt håndteringerne af målparadokset centralt for graden af samskabelse, da netop en fælles definition af problemforståelser og mål bliver retningsgivende for hele det samskabende arbejde. Betydningen af forskellige former for copingstrategier for samskabelsesprocessen og dens resultater vil jeg desuden belyse nærmere i afsnit 6.9.

6.8.2 Ligheder og forskelle i samskabelsens paradokser og copingstrategier

I de følgende afsnit præsenteres de tværgående temaer, som samskabelsen paradokser typisk relaterer sig til (præsenteret i figur 6:8), samt overvejelser over forskelle og ligheder i anvendelsen af copingstrategier i de tre cases. Ligeledes reflekterer jeg over, hvorvidt eller hvordan samskabelsens initiering kan siges at have betydning for aktiveringen af det specifikke paradoks eller den specifikke anvendelse af copingstrategi.

Tværgående målparadoks: hvilke mål skal samskabelsen forfølge?

I alle tre cases står målparadokset særligt centralt. Det fremtræder derved tydeligt, at samskabelse i den offentlige sektor aktiverer paradoksale modsætninger relateret til, hvilke problemforståelser, agendaer og mål der betragtes som relevante og bør forfølges i den samskabende proces. I de to cases, hvor den offentlige organisation initierer samskabelsen, opstår dette modsætningsforhold mellem, hvilke agendaer der fremstilles som politisk ønskede og relevante, og hvad borgerne finder

relevant. I den borgerinitierede case viser målparadokset sig som modsætninger mellem idrætsaktørers og uddannelsesaktørers målsætninger i samskabelsen, mens den offentlige organisation holder deres faglige viden og agendaer ude af samskabelsen. At målparadokset træder tydeligt frem er umiddelbart ikke overraskende, idet netop en modsætning mellem individuelle og fælles agendaer som det eneste paradoks beskrives i både co-production/co-creation litteraturen (O’Leary & Vij, 2012; Saz-Carranza & Ospina, 2010) og litteraturen om collaborative public value (Vangen & Huxham, 2012)²⁰, uden at denne litteratur i øvrigt kobler sig yderligere til paradokslitteraturen.

Målparadokset er i tillæg det paradoks, hvor copingstrategierne umiddelbart adskiller sig mest i de tre cases, hvilket dermed indikerer, at **initieringen** af samskabelsen får afgørende betydning for, hvorledes paradokset håndteres. Her ses det, at den borgerinitierede case er den eneste case, hvor målparadokset håndteres strategisk, mens copingstrategien i den administrativt initierede case udspiller sig som en syntese. I den politisk initierede samskabelse håndteres paradokset via adskillelse med brobyggende elementer samt marginalisering. Selvom målparadokset står centralt i alle cases, tyder copingstrategierne på, at jo mere samskabelsesprocessen nærmer sig det politiske niveau, jo mindre får paradoksets sider lov til at brydes, til fordel for en loyalitet overfor den politisk ønskede dagsorden. Hvor paradokset i borgercasen konfronteres åbent og gøres produktivt, forsøges borgerne og politikernes ønsker sidestillet i en umulig syntese i administrationscasen, mens politisk uønskede emner og problemforståelser marginaliseres fra samskabelsen i den politisk initierede case. Jo tættere samskabelsen kommer på det politiske niveau, jo mindre synes rammesættelsen af problemforståelse og mål således at være til forhandling i tilfælde af, at der opstår modsætninger mellem disse forståelser. Derved mindskes graden af samskabelse, jo nærmere den udspiller sig på den politiske ledelse, idet en fælles rammesættelse og definition af problemer og mål bliver retningsgivende for hele det samskabende arbejde – og dermed særligt definerende for, hvor inkluderende og samskabende processen udspiller sig. Som en pendant til denne pointe beskriver Aschhoff og Vogel (2018), hvordan politisk loyalitet hos administratorerne overruler en tilstræbt åbenhed overfor borgernes forskellige måder at håndtere serviceproduktion på i forbindelse med samproduktion af offentlige services.

Ifølge Purdy (2012) kan magtudøvelsen i samskabelse manifestere sig gennem aktørernes formelle autoritet, ressourcer eller diskursive legitimitet og udspille sig i forhold til processens design, ind-

²⁰ For en uddybelse af dette se review, kapitel 2.

hold og deltagere. Når den offentlige organisation initierer samskabelsen, har denne altså i udgangspunktet en høj grad af indflydelse og magt i samskabelsesprocessen, idet den offentlige organisation besidder den formelle autoritet i forhold til at designe processen og invitere deltagere og besidder ressourcer i form af tid, kompetencer og økonomi samt en høj grad af diskursiv magt i forhold til at prioritere og frame problemforståelser og mål. Selvom der i den offentlige rammesættelse af processens mål delvist er plads til samskabelse, idet en del af borgernes perspektiver bydes velkommen og inkorporeres i nye fælles forståelser, viser afhandlingens analyser, hvordan den offentlige organisations formelle, ressourcemæssige og diskursive magt sætter sig igennem i de anvendte copingstrategier og favoriserer eller fastholder den politisk ønskede side af paradokset, når problemforståelser og mål udfordres af borgerne, og målparadokset aktiveres. Denne magtposition er svær for borgerne at gennemskue og udfordre legitimt, fordi paradokset ikke konfronteres åbent. Den mere subtile magtudøvelse er i den politiske case med til at slå sprækker i borgernes tillid til processen, ligesom den fraværende, dybdegående undersøgelse af nogle borgerperspektiver i begge offentligt initierede cases får betydning for robustheden og værdien i samskabelsens resultater.

I borgercasen ses det omvendt, hvordan ingen af aktørerne i Gentofte Liv i samme grad besidder formel, ressourcemæssig eller diskursiv magt, hvorfor deltagernes positioner bliver mere lige og i højere grad er karakteriseret af gensidig afhængighed i forhold til at opnå egne og fælles mål. Dette medfører en højere grad af åbenhed om egne mål og en mere legitim mulighed for at konfrontere andre, når eller hvis en aktør forsøger at løbe med dagsordenen. I kombination med realiseringen af en del af gruppens delmål tillader dette en åben konfrontation og transcendens af paradoksets modsætninger og dermed en strategisk og udviklende håndtering af spændingen. Dog afholder den offentlige organisation sig i denne case fra at spille ind med egne faglige dagsordener og viden i relation til fælleskab, bevægelse og læring i Maglegårdsområdet. Var denne viden blevet sat i spil, kunne den potentielt have reaktiveret målparadokset og, afhængigt af håndteringen af dette, enten have ført til en konstruktiv udfordring og kvalificering af gruppens problemforståelse og mål eller en defensiv håndtering, hvor den offentlige organisations ressourcemæssige magtposition kunne have overtaget og overrulet gruppens interesser og eskaleret målkonflikten.

Tværgående faglighedsparadoks: hvordan udfoldes fagligheden i samskabelsen?

I den administrativt såvel som i den politisk initierede samskabelse tegner der sig et paradoks relateret til, hvordan den offentlige forvaltningsfaglige viden om de respektive udfordringer spilles ind i

samskabelsen. Dette udfolder sig i begge cases som en modsætning mellem, at der er et behov for den faglige viden til at kvalificere samskabelsen og deltagernes samlede forståelse af udfordringen, samtidig med at den faglige viden i udgangspunktet holdes ude af selve samskabelsesprocessen for at give plads til borgernes viden. I begge cases ekskluderes den forvaltningsfaglige viden således for at undgå, at administratorernes viden og ”plejer” kommer til at indtage en bedrevidende ekspertposition i processen og dermed potentielt overrule særligt borgernes viden og nye indspark. I borgercasen aktiveres der ikke et selvstændigt faglighedsparadoks, men som beskrevet ovenfor i forbindelse med målparadokset ses det ligeledes i denne case, hvordan temaet om den faglige viden kommer i spil, ved at administrationens forvaltningsfaglige viden marginaliseres fra den centrale administrations samskabelse med Gentofte Liv og dermed ikke kommer til at kvalificere borgernes problemforståelse og målsætninger.

Dermed ses det altså, hvordan faglighedsparadokset og temaet omkring den forvaltningsfaglige viden udspiller sig og håndteres på samme måde i alle tre cases, ved at den faglige viden adskilles og udgrænses fra at deltage direkte i samskabelsesprocessen, uanset hvem der **initierer** samskabelsen. Dog er der blandt de administratorer, der leder og faciliterer samskabelsen i både den administrative samt den politisk initierede samskabelse, en opmærksomhed på vigtigheden af den faglige viden til at kvalificere gruppens problemforståelser, og der ses her brobyggende aktiviteter eller forsøg på at etablere disse. De brobyggende aktiviteter indvirker i begge cases positivt på nuancering og kvalificering af borgernes problemforståelse, uden at de fagprofessionelle overtager samskabelsen eller fremstår som eksperter. Administratorernes forsøg på at etablere brobyggende aktiviteter og integrere de faglige stemmer i samskabelsen kommer dog enten meget sent i processen eller udspiller sig i rum udenfor den fælles samskabelse, hvorfor adskillelse af den faglige viden står tilbage som den dominerende copingstrategi.

Aktiveringen af faglighedsparadokset og de copingstrategier, der knytter sig til paradokset, bliver interessant sammenholdt med litteraturen om samskabelse, og hvilke barrierer der empirisk peges på, for at dette kan lykkes. Her beskrives det bredt, hvordan faglig konservatisme, mistillid til borgernes ressourcer og uvillighed i forhold til at miste status og magt som politiker eller offentlig administrator kan udgøre en betydelig barriere for at samskabelse kan udfolde sig (Needham et al., 2009; Osborne & Stokosch, 2013; Torfing et al., 2016; Voorberg et al., 2015). I Gentofte Kommune tyder aktiveringen af faglighedsparadokset omvendt på en organisation, der har stor fokus på, at

faglig konservatisme og administratorernes potentielle ekspertposition kan udgøre en væsentlig barriere for samskabelsesambitionerne, hvorfor de faglige medarbejdere ekskluderes for reelt at kunne give rum til borgernes viden og input. Dermed ses det gennemgående, hvordan kommunen forsøger at overkomme og løse en beskrevet barriere for samskabelse ved at fokusere på det problematiske i, at fagligheden spærrer for borgernes mulighed for at sætte deres viden i spil. Udfordringen viser sig dog at blive genindført med omvendt fortegn, idet temaet omkring den forvaltningsfaglige viden i samskabelse indebærer et paradoks, forstået således, at der er behov for den til at kvalificere borgernes viden, samtidig med at den skal holdes ude for at give rum og plads til andre vidensformer. I de tre cases medfører eksklusionen af den faglige viden, at borgernes, og delvist politikernes, bias i nogle tilfælde får lov til at råde forholdsvist uimodsagt i samskabelsen, hvilket særligt i administrationscasen medfører mindre gode løsninger.

Tværgående diversitetsparadoks: hvilke borgerstemmer kommer i spil og hvordan?

I samtlige cases træder et diversitetsparadoks frem, der omhandler, hvilke borgerstemmer der kommer i spil i samskabelsen og hvordan. På trods af at diversitetsparadokset konkret udspiller sig lidt forskelligt i de tre cases, kan det dog gennemgående anskues som variationer af og afvejninger i forhold til modsætningen mellem, at en høj grad af diversitet i samskabelse er nødvendig for at kvalificere problemforståelse og løsninger, men at denne diversitet samtidig øger risikoen for nedbrydende konflikter og kan være svær og ressourcekrævende at håndtere. En høj grad af homogenitet i et samskabende netværk vil omvendt typisk mindske konfliktniveauet og understøtte et tillidsfuldt samarbejde, men samtidig øge risikoen for dårlige eller mindre kvalificerede løsninger.

Som nævnt udspiller diversitetsparadokset sig lidt forskelligt i de tre cases, og belyser forskellige former for både ekstern og intern eksklusion (Young, 1996, 2000). I borgercasen udspiller paradokset sig som en modsætning mellem et eksplicit fokus på inkluderende fællesskaber og en samtidig eksklusion af de direkte berørte målgrupper. Eksklusionen bliver her ekstern, ved at de unge og ældre, som projektet ønsker at skabe fællesskab for, ikke deltager direkte i samskabelsen, der generelt varetages af ledelsesrepræsentanter for de forskellige målgrupper. I administrationscasen udspiller paradokset sig som en bevidst rekruttering af innovative borgere og en samtidig mangel på innovation, fordi gruppen præges af homogenitet. I administrationscasen opstår der altså en ekstern eksklusion af ”ikke-innovative” borgere, hvor de ti kvinder, der melder sig til at deltage, alle kan karakteriseres som samskabelsens ”Tordenskjolds soldater”, idet de er økonomisk og vidensmæs-

sigt ressourcestærke borgere. I den politisk initierede samskabelse udspiller paradokset sig som en bred ekstern inklusion af mange typer borgerstemmer og en samtidig intern ekskludering af visse typer af borgerstemmer. Den interne eksklusion vedrører her en mindre gruppe borgere, hvis mere personlige og anekdotiske kommunikationsform har svært ved at blive hørt og koblet til den politiske og mere rationelle diskurs, som opgaveudvalget præges af.

På trods af en anerkendelse af paradokset i samtlige cases og forsøg på at inkludere forskellige former for borgerstemmer udfolder copingstrategierne sig i alle tilfælde som en adskillelse af paradoksets sider, enten via marginalisering eller rumlig adskillelse af visse grupper af borgere. Dermed ekskluderes vigtige borgerstemmer og målgrupper enten eksternt eller internt, uanset hvem der **initierer** samskabelsen. Både ved den interne og eksterne ekskludering ses det i de tre cases desuden, hvordan det i forholdsvis høj grad bliver de ressourcefulde og politisk vante borgere, der får plads og stemme i samskabelsen. Dette medfører en demokratisk slagside i processen og får desuden betydning for at samskabelsens problemforståelser og dermed løsninger bliver mindre kvalificerede. I administrationscasen ses gennemgående en skuffelse over den manglende innovation i gruppens ideer, mens relevante perspektiver om eksempelvis betydningen af stigmatiserende sprogbrug i forbindelse med boligsociale indsatser ikke bliver hørt eller inddraget i den endelige aflevering til kommunalbestyrelsen.

Det synes umiddelbart vanskeligere at udlede entydigt, hvorvidt **initieringen** af samskabelsen har betydning for, om ekskluderingen foregår internt eller eksternt. Snarere kan de forskellige former for ekskludering siges at belyse konsekvenserne af forskellige måder at rekruttere borgere til samskabelse, forstået således, at en åben invitation og rekruttering af borgere vil øge risikoen for ekstern ekskludering, idet det ofte vil betyde, at det er ”Tordenskjolds soldater”, der melder sig, mens en strategisk udvælgelse af borgerne vil mindske den eksterne ekskludering, men samtidig øge risikoen for intern ekskludering grundet en høj grad af diversitet – uden at disse former for eksklusion nødvendigvis kan tilskrives, hvorvidt samskabelsen er initieret af borgere, administration eller politikere. Dog er det interessant, at det netop er i den politisk initierede samskabelse, at den interne eksklusion finder sted. Dette kan muligvis tilskrives at netop det politiske rum kan være særligt svært for visse borgergrupper at træde ind i, ligesom det i nogle tilfælde formentlig vil være sværere for både borgere og administrationen at anvende en strategisk udvælgelse af samskabelsens aktører,

fordi disse ikke besidder samme legitimitet i forhold til at invitere, opstille kriterier for og udvælge deltagere til samskabende netværk.

Tværgående politisk paradoks: samskabelse i det repræsentative demokrati

I både den borgerinitierede og den politisk initierede case aktiverer samskabelsen et politisk paradoks, der gennemgående omhandler, hvordan de samskabende processer står i forhold til og kobles til den øvrige formelle organisation og politiske arena. Hvor det i den politiske case udspiller sig som en modsætning mellem behovet for at fastholde den formelle beslutningskraft i kommunalbestyrelsen og samtidig afgive beslutningskraft til borgerne, udspiller det sig i den borgerinitierede case som en modsætning mellem, at Gentoftes politikere er dybt forankret i organisationens samskabelse, men ikke involveres i den borgerinitierede samskabelse for at undgå, at ideer og løsninger potentielt bliver behandlet på traditionel politisk vis. I den administrativt initierede case aktiveres der ikke et selvstændigt politisk paradoks, men temaet ses, ved at det politiske opdrag til samskabelsen ikke udfordres, på trods af at opdragets problemforståelse og mål ikke vinder genklang hos borgerne. Selvom paradokset udspiller sig forskelligt i de tre cases, kan det dog siges at være variationer af en mere grundlæggende strukturel modsætning mellem det repræsentative demokrati, hvor de siddende politikere er blevet givet et demokratisk mandat til at beslutte og stå til ansvar for de beslutninger, der træffes, overfor det deltagende demokrati²¹, hvor aktørerne træffer fælles beslutninger gennem kollektiv udforskning af problemer og mulige løsninger. I offentlig samskabelse, eller det deltagende demokrati, skal beslutninger således træffes kollektivt, og processens legitimitet afhænger af, at deltagerne oplever at få indflydelse. Samtidig indføres samskabelse i en repræsentativ kontekst, hvor ansvaret for de fælles beslutninger alene tildeles de repræsentativt valgte politikere, der i tillæg er blevet givet et mandat til at træffe beslutninger med en særlig politisk orientering.

Når samskabelse introduceres i den offentlige organisation, introduceres altså også et strukturelt paradoks mellem det repræsentative og det deltagende demokrati, hvad angår fordelingen af beslutningskraft og ansvar. I tråd med modsætningen mellem hierarki og netværk, beskrevet i afsnit 6.8.1, udgør det strukturelle paradoks mellem repræsentativt og deltagende demokrati ligeledes et grundlæggende paradoks, der forskydes til og fordrer håndtering i den konkrete, lokale samskabende proces. I både administrationscasen og den politisk initierede case ses det, at modsætningen i det politiske paradoks udspiller sig uproblematisk, så længe problemforståelse og udpegede mål holder sig

²¹ Forstået som deltagelse via deliberation (Nabatchi & Leighninger, 2015).

indenfor, hvad der er politisk accepteret. Men når borgerne introducerer emner, der stikker udenfor opdraget, forskydes det politiske paradoks i begge cases, hvor det reintroduceres og reelt udspiller sig gennem målparadokset. Her ses det, som tidligere beskrevet, hvordan administratorerne håndterer samskabelsens målparadokser ud fra en loyalitet overfor det politisk ønskede, fordi politikerne i sidste ende skal stå til ansvar for de beslutninger, der træffes, ligesom administratorerne i deres forvaltning i sidste ende skal stå til ansvar overfor politikerne. I den politisk initierede samskabelse forstærkes denne reintroduktion af det politiske paradoks gennem målparadokset yderligere, ved at det politiske paradoks i udgangspunktet er forsøgt balanceret i en umulig syntese, hvor samtlige anbefalinger fra opgaveudvalget vedtages uden ændringer i kommunalbestyrelsen. I borgercasen ses det, hvorledes politikerne holdes uden for den samskabende proces for at give plads til at modne borgernes ønsker og undgå, at initiativet lukkes ned gennem traditionel politisk behandling, der siger ja eller nej til borgernes ideer.

Uanset **initiering** tegner der sig derved et mønster af, at der umiddelbart er plads til samskabelse, så længe det foregår udenfor den politiske arena eller er politisk ”spiseligt”, mens det repræsentative demokrati stadig er den pol i paradokset, der tildeles den relativt største indflydelse, når der opstår modsætninger i forhold til problemforståelser og mål. Selvom samskabelsen langt hen ad vejen lykkes, og der er plads til, at forskellige former for viden og synspunkter kan brydes, er der dog stadig en tendens til, at samskabelsesprocessen i konfliktfyldte og paradoksale situationer til en vis grad bliver ”business as usual”, hvor politikerne agerer suveræne beslutningstagere og administrationen agerer loyalt eksekverende embedsmænd. Dette udfolder sig dog, som tidligere nævnt, mere subtilt, uden at paradokset konfronteres, eller det for processens aktører gøres transparent, hvornår og hvorfor den klassiske forvaltning og det repræsentative demokrati træder igennem og får forrang i samskabelsen.

Ressourceparadoks: hvem investerer ressourcer i samskabelsen og hvornår?

I den administrativt initierede case og borgercasen ses et ressourceparadoks, der gennemgående omhandler, hvilken aktør der forventes at investere ressourcer i samskabelsen, og hvornår i processen der opleves behov for dette. Til forskel fra de øvrige tværgående paradokser, hvor kimen til paradokset lå i samskabelsens styring, ser kimen til dette paradoks altså i højere grad ud til ligge i modsatrettede forventninger til, hvem der skal investere ressourcer i samskabelsen i form af enten tid, kompetencer eller økonomi. Det er dog interessant at bemærke, at mens ressourceparadokset i

borgercasen aktiveres, i forhold til hvem der indledningsvist skal investere i samskabelsen, aktiveres paradokset i den administrativt initierede case, i forhold til hvem der afslutningsvist skal investere ressourcer i samskabelsens implementering eller realisering. Her ser **initieringen** derfor delvist ud til at få betydning for, hvornår i samskabelsen der aktiveres et paradoks i relation til ressourcebrug.

I den borgerinitierede case aktiveres ressourceparadokset i opstarten af samskabelsen mellem Gentofte LIV og den centrale administration. Her synes **initieringen** at få betydning for, hvorvidt og hvornår paradokset aktiveres, forstået således, at når borgerinitieret samskabelse overhovedet møder en offentlig organisation, er det med overvejende sandsynlighed, fordi projektet i større eller mindre grad er afhængigt af en form for ressourcer fra denne. Omvendt kan der i den offentlige organisation opstå overvejelser om, hvorvidt de frivillige borgeres engagement og dermed projektet kan opretholdes, eller om de frivillige aktører mister gejsten og trækker sig. Det kan derved, trods oprigtig interesse i projektet, være risikofyldt for den offentlige aktør at investere i samskabelse initieret af frivillige borgere, fordi ressourcerne kan vise sig i sidste ende at være spildt, hvis borgerne mister engagementet, og projektet falder. Dermed opstår der for de offentlige aktører et behov for at se vedholdenhed og investerede ressourcer fra de frivillige aktører. Dette forstærkes formentlig, hvis projektet, som i Gentofte Livs tilfælde, er slået stort op og kræver betydelige økonomiske investeringer fra den offentlige organisation. Ligeledes kan de offentlige aktører have svært ved at finde ud af, hvilken rolle de skal indtage i samskabelsen, ligesom der kan opstå overvejelser om, hvorvidt investeringer forfordeler visse borgergrupper eller områder i kommunen. Der kan derfor argumenteres for, at et indledningsvist ressourceparadoks i samskabelsesprocessen formentlig kan knyttes til, at samskabelsen initieres af borgerne. Man kunne dog forestille sig et scenarie, hvor ressourceparadokset ikke nødvendigvis ville blive aktiveret, når borgerne initierede samskabelsen, såfremt den offentlige organisation var meget villig til at investere ressourcer indledningsvist, fordi den gerne ville positionere sig indenfor en positiv diskurs om at være en samskabende kommune, og borgerinitiativer derfor ville blive ”symboler” på, at man faktisk *er* en samskabende kommune. Dette synes dog mindre sandsynligt, eftersom et indledningsvist ressourceparadoks aktiveres i netop Gentofte Kommune, der både rummer betydelige ressourcer og samtidig har markeret sig som en kommune med samskabelse højt på den strategiske dagsorden.

At copingstrategierne i forhold til borgercasens ressourceparadoks udfoldes som tidlige adskillelser af de to aktørers behov, hvor borgerne opfordres til og påtager sig at investere betydelige ressourcer før de offentlige aktører, kan muligvis videre tilskrives, hvad Huxham og Vangen beskriver som "the power in the purse strings" i samskabelse (Huxham, 2003; Huxham & Vangen, 2004). Dette skal forstås således, at den eller de aktører, der i samskabelsen besidder magt, her i form af blandt andet økonomiske ressourcer, som den anden part er afhængig af, med stor sandsynlighed også kommer til at sætte dagsorden for, hvilke mål der skal realiseres. I borgercasens ressourceparadoks bliver det i tråd hermed Gentofte LIV, der indledningsvist investerer og gør sig tillidsværdig, fordi de har mere brug for den centrale administration end omvendt, og fordi der hos Gentofte LIV er en forventning om "noget for noget". Samtidig ses det i netop dette paradoks, hvordan adskillelse bliver en gangbar og udviklende håndteringsstrategi, fordi den centrale administration efterfølgende investerer både tid og økonomi i den fælles samskabelse.

I administrationscasen ses det omvendt, hvordan ressourceparadokset aktiveres i slutningen af samskabelsen i forhold til forventninger om, hvem der skal påtage sig realiseringen eller implementeringen af gruppens udvalgte løsninger. På den ene side kan dette paradoks antages at opstå som en enlig svale i afhandlingens empiri, hvor et sammenfald mellem en specifik borgergruppes forståelser af samskabelsesprocessen og en organisering uden driftsressourcer hos sundhedsafdelingen, skaber modsatrettede forventninger til, hvem der skal investere ressourcer i samskabelsens implementering og drift. Omvendt kan der argumenteres for, at borgernes forventninger i administrationscasen afspejler en mere gængs holdning hos borgerne om, at de gerne vil investere ressourcer i samskabelsen, men at de ikke ønsker eller oplever at have ressourcer til at "overtage", hvad der betragtes som kommunale opgaver. Denne holdning udtrykkes eksempelvis hos deltagerne i Gentofte LIV, der gerne vil samskabe, men forventer "noget for noget", og at den offentlige organisation ikke bare overlader ansvaret for offentlige opgaver til borgerne og kalder det samskabelse. I tråd hermed beskriver Mangan et al. (2017), hvordan samskabelsen mellem politi og lokalsamfundet af borgerne fortolkes og betragtes som "tilhørende" de offentlige aktører, fordi disse initierer og faciliterer processen. Dette kan samlet set indikere en mere generel holdning blandt borgere om, at man gerne vil samskabe med den offentlige organisation, men ikke ønsker at overtage drift og derfor forventer, at den offentlige organisation agerer projektleder i en eventuel realisering af resultater, når den offentlige organisation initierer samskabelsen – også når de løsninger, der skal realiseres, er samskabte.

Ligeledes kan der argumenteres for, at forhåbningen om, at borgerne vil deltage eller måske endda overtage realiseringen af samskabelsen, ikke kun kan tilskrives sundhedsafdelingens manglende driftsressourcer, men også udtrykker et bredere håb hos offentlige organisationer, når disse begiver sig ud i samskabelse. I samskabelselitteraturen beskrives en bred ambition om, og delvis dokumentation for, at samskabelse øger borgernes ejerskab for offentlige løsninger (Torfing et al., 2016; Voorberg et al., 2014), hvilket kan medføre en forventning til, at borgerne vil indgå i "samrealisering" eller endda selvstændigt implementere samskabelsens løsninger. Hos Gentofte Kommune ses dette håb og denne ambition ligeledes i kommunens seks principper for og veje til samskabelse, der blandt andet beskriver en ambition om at samarbejde mere med borgerne om at realisere samskabte politikker og strategier (Anbefaling fra opgaveudvalget "Vi skaber sammen" 2019). Gennemgående kan der således argumenteres for, at et ressourceparadoks ikke nødvendigvis er koblet til administrativ initiering alene, men også synes koblet til, at samskabelse **initieres** af den offentlige organisation bredere set, fordi borgerne forventer, at den offentlige organisation tager ansvar for samskabelsens løsninger, når den initierer, mens den offentlige organisation samtidig nærer håb om, at samskabelse vil få borgerne til at indgå i eller overtage implementeringen. I samskabelse initieret af offentlige aktører bliver det dermed essentielt, hvilke forventninger borgerne og den offentlige organisation har til hinanden, hvad angår realisering og drift af samskabelsens løsninger, og hvordan en håndtering af en eventuel modsætning i disse forventninger håndteres. I administrationscasen ses eksempelvis, hvordan et forsøg på at håndtere ressourceparadokset gennem tidlig adskillelse, hvor borgerne opfordres til selv at påtage sig driften af forløbets løsninger, betyder, at borgernes indledningsvise opbakning til samskabelsen forsvinder. Hvis den offentlige organisation fastholder et håb om, at borgerne indgår i realiseringen af samskabelsens løsninger, bliver en fælles rammesættelse af problemforståelse og mål formentlig i endnu højere grad et opmærksomhedspunkt, i forhold til (muligvis) at opnå, at borgerne kobler sig tilstrækkeligt på løsningerne til at ville påtage sig (med)ansvar for implementeringen.

Ansvarsparadoks: hvem bærer ansvaret for samskabelsens løsninger?

I den borgerinitierede case aktiveres et særligt ansvarsparadoks, hvor den offentlige organisation på den ene side gerne vil overdrage beslutningskompetence til borgerne og på den anden side alene skal stå til ansvar for de beslutninger, der træffes. Dette paradoks aktiveres i relation til et projekt om anlæggelse af udendørs idrætsfaciliteter, hvor kommunalbestyrelsen har bevilget en million.

Administrationen forsøger i sin håndtering at indføre brobyggende elementer, der kan kvalificere borgernes beslutninger, så administrationen kan retfærdiggøre valgene, hvis der skulle opstå kritik, mens den samtidig overlader beslutningskraften til borgerne ved at respektere de ideer og løsninger, som borgerne plæderer for. Her ses det, hvordan borgernes ideer kvalificeres med administrationens byggetekniske viden, mens administrationen ikke når at indfri ambitionen om at kvalificere og efterprøve borgernes løsninger ved at inddrage relevante målgrupper. Derved kommer samskabens løsninger delvist til at afspejle foreningsrepræsentanternes forståelser af, hvad der er relevante idrætsfaciliteter for eksempelvis unge og ældre i området.

Internt i den borgerinitierede case kan der spores en kobling mellem diversitetsparadokset og ansvarsparadokset, hvilket understreger paradoksernes dynamiske og relationelle karakter. Her tyder det på, at et defensivt håndteret diversitetsparadoks internt i LIV forstærker eller muligvis aktiverer ansvarsparadokset i samskabelsen mellem LIV og den centrale administration, forstået sådan, at eftersom de direkte berørte borgerstemmer i Gentofte LIV marginaliseres, er de foreslåede løsninger ikke tilstrækkeligt kvalificerede og kvalitetssikrede til, at de administrative aktører i samskabelsen oplever at kunne påtage sig ansvaret for dem. Såfremt diversitetsparadokset i Gentofte LIV var håndteret strategisk eller med brobyggende aktiviteter, der eksempelvis lejlighedsvist inddrog unge eller ældre direkte i samskabelsen, ville de offentlige administratorer i højere grad kunne stå på mål for, at LIVs løsninger i udgangspunktet var blevet kvalitetssikret hos relevante borgergrupper, hvilket formentlig ville mindske spændingen i ansvarsparadokset eller potentielt betyde, at paradokset ikke ville blive aktiveret i første omgang.

Samtidig kan der ses en mere overordnet kobling til både det styringsmæssige og det politiske paradoks, idet de offentlige aktører er bevidste om, at skulle der opstå kritik af samskabens løsninger, så vil den i sidste ende blive rettet mod dem alene, uanset hvor samskabte løsningerne er. Dermed kan ansvarsparadokset med overvejende sandsynlighed anskues som et gennemgående paradoks for de offentlige aktører, uanset hvem der **initierer** samskabelsen. Når ansvarsparadokset særskilt træder frem i den borgerinitierede case, kan dette formodentlig skyldes, at den offentlige administration ikke i samme grad har mulighed for at rammesætte og styre samskabens problemforståelser og mål, når borgerne inviterer, som når de selv inviterer. Selvom ansvarsparadokset ikke træder frem i de øvrige cases, må det altså betragtes som et gennemgående latent paradoks i offentlig sam-

skabelse, der blot ikke (nødvendigvis) aktiveres, når den kommunale organisation initierer, fordi den dermed i højere grad kan fastholde retten til at rammesætte og retningsbestemme samskabelsen.

Tidsparadoks: hvordan håndteres samskabelsens tidsramme?

Når administrationen initierer samskabelsen, tegner der sig et særskilt paradoks omkring samskabelsens tidsramme. Paradokset udspiller sig som en modsætning mellem behovet for stram styring og fremdrift og behovet for tid til at undersøge og kvalificere både problemforståelse og løsninger. I casen bliver det borgerne, der tager initiativ til at håndtere paradokset, idet de foreslår at udvide den forholdsvis korte samskabelsesproces med flere arbejds møder, hvilket facilitatorerne bakker op om og arrangerer. De ekstra møder introduceres dog forholdsvis sent i processen, hvorfor de kun kommer til at udgøre en brobyggende aktivitet i forhold til at kvalificere gruppens løsninger, mens kvalificeringen af den forudgående problemforståelse marginaliseres.

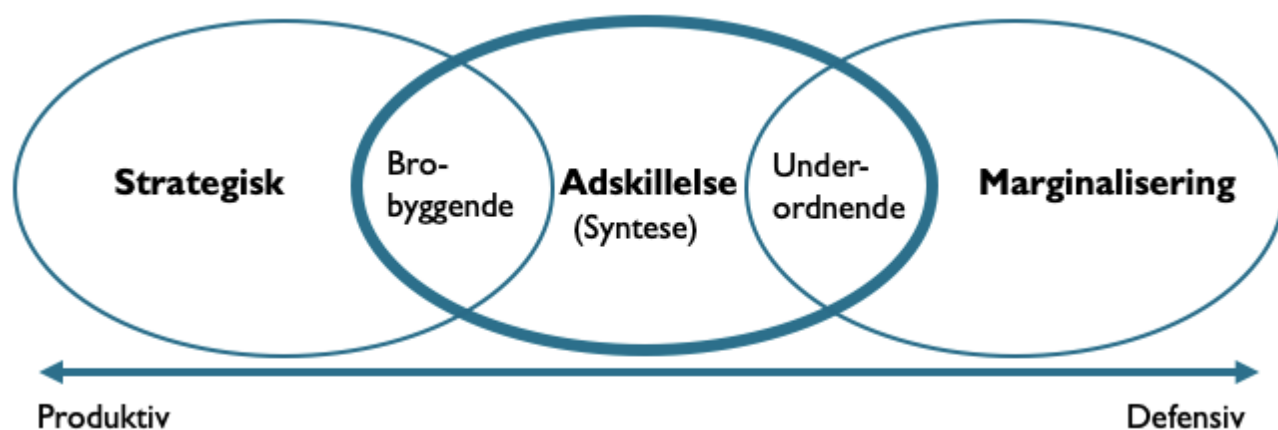
I samskabelseslitteraturen er udfordringerne omkring tidsforbrug og planlægning af samskabelse forholdsvis velbeskrevne. Her påpeges det eksempelvis, hvordan samskabelse kan være tidskrævende processer, der ikke nødvendigvis producerer de ønskede gevinster (Needham et al., 2009; Steen et al., 2018). At tidsparadokset netop aktiveres i den administrationsinitierede case, kunne derfor tænkes at hænge sammen med, at den administrativt initierede samskabelse er den proces, der forløber over den korteste tidsperiode, fremfor at hænge sammen med, at samskabelsen specifikt er initieret af administrationen. Samtidig kan der dog argumenteres for, at den korte tidsramme, og dermed aktiveringen af tidsparadokset, netop kan tilskrives den administrative **initiering**, da ”menige” medarbejdere, sammenlignet med eksempelvis politikerne, i højere grad kan opleve legitimitetsudfordringer, i forhold til hvor mange interne ressourcer de kan tillade sig at bruge på samskabelsesprocesser, der muligvis ikke producerer de gevinster, der ønskes, og især i forhold til hvor meget af borgernes tid de kan tillade sig at efterspørge. Denne legitimitetsudfordring bekræftes desuden ved, at det i administrationscasen bliver borgerne, der foreslår flere møder i processen, hvilket administratorerne dog gerne imødekommer og planlægger.

Håndteringen af tidsparadokset ser desuden ud til at være essentielt for både deltagernes tillid til processen samt kvaliteten af de løsninger, der frembringes. En håndtering, der umiddelbart understøtter fremdrift, som der i overvejende grad anvendes i administrationscasen, ser eksempelvis ud til at understøtte deltagernes tillid til processen, fordi det bidrager til en oplevelse af, at der ”sker no-

get”, og at samskabelsen ikke bare bliver endeløse drøftelser og udforskninger af perspektiver. Fremdrift og oplevelsen af at opnå resultater gennem fælles handling i samskabelsesprocessen beskrives i tråd hermed af Huxham og Vangen (2005, 2004) som et vigtigt element i skabelsen af tillid i netværkssamarbejder, der videre understøtter, at synergi og ”samarbejdsfordele” kan emergere. I den borgerinitierede case ses det ligeledes, hvordan gruppens fælles handling og opnåelse af resultater styrker tilliden til det samskabende netværk og bliver afsæt for en strategisk håndtering af målparadokset. Omvendt viser den administrationsinitierede case, hvordan et overvejende fokus på fremdrift og et medfølgende tidspres bevirker, at særligt gruppens problemforståelse ikke bliver tilstrækkeligt udforsket. I samskabende processer kan tidspres således betragtes som et element, der skubber på at kompleksitetsreducere problemforståelser for at ”komme videre” og opretholde momentum. Denne reduktion af kompleksitet og høje grad af fremdrift medvirker i administrationscasen til mindre gode løsninger, fordi løsningerne udformes og udvælges på et utilstrækkeligt vidensgrundlag.

6.9 Komparativ Analyse: Copingstrategiernes betydning for samskabelsesprocessen og dens resultater

Som redegjort for i afsnit 6.8.1 samt figur 6:9, tegner der sig umiddelbart et mønster af fem tilgange til paradokshåndtering i offentlig samskabelse. Her bliver *strategisk*, *adskillende* og *marginaliserende* håndteringer tre hovedformer, og *brobyggende* og *underordnende* håndteringer to mellemformer eller blandinger af henholdsvis strategisk og adskillende håndteringer samt adskillende og marginaliserende håndteringer.



Adskillelse samt adskillelse med brobyggende eller underordnende elementer fremstår desuden gennemgående i de tre cases som de mest anvendte copingstrategier. Ligeledes blev der i afsnittet redegjort for, hvordan der, på trods af dette sammenfald i mest anvendte copingstrategi på tværs af casene, stadig kan ses en tendens i borgercasen til at anvende flere copingstrategier, der hælder mod strategisk håndtering, mens der i den politiske case omvendt ses en tendens til at anvende flere copingstrategier, der hælder mod marginalisering.

I dette afsnit vil jeg med udgangspunkt i ovenstående model og de tre cases belyse og diskutere, hvordan de forskellige copingstrategier ser ud til at få forskellige betydninger for, hvordan samskabelsesprocessen forløber, og hvilke resultater den producerer. Afsnittet indledes med nogle overordnede betragtninger omkring adskillelse og marginalisering som defensive copingstrategier, der anvendes som mere eller mindre bevidste måder at opretholde kontrol, reducere tidskrævende kompleksitet eller undgå ubehagelige konflikter. Denne indflyvning præsenterer ligeledes en tabel over copingstrategier og samskabelsens resultater, der fungerer som afsæt for de fem efterfølgende un-

derafsnit, hvor hver enkelt copingstrategi gennemgås og udfoldes, i forhold til hvilken betydning copingstrategien umiddelbart kan siges at få for samskabelsen. Afsnittet afsluttes med en række refleksioner over betydningen af paradoksal tænkning i bestræbelserne på at lykkes med samskabelse.

6.9.1 Overordnede betragtninger om mest anvendte copingstrategier

Adskillelse ses i afhandlingens analyser som den mest brugte copingstrategi. Dette udspiller sig typisk ved, at paradoksets modpoler adskilles, så de udfoldes eller imødekommes på forskellige tidspunkter eller i forskellige rum. Ved en del af paradokserne anvendes i tillæg brobyggende elementer, hvor samskabelsens ledere forsøger at integrere elementer fra begge sider af paradokset eller underordnende elementer, hvor paradoksets ene pol underordnes den anden og får mindre plads i den samlede samskabelse.

Når samskabelsens ledere anvender adskillende copingstrategier, afspejler det gennemgående forskellige bevidste eller ubevidste måder at opretholde kontrol over samskabelsen, agere loyalt overfor det repræsentative demokrati, undgå konflikt eller reducere tidskrævende kompleksitet. I paradokslitteraturen beskrives ikke-refleksive udgaver af adskillelse ofte som defensive copingstrategier, der søger at gemme paradokset væk fremfor at tage mere reelt livtag med modsætningerne (Lewis & Smith, 2014; Poole & van de Ven, 1989; Smith & Lewis, 2011). Dette kan også siges at gælde marginalisering som copingstrategi, selvom denne ikke specifikt er beskrevet i paradokslitteraturen, men er empirisk udledt gennem afhandlingens analyser. I tråd med paradokslitteraturen kan anvendelsen af de adskillende og marginaliserende strategier gennemgående ses som forskellige måder at tilgå paradokset, hvor man forsøger at få paradokset til at forsvinde eller undgå at forholde sig åbent til spændingen ved at placere det spændingsfyldte i forskellige rum eller på forskellige tidspunkter.

Sammenholdt med Gentofte Kommunes samskabelsesambitioner og forsøg med reelt at samskabe om komplekse emner²² vidner marginalisering og de typisk anvendte adskillende strategier dermed om, at samskabelsens paradokser og kompleksitet er vanskeligt for både administratorer og borgere at navigere i. Ligeledes vidner adskillelsen om, at særligt de offentlige aktører til en vis grad oprettholder en mere tryk ”business as usual”, hvor politikernes, borgernes og den administrationsfaglige

²² Eksempelvis boligsociale indsatser, borgernes sundhed, integration og anbringelser af børn.

viden og roller ud fra en traditionel hierarkisk logik holdes i forskellige rum, og hvor loyaliteten overfor foreslåede mål fastholdes hos det repræsentative demokrati, når paradoksets indbyggede konflikt spidser til. Dette kan således tolkes som en naturlig ”søgen mod” og fastholdelse af det kendte i ukendte og rodede kontekster som samskabelse og de paradokser, det medfører. Samtidig får dette den betydning, at administratorerne i en loyal og traditionel embedsmandsrolle påtager sig at ”fikse” eller ordne samskabelsens paradokser, så politikerne skærmes og reelt ikke kommer til at forholde sig til samskabelsens kompleksitet og modsætninger. Forsøget på at undgå det paradoksale kommer derved også til at afspejle et ønske om at fremstå som stringente administratorer, borgere eller politikere, der har styr på tingene og ved, hvordan man skal agere. Ligeledes bliver undgåelsen et forsøg at fastholde fortællingen om samskabelse som pæne og positive processer, hvor alles perspektiver er lige meget værd, og løsninger kvalificeres i samspillet mellem aktører i øjenhøjde.

I forhold til copingstrategiernes betydning for samskabelse fylder de adskillende og marginaliserende strategier altså umiddelbart mest. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvordan de enkelte copingstrategier i analyserne ser ud til at pege mod visse resultater og betydninger for samskabelsesprocessen, der spænder fra mere defensive til mere produktive håndteringer af paradokserne. Dette repræsenterer dog delvist en analytisk skærpelse af copingstrategiernes betydninger, idet overgangen mellem de enkelte copingstrategier og samskabelsens resultater naturligvis ofte er glidende og visse steder udfolder sig med overlap. I de følgende afsnit vil jeg, med afsæt i tabellen, gennemgå de fem copingstrategier, der tegner sig i den kommunale samskabelse, samt de betydninger for samskabelsesprocessen og dens resultater, de fem strategier ser ud til at medføre.

Copingstrategi	Betydning for samskabelsen
Marginalisering	<p>Defensiv håndtering af paradokset, der ofte medfører mindre gode resultater, idet vigtige perspektiver udelades.</p> <p>Risiko for mistillid mellem samskabelsens parter, hvis marginaliseringen udføres subtilt.</p>
Adskillelse med underordnende element	<p>Underordnende elementer medfører ofte mindre gode resultater, idet vigtige perspektiver udforskes, men ikke får tilstrækkeligt plads i samskabelsen.</p> <p>Kan i nogle tilfælde øge den offentlige organisations mod til samskabelse, fordi den tilbyder en vis grad af kontrol i processen – skal dog holdes op imod risikoen for dårligere resultater eller mistillid i samskabelsen.</p>
Adskillelse	<p>Kan være en produktiv strategi, hvis adskillelsen er tidlig, og samskabelsens parter har en forventning om, at begge sider tilgodeses – i modsat fald kan den betyde sammenbrud i samskabelsen.</p> <p>Kan skabe rum til at undersøge paradoksets modpoler konstruktivt – såfremt adskillelse kobles med brobygning.</p> <p>Udfoldes adskillelse som syntese, bliver det en ikke-håndtering, der potentielt forskyder paradokset.</p>
Adskillelse med brobyggende element	<p>Brobyggende elementer kan øge meningskabelse for samskabelsens aktører, fremme tillid og forbedre samskabelsens resultater, idet vigtige perspektiver inddrages i samskabelsen.</p>
Strategisk håndtering	<p>Strategisk håndtering kan skabe synergi og samarbejdsfordele ved at paradokset konfronteres og transcendens af grundlæggende forståelser muliggøres – dette fordrer dog, at samskabelsens parter er modne til konfrontation.</p>

Figur 6:13 (egen produktion) – Copingstrategiers betydning for samskabelsen

6.9.2 Marginalisering

Set i forhold til samskabelse, som i afhandlingen defineres som *processen, hvor offentlige og ikke-offentlige aktører via fælles rammesættelse/styring søger at kvalificere strategier og løsninger på komplekse problemer for at skabe bedre løsninger, øget effektivitet og empowerment*, ser marginalisering ud til at kunne medføre en række konsekvenser, fordi denne copingstrategi særligt ser ud til at blive en udmøntning af, hvor fælles rammesættelsen i samskabelsesprocessen udspiller sig, og dermed indikator for, hvilken grad af samskabelse der kan siges at gøre sig gældende. Når marginalisering anvendes som copingstrategi mindskes graden af samskabelse umiddelbart, fordi visse stemmer og perspektiver både i den offentlige organisation og på borgersiden ikke får plads eller indflydelse på samskabelsen. Derved ser marginalisering også ud til at medføre mindre gode løsninger, fordi kompleksiteten i eksempelvis problemforståelser og mulige løsninger ikke udforskes i dybden. Dette ses eksempelvis i den politiske samskabelse, hvor udvalgets anbefalinger i højere grad får karakter af overordnede visioner, der kunne gælde i mange kommuner, end målrettede anbefalinger, der rent faktisk adresserer kommunens specifikke boligsociale udfordringer. Ligeledes ses det i borgercasen, hvordan marginalisering af målgruppernes direkte stemmer får betydning for, at samskabelsens løsninger i nogle tilfælde kommer til at basere sig på ledelsesrepræsentanter for målgruppernes forståelser af og til tider bias om, hvad målgruppen tænker og ønsker sig, som ikke efterprøves eller undersøges direkte hos de relevante interessenter.

Videre ses det, hvordan marginalisering af visse borgerperspektiver i den politisk initierede case får konsekvenser for borgernes tillid til processen, fordi paradokset ikke konfronteres åbent, og styringen og marginaliseringen af perspektiver foregår mere subtilt. Denne mistillid spores ikke i den borgerinitierede samskabelse, selvom marginalisering ligeledes figurerer som copingstrategi i denne case. Til forskel fra den politisk initierede samskabelse ses det i borgercasen, hvordan marginaliseringen erkendes og foregår ”med åbne øjne”, idet gruppen anerkender, at målgruppens direkte input mangler, og at det er svært at finde tid og ressourcer til at inddrage eksempelvis de unge eller ældre i samskabelsen. At marginalisering ikke leder til konflikt og mistillid kan formentlig både tilskrives, at målgruppen ikke er direkte til stede og dermed ikke direkte oplever, at deres perspektiver ekskluderes, og at medlemmerne i gruppen er åbne enige om, at målgruppens input er vigtige, men ekskluderet pga. manglende ressourcer. Her fører marginalisering således ikke til mistillid mellem samskabelsens aktører, men får ”kun” betydning for, at gruppens løsninger forringes. Sammenholdes dette med den politiske case, tegner der sig derved et mønster af, at marginalisering bliver en

særlig udfordrende og defensiv copingstrategi i samskabelse, når de perspektiver, der marginaliseres, er inviteret ind i og er til stede i samskabelsen, og når marginaliseringen i tillæg foregår subtilt, uden at paradokset konfronteres åbent.

6.9.3 Underordnende elementer

Underordnende copingstrategier ser ligesom marginalisering ud til at få konsekvenser for kvaliteten af de løsninger, der produceres. På trods af at samskabelsen i alle cases i højere eller mindre grad kvalificerer problemforståelsen og blikket på den udfordring, der arbejdes med, for samskabelsens aktører, betyder underordnende elementer også, at forskellige perspektiver og former for viden nok udforskes i adskilte rum, men ikke reelt får lov til at brydes og mødes i konstruktiv konflikt i samskabelsens fælles rum, fordi visse perspektiver her underordnes andre dominerende fortællinger og stemmer – perspektiver, der ellers kunne give en *endnu* mere nuanceret forståelse af problemet og give nogle *endnu* bedre løsninger. Denne form for copingstrategi ser således ud til at få stor betydning for kvaliteten af det produkt og de løsninger, som samskabelsen producerer. Dette ses eksempelvis i den politisk initierede samskabelse, hvor både forvaltningens faglige viden og visse borgeres mere personlige viden om udfordringen reelt udforskes og får plads til at kvalificere problemforståelser og løsninger i arbejdsgrupper udenfor opgaveudvalget, mens denne viden ikke i særlig høj grad bliver inkluderet i opgaveudvalgets fælles rum og fælles bud på anbefalinger for det boligsociale område.

I den administrationsinitierede case, hvor samskabelsens opdrag udspringer af et opgaveudvalg, ses det desuden, hvordan udpegelsen af mindre kvalificerede anbefalinger i opgaveudvalget får betydning for kvaliteten af den videre samskabelse på næste trin i organisationen, fordi borgerne ikke oplever anbefalingerne og den udpegede udfordring som presserende, mens administrationen forsøger at agere loyalt overfor det, der er blevet udpeget fra politisk hold. Når marginaliserende eller underordnende strategier leder til mindre kvalificerede løsninger på samskabelsens udfordringer, kan dette altså i tillæg besværliggøre og forringe kvaliteten af den videre samskabelse, eksempelvis med et opgaveudvalgs anbefalinger, fordi samskabelsen her efterlades med et skævt opdrag og en skæv rammesættelse af problemforståelsen. De stemmer, der marginaliseres eller underordnes på et niveau, ser derved ud til at dukke op og igen fordrer håndtering på samskabelsens næste niveau.

Imidlertid kan adskillelse med underordnende elementer muligvis medvirke til at øge den offentlige organisations mod til at samskabe. Dette ses eksempelvis i den politisk initierede samskabelse, hvor de offentlige facilitatorer til en vis grad kan siges at anvende både adskillelse og underordnende elementer til at beskytte politikernes integritet og ønsker, idet de sørger for, at samskabelsesprocessen ikke bliver for konfliktfyldt eller ”farlig”. Denne beskyttelse udspiller sig, som beskrevet ovenfor, eksempelvis, når facilitatorerne lader den faglige viden og borgernes personlige oplevelser udfolde sig i arbejdsgrupper, men kun i mindre grad lader de emner eller pointer, som facilitatorerne ved er politiske ømtålelige, blive bragt op og inkluderet i den fælles samskabelse. Beskyttelsen medfører positive oplevelser for politikerne med borgerne og gode erfaringer med samskabelse, også i relation til politisk ømtålelige emner, hvilket øger modet til at fortsætte med at samskabe og muligvis ”gå længere” i samskabelsen i fremtidige processer. Dette skal dog afvejes i forhold til risikoen for mistillid fra borgere, der kan opleve samskabelsen som uærlig, og muligvis fra medarbejdere, der ligeledes kan opleve deres rolle som facilitatorer som desillusionerende i forhold til et idealbillede af, hvad samskabelse er eller bør være. Ligeledes skal fordelene ved at opøve organisatorisk mod til samskabelse afvejes i forhold til konsekvenserne af forringede løsninger fra samskabelsesprocessen.

6.9.4 Adskillelse

Adskillelse af paradoksets elementer ser i nogle tilfælde ud til at være en gangbar og produktiv håndteringsstrategi for samskabelsens paradokser, især hvis adskillelsen er tidslig, og der samtidig er udsigt til, at begge sider af paradokset kommer i spil. Ressourceparadokset i den borgerinitierede case viser eksempelvis, hvordan adskillelse kan være en frugtbar håndtering, der skaber tillid og resultater, så længe begge sider af paradokset inkluderes, og der undervejs for aktørerne opretholdes en reel forventning om, at begge sider af paradokset vil blive honoreret – særligt for den aktør i samskabelsen, som indvilger i at investere sine ressourcer før den anden part. Omvendt viser den administrationsinitierede samskabelse, hvordan en tidslig adskillelse af paradoksets poler kan få samskabelsen til at bryde sammen, hvis der ikke er sammenfald mellem borgernes og administrations forventninger til hinanden om, hvem der skal udføre hvilke opgaver og hvornår. Her ses det konkret, hvordan tidslig adskillelse som håndtering af de modsatrettede forventninger om, hvem der skal levere ressourcer i realiseringen af samskabelsens løsninger, får den betydning, at borgerne afslutningsvist trækker sig, og samskabelsen bryder sammen.

Såfremt en adskillende strategi udfoldes gennem syntese, kan dette umiddelbart betragtes som en form for ”ikke-håndtering” af modsætningen, idet elementer fra begge sider blot fastholdes, og den interne konflikt ignoreres. I den politisk initierede samskabelse ses det samtidig, hvordan ikke-håndteringen af det politiske paradoks gennem syntese umiddelbart blot forskyder paradokset, idet konflikten om, hvordan beslutningskraft skal henholdsvis fastholdes og afgives, reintroduceres i konflikten og paradokset om, hvilke mål samskabelsen skal forfølge.

Videre ser en rumlig adskillelse af undersøgelsen af marginaliserede stemmer og administratorernes faglige viden ud til i visse tilfælde at kunne skabe konstruktive arenaer for undersøgelse af disse perspektiver, idet særligt designede rum udenfor den fælles samskabelse virker til at kunne understøtte og styrke marginaliserede borgerperspektiver og faglige perspektiver, da de her kan indgå i mere magtfrie og udforskende processer. Set i forhold til samskabelsens resultater, tyder analyserne dog ligeledes på, at det i nogen grad bliver betydningsfuldt hvorvidt den konstruktive vidensudveksling i rummene udenfor samskabelsen bliver understøttet tilstrækkeligt med brobyggende aktiviteter til samskabelsens fælles rum. Sker brobygningen ikke, ser det ud til at vigtige pointer muligvis kan gå tabt, hvilket bliver tilfældet i den politiske case, hvor adskillelsen af administrationens faglige viden og visse borgeres perspektiver håndteres med et underordnende element i forhold til den fælles samskabelse. Dette skyldes som nævnt delvist, at arbejdsgrupperne også rejser og peger på politisk ømtålelige emner, som har svært ved at få plads i det formelle opgaveudvalg, og hvor modet til fremtidig samskabelse vægtes over den umiddelbare kvalitet i udvalgets anbefalinger.

6.9.5 Brobyggende elementer

Ved en del af paradokserne anvendes brobyggende aktiviteter, hvor samskabelsens ledere forsøger at integrere elementer fra begge sider af paradokset. De brobyggende elementer ser umiddelbart ud til at indvirke positivt på paradokserne og kvaliteten af samskabelsens løsninger samt på aktørernes tillid til processen, på trods af at adskillelse stadig fremstår som den dominerende copingstrategi, da de brobyggende aktiviteter typisk udfolder sig i rum uden for den fælles samskabelse, anvendes for sent i processen til at få betydning eller kun formår at integrere en mindre del af paradoksets pol.

Som nævnt kan de brobyggende elementer anskues som ledelsesmæssige aktiviteter, der forsøger at imødekomme begge paradoksets modpoler i den samskabende proces ved at dosere og integrere elementer fra begge – ikke forstået sådan, at paradokset løses, men aktiviteterne afspejler en op-

mærksomhed på og nogle indledende øvelser i at acceptere paradokserne og tillade forskellige og konfliktende former for viden. De brobyggende aktiviteter opstår ofte undervejs i den samskabende proces som emergerende strategier til at udfordre den dominerende pol i paradokset og finde kreative måder at introducere elementer fra den mindre dominerende pol. Dog konfronteres paradokserne ikke åbent, og brobygningen får derfor til tider karakter af ”stjålne forsøg” på at tillade udfoldelsen af marginaliserede stemmer eller viden i ufarlige rum.

Imidlertid peger analyserne stadig på, at brobyggende elementer umiddelbart ser ud til at kunne indvirke positivt på samskabelsen, både ved at skabe mening for administratorer og politikere i samskabelsen og ved at dosere elementer af marginaliseret viden ind i processen og derigennem kvalificere samskabelsens løsninger, hvor en konfrontation af paradokset ikke ses som en mulighed eller nødvendighed. Dette ses eksempelvis, når facilitatorerne i den administrative case inviterer faglige medarbejdere ind til en ”Løvens Hule”-session, når opgaveudvalgets administratorer forsøger at udfordre politikerne på borgernes perspektiver på opgaveudvalgets formøder, eller når administrationen i borgercasen respekterer borgernes ideer, men forsøger at kvalificere disse med byggeteknisk viden. De brobyggende aktiviteter ser desuden ud til at kunne give borgerne en forståelse for, hvad der sker i samskabelsens rum, ved at åbne administrationens ”maskinrum”, hvilket synes befordrende for borgernes tillid til processen. Transparens i form af metakommunikation om samskabelsesprocessen og inddragelse af marginaliseret viden kunne derfor muligvis være opmærksomhedspunkter for brobyggende aktiviteter.

6.9.6 Strategisk håndtering

I den borgerinitierede samskabelse ses et enkelt eksempel, hvor målparadokset håndteres strategisk, ved at deltagerne i deres interne samskabelse i Gentofte LIV både er åbne om egne dagsordener, fokuserer og konfronterer hinanden på det fælles projekt samt formår at skabe transcendens gennem konkret fremdrift og realisering af resultater. Især transcendens af idrætsforeningernes forståelser af sig selv og deres opgave, ansporet af konfrontation og gruppens fremdrift, ser ud til at have en betydning for, at paradoksets modsætning bliver lukrativ og udviklende. Dette sker, ved at ændringen af foreningernes selvforståelser ændrer deres grundlæggende anskuelse af udfordringer og målsætninger, hvorved målparadokset til dels bliver latent fremfor obstruerende og present. Målparadokset i borgercasen bekræfter derved ligeledes paradokslitteraturens beskrivelser af de positive og udviklende potentialer i strategisk håndtering (Lewis & Smith, 2014; Lüscher, 2009), ligesom copingstra-

tegieerne i et samskabelsesperspektiv både skaber nødvendig tillid og ansporer til nye forståelser, der giver synergi og konkrete samarbejdsfordele, hvilket af Huxham et al. (2000) beskrives som løsninger og resultater, som ingen af aktørerne kunne have opnået alene.

Som paradokslitteraturen videre beskriver, udfolder håndteringen af målparadokset sig også i borgercasen gennem cykliske forløb, hvor paradokset nok i perioder er latent, men netop ikke er opløst eller forsvundet. Dette ses eksempelvis ved, at forandringer, som nye fordelinger af ressourcer/goder og ansvar, kan reaktivere paradokset, såfremt en aktør forsøger at løbe med dagsordenen, der så igen må konfronteres. Disse forløb bliver dog udviklende cirkler i Gentofte LIV, idet gruppen gennemgående accepterer den paradoksale modsætning og tager livtag med, hvordan den aktivt håndteres. Som tidligere beskrevet i afsnit 6.8.2, ser muligheden for at kunne anvende strategiske copingstrategier ud til at være understøttet af, at aktørerne er forholdsvist lige i deres positioner. Dermed opstår der en større grad af gensidig afhængighed deltagerne imellem og en mere legitim mulighed for at konfrontere mulige forsøg på at overtage dagsordenen, hvorfor borgercasen opnår en højere grad af samskabelse gennem fælles rammesættelse og styring. Ligeledes kan der argumenteres for, at målparadokset i borgercasen er mindre ”wicked”, idet det eksempelvis ikke berører regulære juridiske spørgsmål, hvorfor transcendens af foretrukne overbevisninger og handlinger faktisk bliver muligt.

I samskabelsen initieret af administration eller politikere håndteres ingen paradokser umiddelbart strategisk. I afhandlingen er der dermed ingen konkrete eksempler på, hvorvidt en strategisk håndtering, eksempelvis gennem konfrontation af paradokset, reelt ville være positivt for samskabelsen. Ligeledes argumenterer jeg tidligere i kapitlet for, at underordnede håndteringer af paradokser muligvis i visse tilfælde kan udgøre gangbare copingstrategier, hvis målet i udgangspunktet er at modne de offentlige aktører til at turde bevæge sig længere ud i samskabelsen. Dog peger brugen af brobyggende elementer på, at der med fordel kan åbnes yderligere for ”kig” ind til det modsætningsfyldte via en øget brug af brobyggende aktiviteter. Ligeledes tyder de brobyggende aktiviteters givtige indflydelse på samskabelsen på, at en mere åben, accepterende og konfronterende tilgang til paradokserne både kunne være givtigt og en reel mulighed. Dette ville både hjælpe meningsskabelse og tillid på vej, ligesom en fælles forståelse og udforskning af de modsætninger, der aktiveres i samskabelsen, i nogle tilfælde kunne medføre transcendens af gængse forståelser eller nye løsninger på, hvordan samskabelsen kunne designes og faciliteres, så paradokserne i højere grad blev perio-

disk latente. Eksempelvis ses der tegn på, at administrationens faglige viden muligvis godt kunne indgå mere i den fælles samskabelse, uden at overtage eller fremstå som en ekspertposition, og dermed medføre givtige brydninger af forskellige perspektiver.

6.9.7 Betydningen af paradoksal tænkning for håndteringen af samskabelsens paradokser

Paradokslitteraturen beskriver både teoretisk og empirisk, hvordan håndteringen af paradokser afhænger af, hvorvidt aktøerne formår at benytte sig af eller agere ud fra paradoksal tænkning. Paradoksal tænkning beskrives som en forståelse af organisationers dynamikker og udvikling som grundlæggende ”rodede” (messy) og paradoksale samt en evne til at udforske og kritisk reflektere over, hvilke modsætninger der er i spil, og hvorledes håndteringen af disse udfolder sig (Lewis, 2000; Lüscher, 2009). Paradoksal tænkning udpeges derfor ofte som udgangspunktet for at agere strategisk og bevidst i paradokser ved at forstå copingstrategier som midlertidige svar, der løbende må genbesøges og muligvis ændres for at imødekomme de paradoksale spændinger på bedst mulig vis. Eksempelvis kan adskillelse, som caseanalyserne peger på, i nogle tilfælde udgøre konstruktive strategier, så længe disse anvendes ud fra en paradoksal forståelse og accept, og begge sider af paradokset imødekommes eller integreres på et senere tidspunkt eller i andre rum. Modsætningen til paradoksal tænkning kan betragtes som mere lineære forståelser af organisationers liv og udfoldelse, som i højere grad præges af behovet for konsistens, orden og fokus på at finde den eller de rigtige løsninger.

I Gentofte beskrives det ligeledes, i analysen af kommunens samskabelsesambitioner såvel som i de tre case-analyser, hvordan medarbejderne i den centrale organisation har forskellige oplevelser med og forståelser af at deltage i og lede samskabende processer. Her ses det, hvordan en gruppe medarbejdere åbent beskriver modsætninger og forholder sig til dem, mens andre udtrykker sig mere frustrerede og mindre opbyggende overfor kommunens strategier og samskabelsespraksisser. I tråd med paradokslitteraturen virker det her til, at medarbejdere med forståelse for rodede kontekster, kompleksitet og en paradoksal tænkning muligvis oplever det mindre frustrerende at begå sig som leder i samskabende sammenhænge, ligesom de ser ud til at italesætte mindre desillusion, når samskabelsesprocesser ikke udspiller sig ”pænt” eller ”rigtigt”. Medarbejdere, der i højere grad benytter et lineært enten/eller-blik på samskabelse og deres muligheder for at agere deri, ser omvendt ud til at beskrive mere frustration og desillusion over den måde, samskabelsen udfolder sig eller styres på,

hvilket i visse tilfælde leder til en mistillid overfor organisationens samskabelsesambitioner som ”hule”. I tråd med paradokslitteraturen antyder dette, at selve forståelsen af at befinde sig i situationer med paradoksale og modsatrettede krav kan **virke meningskabende** for de medarbejdere, der indgår i og skal lede samskabelsen, og **hjælper til, at se mulighedsrum for potentiel handling**. Dette ses ligeledes hos facilitatorerne i den politiske case, der bevidst sørger for at opretholde en vis grad af kontrol i samskabelsen i politikernes favør, fordi dette samtidig anskues som en mulighed for i højere grad at udfordre de politiske dagsordener, ligesom det giver facilitatoren et større rum for facilitering af samtalen i udvalget og for at tage ”næste skridt” i kommende udvalg (Interview 14).

Paradoksalt tænkning beskrives desuden som værdifuldt i kontekster, hvor der er et overvejende fokus på at være ”rigtig” og gøre sit arbejde godt og ”ordentligt”, hvilket analyserne af Gentoftes kulturelle kendetegn peger på, som en dominerende forståelse i kommunen. Berti og Simpson (2018) beskriver dog i den forbindelse, hvordan mindre magtfulde aktører, som eksempelvis medarbejdere, der konfronteres med paradokser ikke nødvendigvis legitimt kan metakommunikere om eller påpege de modsatrettede krav, fordi selve den handling at italesætte det modsatrettede vil placere medarbejderen i en sårbar position som den, der ikke kan leve op til de forventninger, der stilles i organisationen, fremfor at belyse det modsatrettede, som medarbejderen forventes at levere på. En kultur præget af ordentlighed, kan altså samtidig spærre for, at medarbejderne overhovedet legitimt kan anvende paradoksalt tænkning og kommunikere om det modsatrettede, fordi en sådan italesættelse i sig selv positionerer medarbejderen som ”uordentlig”. I Gentofte Kommune spores denne tendens eksempelvis i udtalelser om, at ordentligheden kan spærre for en ærlig dialog om udfordringer (Interview 12), ligesom det beskrives hvordan ønsket om at være ordentlig og lykkes som medarbejder spærrer for læring af de ting, der ikke gik som ønsket (Interview 28). Set i forhold til at Gentofte Kommune har arbejdet samskabende i en årrække, og copingstrategierne i de tre cases samtidig i overvejende grad udspiller sig som adskillelse, kan dette ses som tegn på begyndende institutionalisering af defensive copingstrategier som normen for, hvordan samskabelse håndteres. Paradoksalt tænkning og løbende refleksion over copingstrategier bliver i denne forbindelse vigtigt for at mindske institutionaliseringen af defensive handlemåder i samskabelsen, der på den lange bane kan betyde relativt dårligere løsninger og potentielt øge både medarbejderen og borgerens mistillid til samskabelse.

Kapitel 7: Konklusion, diskussion og perspektivering

I dette kapitel vil jeg præsentere en samlet konklusion, diskussion og perspektivering af afhandlingens resultater. Indledningsvis vil jeg således konkludere, hvilke resultater, der har vist sig i relation til afhandlingens arbejdsspørgsmål, og herefter præsentere en samlet konklusion på forskningsspørgsmålet. Dernæst diskuterer og perspektiverer jeg konklusionerne ved at forholde afhandlingens resultater til den eksisterende forskning. Dette sker både ved at sammenligne konklusionerne med understøttende eller modsatrettede resultater i den øvrige samskabelseslitteratur og ved at pege på afhandlingens metodiske, teoretiske og empiriske bidrag samt dens implikationer for praksis. Ligeledes diskuterer jeg resultaternes gyldighed ved at reflektere over afhandlingens styrker og svagheder set i forhold til det samlede forskningsdesign. Afslutningsvis perspektiveres afhandlingen igennem forslag til fremtidig forskning, der kan udvide blikket på samskabelsens paradokser.

7.1 Konklusion på arbejdsspørgsmål og forskningsspørgsmål

I afhandlingen har jeg søgt at svare på forskningsspørgsmålet:

Hvilke paradokser opstår i relation til styring og ledelse af samskabelse initieret af henholdsvis politikere, administration og borgere, hvilke copingstrategier anvendes for at håndtere paradokserne, og hvilken betydning får disse strategier for samskabelsesprocessen og dens resultater?

Forskningsspørgsmålet blev udmøntet i fire arbejdsspørgsmål med fokus på at udlede, hvordan styring og ledelse udøves i de tre cases; hvilke paradokser styring og ledelse aktiverede i de tre cases, og hvilke copingstrategier der blev anvendt til at håndtere disse; hvilke forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier, der kunne ses på tværs af de tre cases; samt hvilken betydning de anvendte strategier fik for samskabelsesprocessen og dens resultater.

I de følgende afsnit vil jeg sammenfatte og konkludere resultaterne i afhandlingen og derigennem besvare forskningsspørgsmålet. Dette udfoldes ved først at svare på hver enkelt arbejdsspørgsmål og dernæst udlede en samlet konklusion på afhandlingens forskningsspørgsmål.

7.1.1 Hvordan udøves styring og ledelse?

I den indledningsvise undersøgelse af, hvordan styring og ledelse udøves i de tre cases, kan det konkluderes, at styring og ledelse i samtlige cases blev udfoldet gennem *tre styringsformer og tre ledelsesformer*. Hermed udfoldede samskabelsens styring sig gennemgående via *rammesættelse af samskabelsens problemforståelser og mål*, hvor den udfordring, som det samskabende arbejde omhandlede, samt hvilke mål der skulle arbejdes hen imod, blev besluttet og beskrevet; *design af processen*, hvor samskabelsesprocessens tidsmæssige varighed, antal møder og mødernes indhold, samt hvordan samskabelsen blev organiseret og koblet til den øvrige offentlige organisation og politiske arena, blev rammesat; samt *udvælgelse af deltagere*, hvor den eksterne in- og eksklusion af deltagere blev rammesat gennem beslutninger om, hvilke aktører der skulle inviteres til og indgå i samskabelsen. Videre udfoldede samskabelsens ledelse sig i de tre cases som *forhandling af problemforståelser og mål*, hvor aktørernes fælles udforskning og forhandling af relevante forståelser af den udfordring og de mål, som samskabelsen omhandlede, blev faciliteret; *understøttelse af produktive cirkler af tillidsopbyggelse*, hvor aktørernes adgang til magt og indflydelse på samskabelsesprocessen blev forsøgt balanceret, ligesom fremdrift blev faciliteret; samt *oversættelse mellem forskellige kulturer og sprogbrug*, hvor mødet mellem forskellige aktørers sprog og kulturer blev understøttet med henblik på at sikre intern inklusion af samtlige deltagere i samskabelsesprocessen.

I tillæg viste analysen, hvordan de offentlige administratorer spiller en stor rolle i udformningen og udførelsen af styring og ledelse, når de offentlige organisationer initierer. Videre blev det belyst hvordan samskabelsens styring blev udfoldet som forholdsvist delt i den administrative case, mens borgerne ikke lykkedes med at få indflydelse på samskabelsens rammesættelse i den politisk initierede case, på trods af at borgerne gennem forløbet udfordrede særligt samskabelsens problemforståelse og mål. I den borgerinitierede samskabelse udfoldede både styring og ledelse sig gennemgående emergerende og distribueret og dermed med en høj grad af mulighed for, at forskellige aktører kunne influere på samskabelsens rammer og fremdrift.

Analyserne knyttet til styring og ledelse belyste desuden resultaterne i de tre samskabelsesprocesser, der i forhold til parameteret om *bedre målopnåelse* umiddelbart viste sig størst i den borgerinitierede samskabelse, hvor samskabelsen medførte nye, realiserede og varige løsninger og mindst i den politisk initierede samskabelse, hvor samskabelsen nok øger administrationens viden om det boligsociale område, men hvor de konkrete resultater bærer præg af tidligere løsninger og praksis

på området. I den administrative case fører samskabelsen også til øget viden hos de offentlige administratorer og danner afsæt for mere kvalificerede arrangementer og tværgående samarbejder efterfølgende. Videre kan det konkluderes, at samskabelsen i de tre cases ikke umiddelbart medførte *øget produktivitet*, mens processerne omvendt, med mindre forskelle, så ud til at *øge empowerment* og borgernes engagement i det lokale demokrati. Sammenholdes samskabelsens resultater med udfoldelsen af samskabelsens styring beskrevet ovenfor, kan der således ses et *sammenfald mellem graden af fælles styring, forstået som muligheden for at influere på samskabelsens rammesættelse i form af mål, design og deltagere, og graden af samskabelsens resultater*. Hvor graden af fælles styring i den borgerinitierede samskabelse er høj, finder vi således også de største resultater, mens den forholdsvis lave grad af fælles rammesættelse i den politisk initierede samskabelse korresponderer med den forholdsvis lave grad af bedre målopfyldelse. I den administrative case, med en delvis eller moderat grad af fælles styring, ses ligeledes moderate resultater i form af enkeltstående, men stadig mere kvalificerede arrangementer og samarbejder i forhold til samskabelsens problem.

7.1.2 Hvilke paradokser aktiveres og hvilke copingstrategier anvendes?

I forhold til undersøgelsen af, hvilke paradokser der aktiveres i relation til styring og ledelse, samt hvilke copingstrategier der anvendes til at håndtere disse, kan der umiddelbart udledes en række gennemgående paradokser og copingstrategier i de tre former for samskabelse. Her peger analyserne på et gennemgående *målparadoks* omhandlende modsætninger mellem hvilke problemforståelser og mål som samskabelsen skal forfølge, samt et fremtrædende *diversitetsparadoks* omhandlende forskellige variationer af modsætningen mellem en ønskværdig diversitet i samskabelsens deltagere, for at kvalificere mål og løsninger, og en ønskværdig homogenitet, der øger sandsynligheden for et tillidsfuldt samarbejde. Ligeledes udleder analyserne et *faglighedparadoks* omhandlende modsætningen mellem behovet for den administrationsfaglige viden i samskabelsen og ønsket om, at denne viden holdes ude af samskabelsen for at give plads til borgernes input, samt et *politisk paradoks*, der udspiller sig som modsætninger i, hvordan samskabelse kobles til det øvrige politiske arbejde. På trods af at faglighedparadokset og det politiske paradoks ikke udledes selvstændigt i henholdsvis den borgerinitierede og den administrationsinitierede samskabelse, træder temaerne dog stadig tydeligt frem i analyserne af det samskabende arbejde, ved at administrationens faglige viden holdes ude af den borgerinitierede samskabelse, mens et skævt politisk opdrag ikke udfordres i den administrationsinitierede case, hvorfor også disse to paradokser peges på som tværgående for de tre cases. Videre udledes et *ressourceparadoks* i den borgerinitierede og administrationsinitierede sam-

skabelse, omhandlende modsatrettede behov for og forventninger til, hvilke aktører der skal levere ressourcer ind i samskabelsen og hvordan. Endelig peges der på et *ansvarsparadoks* i den borgerinitierede case, omhandlende modsætningen mellem både at skulle afgive og påtage sig ansvar i den offentlige organisation, ligesom der i den administrationsinitierede case udledes et *tidsparadoks*, der udspiller sig som en modsætning mellem behovene for fremdrift overfor tid til fordybelse i tilrettelæggelsen af samskabelsesprocessen. På trods af at de tre sidste paradokser umiddelbart udledes i relation til en specifik case, kan der dog ligeledes ses spor af paradokserne i de øvrige cases også.

I forhold til anvendte copingstrategier, forstået som 2. ordens ledelse eller håndteringer af de udledte paradokser, kan det konkluderes, at disse udspiller sig som fem forskellige former for håndteringer i de tre cases. Her ses videre tre hovedformer eller primære tilgange til paradokshåndtering i form af *strategisk* håndtering, *adskillelse* samt *marginalisering*. Hvor den strategiske håndtering forholder sig accepterende til paradokset ved at konfrontere og forsøge at transcendere modsætningen, forsøger adskillelse som copingstrategi at håndtere paradoksets konflikt ved at adskille modsætningen og lade modpolerne udfolde sig på forskellige tidspunkter eller i forskellige rum. Endelig håndterer marginalisering paradokset ved at undgå eller marginalisere en af paradokset poler og derved undlade at forholde sig aktivt til modsætningen. Under copingstrategien adskillelse placeres ligeledes eksempler på håndteringer igennem syntese, da denne copingstrategi i store træk kan anskues som forsøg på at undgå konfrontation af paradokset ved at behandle siderne i egen ret, dog igennem samstilling af modsatrettede elementer i en umulig syntese fremfor adskillelse i tid og rum. Ligeledes kan der, i tillæg til de tre hovedformer i tilgangen til paradokshåndteringen, peges på to mellemformer eller blandinger af de primære tilgange til paradokser. Mens en *brobyggende* strategi kan anskues som en blanding af strategisk håndtering og adskillelse, hvor paradoksets sider adskilles, men hvor der samtidig doseres konfrontationer fra paradoksets modpol ind det samskabende rum, kan den *underordnende* strategi betragtes som en mellemform eller blanding mellem adskillelse og marginalisering, idet paradoksets modpoler udfoldes på forskellige tidspunkter og i forskellige rum, samtidig med at den ene pol underordnes den anden og får mindre plads i den fælles samskabelse.

7.1.3 Hvilke forskelle og ligheder ses på tværs?

I den komparative undersøgelse af forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier på tværs af de tre cases kan det konkluderes, at samskabelsens *paradokser i høj grad ser ud til at blive aktiveret*

i relation til en række fælles temaer, uanset initiering af processen, selvom den konkrete udfoldelse af paradokset og håndteringerne af paradokset giver anledning til mindre variationer. Af gennemgående temaer kan der således peges på samskabelsens mål, udfoldelse af administrationens faglige viden, in- og eksklusion af deltagere samt samspil mellem samskabelsesprocessen og det øvrige politiske arbejde. I samtlige cases fremtræder målparadokset dog som centralt og et særligt paradoksalt omdrejningspunkt for samskabelsen. Ligeledes ses der paradokser aktiveret i relation til forventninger om investering af ressourcer i den borgerinitierede og administrationsinitierede samskabelse, et paradoks relateret til overdragelse og placering af ansvar for samskabelsen i den borgerinitierede proces samt et paradoks relateret til samskabelsens tidsmæssige design og planlægning i den administrationsinitierede case. Samtlige temaer er desuden sammenfattet i en typologi, der præsenterer samskabelsens paradokser (figur 6:8).

Fælles for paradokserne er desuden, at disse i høj grad aktiveres omkring temaer relateret til styring og rammesættelse af samskabelsen. Eksempelvis fastlæggelse af mål, in- og eksklusion af faglighed og borgerstemmer samt design af de samskabende processer i forhold til møder, tid og samspil med den øvrige offentlige organisation. Derfor kan det konkluderes, at *kimen til hovedparten af samskabelsens paradokser ligger i styringen af processen*, uanset hvilke aktører der initierer processen, idet paradokserne typisk aktiveres, når eller hvis en given rammesættelse udfordres eller viser sig uhensigtsmæssig og derefter kræver ledelsesmæssig håndtering. I forlængelse heraf peger analyserne som nævnt på, at graden af fælles styring, eller muligheden for at forhandle styring, ser ud til at influere på graden af samskabelsens udbytte.

Videre peges der på, hvordan samskabelsens paradokser udspiller sig dynamisk og relationelt og kan flette sig ind i og influere på hinanden. I forlængelse heraf konkluderer afhandlingen, at introduktionen af samskabelse i en kommunal kontekst endvidere introducerer et *grundlæggende styringsparadoks* samt et *grundlæggende politisk paradoks*, som casenes lokale paradokser synes at afspejle. Det grundlæggende styringsparadoks udgøres af modsætningen mellem den offentlige organisations behov for en hierarkisk, lineær styringsform og samskabelsens behov for en netværksbaseret, iterativ styringsform. Det grundlæggende politiske paradoks udgøres af modsætningen mellem det repræsentative demokrati og det deltagende demokratis forskellige logikker og tildelinger af beslutningskraft og ansvar til henholdsvis borgere og politikere.

Endelig konkluderer den tværgående analyse af de anvendte copingstrategier, at *adskillelse af paradoksets sider ser ud til at udgøre den mest anvendte håndteringsstrategi*, uanset hvem der initierer samskabelsen. De fem copingstrategier er desuden præsenteret i en typologi, der conceptualiserer samskabelsens copingstrategier (figur 6:9). Dog peger analyserne ligeledes på, at der i den borgerinitierede samskabelse kan ses den tendens til at anvende flere copingstrategier, der hælder mod strategisk håndtering, hvorimod der i den politisk initierede samskabelse kan ses en tendens til at anvende flere copingstrategier, der hælder mod marginalisering. Desuden placerer håndteringerne i den administrativt initierede samskabelse sig imellem de to andre cases – uden at forskellene i de tre cases dog er voldsomt markante. Forskellene i paradokshåndteringer i de tre cases afspejler desuden mønsteret koblet til, hvordan graden af fælles styring ser ud til at påvirke graden af resultaterne i samskabelsen, idet paradokserne håndteres mere eller mindre med en toning mod strategiske håndteringer eller marginaliserende håndteringer i de tre cases. Dermed peger analyserne af forskelle og ligheder i copingstrategier overordnet på, at graden af fælles styring, og derigennem nogle af mulighederne for at håndtere samskabelsens paradokser strategisk, særligt i relation til målparadokset, mindskes, jo tættere samskabelsen udspiller sig på det politiske niveau og i særdeleshed i forhold til politisk ømtålelige emner, hvilket i tillæg får betydning for samskabelsens resultater.

7.1.4 Hvilken betydning får copingstrategierne for samskabelsens resultater?

Mens konklusionen på forskelle og ligheder i paradokser og copingstrategier etablerede en tilsyneladende sammenhæng mellem udfoldelsen af styring, mulighederne for at håndtere paradokser og samskabelsens resultater, peger den komparative analyse af de anvendte copingstrategier videre på, at de fem forskellige copingstrategier hver især ser ud til at influere på samskabelsens udbytte. Overordnet konkluderes det her, at adskillelse, som den mest anvendte copingstrategi, gennemgående kan betragtes som en bevidst eller ubevidst måde at opretholde kontrol over samskabelsen, agere loyalt overfor det repræsentative demokrati, undgå konflikt eller reducere tidskrævende kompleksitet. Adskillelse afspejler videre en søgen mod kendte og trygge handlemåder i komplekse og rodede processer som samskabelse, ligesom de adskillende strategier bliver en måde, hvorpå rollen som stringente og dygtige administratorer, der ”fikser” og dermed skærmer politikerne fra samskabelsens kompleksitet og konflikter, kan opretholdes.

De fem copingstrategier bliver videre mere eller mindre produktive eller defensive i forhold til den samskabende proces. Særligt *marginalisering* repræsenterer en defensiv copingstrategi, der medfø-

rer mindre gode resultater, idet vigtige perspektiver og stemmer i samskabelsen udelades, ligesom der ses en risiko for mistillid blandt samskabelsens deltagere, såfremt marginaliseringen udføres subtilt. Ligeledes kan *underordnende* strategier medføre mindre gode løsninger, men kan dog samtidig i nogle tilfælde øge den offentlige organisations mod til at samskabe, fordi strategien tilbyder en vis grad af kontrol. *Adskillelse* som strategi ser umiddelbart ud til at kunne udgøre en produktiv håndtering, såfremt adskillelsen af paradoksets poler er tidslig, og samskabelsens parter har en forventning om, at begge poler tilgodeses. Omvendt ses det, hvordan strategien medfører sammenbrud i samskabelsen, da aktørerne har forskellige forventninger til, hvilken af paradoksets poler, der først skal imødekommes. *Syntese* som copingstrategi bliver en ikke-håndtering af paradokset, der umiddelbart undgår konflikt, men samtidig forskyder paradokset til en anden kontekst eller et andet niveau. Videre kan det konkluderes, at *brobyggende* strategier i høj grad ser ud til at fremme tillid og øge samskabelsens resultater, mens *strategiske* håndteringer umiddelbart skaber synergi og samarbejdsfordele i samskabelsen, på trods af at strategien kun udspiller sig i den borgerinitierede case.

Endelig peges der på, at *paradoksalt tænkning* i samskabende processer ser ud til at kunne mindske forvirring eller desillusion hos samskabelsens ledere ved at skabe mening i ”rodede” processer, ligesom det ser ud til at kunne øge blikket for produktive handlemuligheder og modvirke institutionalisering af defensive handlemønstre på den lange bane. Paradoksalt tænkning kan dog have trængte kår i en kontekst med en stærk kultur for at agere professionelt og korrekt som administrator, fordi alene italesættelsen af det paradoksale og forvirrende kan positionere medarbejderen som netop det omvendte af professionel og korrekt.

7.1.5 Samlet konklusion på forskningsspørgsmålet

Samskabelse i en kommunal kontekst og bestræbelserne på at styre og lede de samskabende processer aktiverer gennemgående paradoksale modsætninger, uagtet om det er borgere, den offentlige administration eller politikere, der initierer processen. Videre konkluderer afhandlingen, at styring og ledelse af samskabelsen i høj grad er overdraget til administrative medarbejdere, når den kommunale organisation initierer samskabelsen, mens samskabelsen blev udfoldet med en højere grad af plads til fælles styring, forstået som muligheden for at influere på samskabelsens rammesættelse i form af mål, design og deltagere, når administrationen initierede, end når politikerne initierede. Der peges videre på en sammenhæng mellem graden af fælles styring og graden af samskabelsens resultater set i forhold til bedre målopnåelse, idet resultaterne umiddelbart synes størst i den borgerinitie-

rede case, hvor samskabelsen førte til nye og realiserede løsninger, og mindst i den politisk initierede case, hvor de konkrete resultater bærer præg af tidligere løsninger og praksis på området.

Ligeledes tegner afhandlingens analyse syv paradokser, hvoraf fire paradokser er tværgående og tre paradokser umiddelbart viser sig i relation til specifikke cases og former for samskabelse, men hvor spor af paradokset ofte kan findes i de øvrige cases også. Paradoksernes illustreres i afhandlingens første typologi over samskabelsens paradokser. De fire tværgående paradokser betegnes som henholdsvis målparadoks, faglighedsparadoks, diversitetsparadoks og politisk paradoks, mens de tre mere case-specifikke paradokser betegnes som henholdsvis ressourceparadoks, ansvarsparadoks og tidspadoks. Det konkluderes videre, at samskabelsens paradokser i høj grad ser ud til at være centreret om en række fælles temaer relateret til styring og rammesættelse af samskabelsen, herunder rammesættelse af mål, valg af deltagere samt design og organisering af processen. Dermed udpeges styring som omdrejningspunkt for størstedelen af de paradokser, der aktiveres i de samskabende processer. Der peges desuden på, hvordan introduktionen af samskabelse i en kommunal kontekst ser ud til at introducere et grundlæggende styringsparadoks, forstået som den offentlige organisations behov for en lineær styringsform overfor samskabelsens behov for en mere iterativ styringsform, samt et grundlæggende politiske paradoks, forstået som modsætningen mellem det repræsentative demokrati og det deltagende demokratis forskellige logikker, som casenes lokale paradokser synes at afspejle.

Fem copingstrategier anvendes i større eller mindre grad af samskabelsens ledere i bestræbelserne på at håndtere de paradokser, der aktiveres i processerne. Disse copingstrategier udfoldes som tre hovedformer og to mellemformer eller blandinger af de primære strategier, på et kontinuum rækkende fra produktive håndteringer til defensive håndteringer. De fem copingstrategier er illustreret i afhandlingens anden typologi, hvor hovedformerne betegnes strategisk håndtering, adskillelse samt marginalisering, og de to mellemformer betegnes brobyggende eller underordnende strategier. Hvor strategiske og brobyggende strategier umiddelbart indvirker positivt på opbyggelsen af tillid i processen samt kvaliteten af samskabelsens løsninger, ser underordnende og marginaliserende strategier i store træk ud til at få den omvendte betydning for processen og dens resultater, mens adskillelse både kan udgøre en konstruktiv og en nedbrydende håndteringsstrategi. Dog konkluderes det ligeledes, hvordan tilsyneladende defensive strategier i nogle tilfælde kan udgøre gangbare og delvist produktive strategier, men hvor strategiens mulige konsekvenser må afvejes og overvejes. Derfor

peger afhandlingen i tillæg på betydningen af paradoksal tænkning, der omfatter evnen til at forholde sig udforskende og kritisk reflektivt til, hvilke modsætninger der opstår, og hvad der kunne være konstruktive svar på disse modsætninger, hvilket ligeledes hjælper til at modvirke institutionalisering af defensive handlemønstre.

I udfoldelsen af de fem copingstrategier udleder afhandlingen adskillelse som den mest anvendte copingstrategi på tværs af de tre cases, hvilket knyttes til behovet for at opretholde kontrol i samskabelsen og undgå konflikt. Samtidig konkluderes det i afhandlingen, at paradokser umiddelbart håndteres med en ”toning” mod de strategiske copingstrategier i den borgerinitierede samskabelse, hvorimod paradokser håndteres mere med en ”toning” mod de marginaliserende strategier i den politisk initierede samskabelse. Derved kan der ses en sammenhæng mellem toningen i paradokshåndteringen og den tidligere omtalte grad af fælles styring i de tre cases, der videre får betydning for samskabelsens resultater. Afhandlingen peger således overordnet på, at graden af fælles styring i samskabelsen, forstået som mulighederne for at forhandle samskabelsens rammesættelse og herunder særligt rammesættelse af problemforståelser og mål, får betydning for ledelsesaktørernes muligheder for at håndtere de paradokser, som samskabelsen aktiverer, der i tillæg får betydning for samskabelsens resultater. Videre peger afhandlingen på, at graden af fælles styring umiddelbart mindskes, jo tættere samskabelsen udspiller sig på det politiske niveau og noget politisk ømtåleligt, ligesom paradoksal tænkning hos samskabelsens ledelsesaktører ser ud til at hjælpe til at agere mere strategisk og se flere handlemuligheder i forhold til de paradoksale modsætninger.

7.2 Diskussion

I de følgende afsnit reflekterer jeg over afhandlingens resultater. Dette sker indledningsvist ved at forholde afhandlingens konklusioner til den eksisterende litteratur og diskutere, hvor forskningen umiddelbart rummer viden, der understøtter eller modsiger afhandlingens resultater. Dernæst fremlægger jeg afhandlingens bidrag til den eksisterende litteratur, samt hvilke implikationer resultaterne kan siges at have for praksis. Afslutningsvis diskuterer jeg gyldigheden af afhandlingens resultater ved at reflektere over styrker og begrænsninger i forskningsprojektet.

7.2.1 Afhandlingens resultater og den eksisterende forskning

Forholdes afhandlingens analyser og konklusioner til den eksisterende litteratur om samskabelse og styring og ledelse, kan der ses en række interessante tilfælde, hvor konklusionerne kan siges at understøtte eller udfordre den eksisterende litteratur. En del af de sammenfald eller modsætninger som afhandlingens analyser viser, sammenholdt med den øvrige teoretiske og empiriske forskning, er berørt i forbindelse med analyserne af forskelle og ligheder i paradokser og copingstragier. Her diskuteres det eksempelvis hvordan analysernes beskrivelser af målparadokset som særligt centralt for samskabende processer lægger sig i tråd med, at målparadokset er det eneste paradoks, der beskrives bredt i både paradokslitteraturen (Smith et al., 2017; Smith, 2014) samt i litteraturen om samskabelse og interorganisatorisk ledelse (O’Leary & Vij, 2012; Saz-Carranza & Ospina, 2010). Videre uddyber afhandlingens tidsparadoks ledelseslitteraturens beskrivelser af udfordringer relateret til planlægning og tidsforbrug i samskabelse (Needham et al., 2009; Steen et al., 2018), mens der i samskabelseslitteraturen delvist kan findes resultater, der spejler ressourceparadoksets beskrivelser af modsatrettede forventninger hos henholdsvis borgere og offentlige aktører, i forhold til hvad den anden part forventes at levere i samskabelsen (Mangan et al., 2017; Voorberg et al., 2014). Ligeledes diskuteres det, hvordan analysernes beskrivelser af, hvordan den administrationsfaglige viden holdes ude af samskabelsen, umiddelbart står i kontrast til litteraturens hyppige beskrivelser af, hvordan faglig konservatisme og potentiel ”bedrevidenhed” kan have en tendens til at dominere samskabelsen (Torfing et al., 2019; Voorberg et al., 2015).

Eftersom en del af afhandlingens koblinger til den øvrige litteratur således allerede er berørt igennem afhandlingens analyser, vil jeg i det følgende afgrænse mig til at diskutere fire forhold i afhandlingens analyse og konklusioner, der synes særligt interessante sammenholdt med den eksisterende viden om styring og ledelse af samskabelse. Disse fire forhold er henholdsvis samskabelsens

paradoksalt, styringens betydning for samskabelse, den demokratiske skævvridning samt udfordringer med politikernes rolle i samskabelse.

I afhandlingen konkluderes det, at samskabelse gennemgående aktiverer paradokser, når det introduceres i den kommunale organisation. Afhandlingens analyse af, hvordan samskabelse kan betragtes som introduktionen af både et styringsparadoks og et politisk paradoks, samt en række lokale ”aflejringer” af disse grundparadokser, udfordrer desuden en dominerende fremstilling om samskabelse som noget mere entydigt positivt, der supplerer eller styrker det repræsentative demokrati, og hvor udfordringer og konflikter, i det omfang de nævnes, typisk beskrives som barrierer, der skal overkommes eller løses. Denne fortælling ses blandt andet empirisk, når en stor del af offentlige samskabelsesinitiativer igangsættes uden eksplicite mål men alene retfærdiggøres ud fra den implícite forståelse af samskabelse som et normativt gode (Voorberg et al., 2015), ligesom den ses, når samskabelse fremsættes som en deliberativ demokratiform, der grundlæggende besidder andre svagheder og styrker end det repræsentative demokrati, hvorfor de to med fordel kan kombineres i en hybrid, der henholdsvis lukrerer på styrker og udligner svagheder i de respektive demokratiformer (Sørensen & Torfing, 2019). Endelig redegjorde kapitel 2 for, hvordan litteraturen om styring og ledelse af samskabelse i overvejende grad anskuer og beskriver samskabelsens udfordringer som barrierer, der skal overkommes, for at samskabelsen kan lykkes (Ansell & Gash, 2012; Emerson et al., 2012). Mens afhandlingen delvist bekræfter, at samskabelse kan bidrage med kvalificering af problemforståelser og løsninger i de offentlige organisationer, udfordrer afhandlingen således også den normative forståelse af samskabelse som et mere entydigt positivt supplement, hvis realisering hovedsageligt udfordres af, hvorvidt samskabelsens ledere formår at eliminere de barrierer, der opstår. Omvendt peger afhandlingen på, hvordan samskabelse aktiverer konfliktfyldte modsætninger, der ikke blot kan opløses eller balanceres gennem hybrider eller kompromisser, men vedblivende placerer samskabelsens aktører og ledere i ubehagelige og uløselige paradokser. Paradokser, hvor de ”rigtige” løsninger ikke nødvendigvis ligger lige for, og hvis håndtering fordrer løbende konfrontationer af og refleksioner over, hvor anvendte copingstrategier formelt og uformelt placerer indflydelse, ansvar og magt hos paradoksets poler og dermed samskabelsens aktører. At betragte kommunal samskabelse som et grundlæggende paradoksalt fænomen peger dermed også på andre former for håndteringer og ledelsesmæssige greb, end hvis samskabelse forventes ”blot” at indeholde barrierer, som lederne af de samskabende processer skal kunne overkomme eller løse.

I litteraturen om styring og ledelse af samskabende netværk peges der desuden ofte på, hvordan styring, forstået som design og rammesættelse af samskabelsesprocessen, influerer på de resultater, som samskabelsen leverer. Her beskrives det eksempelvis, hvordan forskellige designs eller rammesættelser af samskabelsens møder, influerer på graden af borgernes indflydelse på den demokratiske proces og politikudvikling (Michels, 2012; Nabatchi & Leighninger, 2015). Ligeledes fremhæves en række rammesættende faktorer eller styringsgreb, der ser ud til at influere på kvaliteten og størrelsen af samskabelsens resultater, eksempelvis inklusion af deltagere, etablering af klare retningslinjer eller aftaler for samarbejdets mål samt strukturelle koblinger mellem den samskabende arena og deltagernes organisatoriske bagland (Ansell & Gash, 2007, 2018; Crosby & Bryson, 2010). Afhandlingens konklusioner placerer sig umiddelbart i forlængelse af dette ved ligeledes at pege på styring som et centralt element i forhold til samskabelse og samskabelsens paradokser, da netop styring og rammesættelse har vist sig som omdrejningspunkt for størstedelen af de paradoksale modsætninger, der aktiveres i processerne. Videre etablerer afhandlingen, som beskrevet, en sammenhæng mellem graden af fælles styring, mulighederne for at håndtere samskabelsens paradokser og samskabelsens resultater, hvor en høj(ere) grad af fælles rammesættelse umiddelbart ser ud til at influere på en høj(ere) grad af mål opnåelse og omvendt. Derved udvider afhandlingen de eksisterende forståelser af betydningen af styring i samskabelse ved at påpege, hvordan mulighederne for at forhandle samskabelsens styring i form af mål, design og deltagere i tillæg får betydning for samskabelsens resultater, fremfor at rammesættelse af samskabelsesprocessen alene udgør et element, som ledelsesaktørerne påtager sig og gør sig overvejelser over, inden samskabelsens andre aktører inviteres ind. Her bliver særligt en fleksibel ramme i forhold til problemforståelser og mål essentiel, fordi dette udgør omdrejningspunktet for samskabelsen og for, hvad deltagerne skal med hinanden. I tillæg bliver det, med afhandlingens definition af samskabelse som baseret på fælles styring in mente, særligt her, at samskabelsens ambition om at transformere relationen mellem offentlige aktører og borgerne kan udfoldes. Derved belyser afhandlingen ikke blot vigtigheden af samskabelsens rammesættelse, men også vigtigheden af, at denne rammesættelse kan forhandles, såfremt borgere, men i særdeleshed administratorer og politikere, ønsker at invitere til samskabelse.

I samtlige af afhandlingens cases aktiveres desuden paradokser relateret til in- og eksklusion af deltagere, om end disse konkret udspiller sig gennem forskellige udgaver af intern og ekstern in- og eksklusion (Young, 2000). I afsnit 6.8.2 redegøres desuden for, hvordan de forskellige udgaver af paradokset i højere grad ser ud til at kunne knyttes til forskellige former for rekruttering fremfor

forskelligheden i initiering af samskabelsen. Her peges der videre på, at en åben, og i udgangspunktet inkluderende rekruttering i den administrative og borgerinitierede samskabelse i højere grad ser ud til at medføre en ekstern ekskludering af deltagere, ved at de deltagere, der selv opsøger samskabelsen, her bliver ”Tordenskjolds soldater”, mens en selektiv rekruttering i den politisk initierede samskabelse i udgangspunktet lykkes med at få etableret en høj grad af diversitet blandt samskabelsens aktører, men samtidig medfører en intern eksklusion af en mindre gruppe deltagere, hvis kommunikationsform er forskellig fra samskabelsens mere politiske og rationelle diskurs. Her ses således en kobling til samskabelseslitteraturens gennemgående kritik af, at samskabelse, der ofte igangsættes ud fra ønsker om at styrke den demokratiske samtale, ender med at reproducere en i forvejen etableret strukturel demokratisk skrævvridning, idet processerne giver taletid til de aktører, der allerede har adgang og kompetencer til at deltage i det lokale demokrati (Fung, 2004; Nabatchi, Gastil, Weiksner, & Leighninger, 2012; Steen et al., 2018; Torfing et al., 2019). Videre peger afhandlingen på, hvordan ekstern ekskludering af vigtige aktører umiddelbart ser ud til at kunne modvirkes gennem en mere reflekteret og selektiv rekruttering af deltagere, såfremt dette er muligt. Samtidig uddyber og nuancerer afhandlingen samskabelsens udfordringer med at få relevante borgers perspektiver involveret ved at belyse den dynamik, hvorigennem aktører, der ikke er trænet i den politiske samtales diskurser, men i højere grad kommunikerer igennem anekdoter og personlige fortællinger, udgrænses i offentlig samskabelse, selv når de rent faktisk indgår i samskabelsen.

Endelig leder afhandlingens konklusioner til nogle interessante refleksioner i forhold til politikernes rolle og muligheder i samskabelse samt den viden, der allerede er på dette felt. Den eksisterende forskning har i stigende grad interesseret sig for, hvordan politikere anvender samskabelse som en vej til at kvalificere udpegning og udvikling af strategiske løsninger på samfundets udfordringer, samt hvordan dette stiller krav til udviklingen af nye politikerroller fra at agere som suveræne beslutningstagere mod at agere mere dynamisk og responsivt overfor borgernes synspunkter (Bentzen et al., 2020; Sørensen, 2020; Torfing et al., 2012a). Ligeledes peges der i den forbindelse på, at politikerne udfordres af bevægelsen mod at agere mere responsivt og samskabende med borgerne, blandt andet fordi dette kræver et opgør med en mere traditionel forståelse af og krav til, hvad det vil sige at have et politisk repræsentativt mandat (Hansen, 2017; Kelstrup et al., 2017). Omvendt beskrives en politisk dekobling, når samskabelsen initieres af offentlige administratorer, ved at denne form for samskabelse faciliteres, uden at politikerne deltager eller kobles strategisk til processen (Tortzen, 2016, 2019).

Afhandlingens resultater understøtter pointerne om udfordringen i at håndtere nye politiske roller i samskabelsen, idet den politisk initierede samskabelse styres forholdsvist stramt og med en gennemgående loyalitet overfor politikernes rolle og ønsker som repræsentativt valgte, ligesom samskabelsen ikke kobles til det politiske niveau i den administrativt initierede samskabelse. Derudover peger afhandlingen på en politisk dekobling af den samskabende proces, når denne initieres af borgerne, hvilket ikke tidligere har været belyst i den empiriske forskning. Herved supplerer afhandlingens komparative analyser ligeledes med et mere samlet blik på, hvordan politikere agerer ind i og med samskabelse, når denne initieres af forskellige aktører. Videre belyser afhandlingen, hvordan samskabelse introducerer et grundlæggende politisk paradoks mellem det repræsentative og deltagende demokrati, der omhandler, hvordan beslutningskraft og -mandat samt ansvar skal fordeles, der kan uddybe, hvorfor den politiske deltagelse synes svær at håndtere. Politikerne, og administrationen der skal understøtte samskabelsen, skal altså ikke blot indgå i eller vælge en ny rolle som mere responsive og undersøgende overfor borgernes perspektiver, de skal på samme tid agere ud fra en mere traditionel politikerrolle, der er givet et mandat til at præge samfundets beslutninger i en særlig retning, og ikke mindst stå til ansvar for de beslutninger, der træffes. Et paradoks, der netop synes at blive særligt præsent, når politikere skal indgå direkte i samskabelsen, hvis legitimitet beror på, hvorvidt indflydelse deles mellem processens deltagere (Meijer, 2016). Politikernes direkte deltagelse i samskabelse ser således ud til at øge både facilitatorenes og politikernes egne udfordringer med at håndtere både borgernes og politikernes ønsker, hvis ønskerne skulle vise sig modsætningsfyldte. Desuden ser det altså på nuværende tidspunkt ud til, at strategien for at håndtere denne modsætning for samskabelsens ledere står imellem valget om at agere forholdsvist loyalt overfor politikernes ønsker, og dermed tildele det repræsentative demokrati relativt størst indflydelse, eller undlade at involvere de politiske aktører for at undgå, at disse sætter dagsordenen for samskabelsen. Dette kan dog potentielt ændre sig såfremt nye copingstrategier i forhold til paradokset bliver forhandlet og afprøvet, hvilket stiller krav til kultivering af paradoksal tænkning og samtaler om samskabelsens modsætninger og ledelsesmæssige håndteringer hos politikere selv samt mellem administration og politikere – og i sidste ende borgerne.

7.2.2 Afhandlingens bidrag

Som kort redegjort for i figur 1.2 i det indledende kapitel, bidrager afhandlingen til den eksisterende viden om samskabelse, styring, ledelse og paradokser på en række væsentlige punkter. I det følgende vil jeg diskutere afhandlingens teoretiske, empiriske og metodiske bidrag, ligesom jeg vil beskrive, hvilke bidrag til og implikationer for praksis, som analyserne rummer.

Afhandlingens fokus på ledelsesmæssig coping med paradokser i samskabelse giver et **teoretisk bidrag** ved at sammenkoble forvaltningslitteratur om styring og ledelse af samskabelse med paradokslitteratur. Som redegjort for i kapitel 2, har disse teorier tidligere opereret adskilt på trods af teoriernes komplementære styrker og dermed frugtbare sammenkobling for arbejdet med at forstå styring og ledelse af samskabelse. Ligeledes plæderes der eksplicit i samskabelseslitteraturen for at koble forskellige teoretiske retninger for at øge forståelsen af samskabelsens dynamikker og ledelsesformer (Torfing et al., 2021; Vangen, 2016). Ligeledes udgør afhandlingens to typologier over henholdsvis samskabelsens paradokser og diverse copingstrategier vigtige teoretiske konceptualiseringer eller hypoteser om et forholdsvist ubeskrevet fænomen. Her bidrager afhandlingen således til samskabelseslitteraturen, samt til litteraturen om styring og ledelse af samskabende netværk ved at belyse en række paradokser, som både ledere og deltagere muligvis kan forvente at skulle forholde sig til i samskabelse initieret af forskellige aktører. Derved peger afhandlingen ligeledes på paradokshåndtering som en væsentlig del af ledelsesopgaven i samskabende processer, ligesom den tilbyder en typologi over fem forskellige former for copingstrategier, som samskabelsens ledelsesaktører kan lade sig inspirere af og inkorporere som en del af deres facilitering af samskabelsen. Således tilbyder afhandlingen de første skridt til teoridannelse om samskabelsens paradokser og copingstrategier, som ligeledes vil kunne anvendes analytisk samt testes og uddybes af andre forskere. En række af de udledte copingstrategier matcher umiddelbart håndteringer, som tidligere er beskrevet i paradokslitteraturen, mens copingstrategierne *marginalisering* og *underordnende* håndteringer alene er empirisk udledte. De to empirisk udledte copingstrategier udgør dermed ligeledes et selvstændigt teoretisk bidrag til paradokslitteraturen, ved at pege på endnu ubeskrevne paradokshåndteringer. De to copingstrategier uddyber endvidere en underbelyst magtdimension i denne forskning ved at beskrive håndteringsmekanismer, der favoriserer en af paradoksets poler, hvor paradokslitteraturen ellers ofte fremstiller paradoksets sider som ligeværdige og lige indflydelsesrige (Fairhurst et al., 2016). Ved at konceptualisere paradokser og copingstrategier i forskellige for-

mer for samskabelse udgør afhandlingen også et bidrag til paradokslitteraturens underbelyste forståelser af, hvordan paradokser kan udfolde sig og håndteres i en offentlig kontekst.

Afhandlingen genererer i tillæg en række **empiriske bidrag**. Som beskrevet i det indledende kapitel, er samskabelse initieret af politikere og borgere underbelyst, hvorfor afhandlingens komparative set-up overordnet set bidrager med empirisk viden om, hvordan samskabelse og ledelse udfolder sig, når forskellige aktører initierer processen. Her bidrager afhandlingen særligt med forståelser om samskabelsens udfordringer og dynamikker, når politikere eller borgere initierer samskabelse, ligesom afhandlingen belyser forskelle og ligheder i mulighederne for at lede og understøtte forskellige former for samskabende processer. Ligeledes bidrager afhandlingen med at etablere og analysere kommunal samskabelse som et paradoksalt fænomen, der ikke blot uproblematisk supplerer det traditionelle politiske og administrative arbejde, men uvægerligt vil medføre konfliktfyldte og paradoksale modsætninger, når det introduceres i de danske kommuner. I tillæg tilbyder afhandlingens analyser nye forståelser af, hvordan samskabelsen ikke blot viser sig som et paradoksalt fænomen, men ligeledes hvordan de paradokser, der aktiveres, som hovedregel er relateret til forskellige aspekter af samskabelsens styring, herunder rammesættelsen af mål, procesdesign og deltagere, uanset hvilke aktører der initierer den samskabende proces. Endelig bidrager afhandlingen empirisk med viden om, hvilken betydning forskellige copingstrategier ser ud til at få for den samskabende proces og de resultater, den producerer, samt hvordan ledelsesaktørernes muligheder for at håndtere paradokserne influeres af, hvorvidt eller hvor meget samskabelsens rammer eller styring kan forhandles.

I afhandlingen benytter jeg mig af længerevarende deltagerobservationer inspireret af det etnografiske feltarbejde. Brugen af deltagerobservationer og længerevarende fordybelse i den studerede kontekst, udgør kun i begrænset omfang den metodiske tilgang i forskning indenfor politik og samfundsvidenskab (Brodkin, 2017). Dermed indeholder afhandlingen et **metodisk bidrag** til forskning indenfor offentlig forvaltning og politik ved at udfolde, hvilken værdi og viden længerevarende deltagerobservationer i den studerede kontekst kan bidrage med. Her peger afhandlingen på, hvordan denne metodiske tilgang er særligt velegnet til at opnå kropsliggjort og nuanceret viden om, hvilke kulturelle kendetegn og dynamikker, som er særligt vigtige i den studerede kontekst, samt hvordan disse dynamikker informerer aktørernes handlemuligheder og interaktion i offentlige organisationer og politiske processer. Konkret udgjorde deltagerobservationerne en vigtig kilde til at

belyse, hvilke perspektiver eller aktører der blev udgrænset i samskabelsen, og ikke mindst hvordan, og dermed hvilke magtdynamikker samskabelsens paradokser og håndteringerne af dem var formet af – subtile dynamikker, som aktørerne ikke nødvendigvis selv er opmærksomme på og dermed kan italesætte, og som organisationers strategiske dokumenter kun sjældent afspejler. Omvendt blev mine forståelser af observationerne både skærpet og uddybet gennem interviews med deltagerne, ligesom dokumenter gav en historisk indsigt i, hvordan det samskabende arbejde havde udviklet sig over tid, hvorfor trianguleringen af observationer med interviews og dokumenter udgjorde en givtig kombination til at studere og forstå samskabelsens paradoksale modsætninger, og hvordan de blev håndteret.

Endelig bidrager afhandlingen til **praktikere** ved at tilbyde en række nye indsigter i og implikationer for, hvordan facilitatorer eller andre aktører kan manøvrere i samskabende processer, og hvilke overvejelser de kan gøre sig i den forbindelse. Her belyser afhandlingen særligt praktikernes overvejelser omkring og betydningen af samskabelsens styring i form af rammesættelse samt muligheden for at forhandle denne, da samskabelsens rammer netop udgør et centralt omdrejningspunkt for aktiveringen af paradokser og ligeledes influerer på ledelsesaktørernes muligheder for at håndtere de paradokser, der aktiveres. Samskabelsens ledelsesaktører kan således anvende afhandlingens indsigter til i højere grad at betragte de rammer omkring mål, procesdesign og deltagere, som de indledningsvist planlægger for den samskabende proces, som midlertidige eller åbne for genforhandling, velvidende at rammerne formentlig vil blive udfordret og rettet til igennem processen. Ligeledes kan praktikere anvende afhandlingen som et udgangspunkt for at drøfte vigtigheden af en fleksibel rammesættelse med øvrige ledere, medarbejdere eller politikere, såfremt de oplever at blive overdraget ledelsesansvaret for samskabelse, der forventes at operere inden for særlige problemforståelser eller undgå, at ømtålelige emner kommer i spil. Særligt indsigterne omkring betydningen af fleksibel rammesættelse har i forlængelse heraf givet anledning til refleksion og drøftelser, når det er blevet præsenteret for ledelsesaktørerne i Gentofte i forbindelse med de oplæg eller member checking som jeg har gennemført i organisationen.

Ligeledes peger afhandlingen på, at samskabelse uundgåeligt aktiverer paradokser, og tilbyder en række konkrete paradokser og copingstrategier, som samskabelsens ledere muligvis kan forvente at skulle forholde sig til, ligesom afhandlingen understreger betydningen af paradoksal tænkning, når administratorer og andre aktører forsøger at facilitere og understøtte de samskabende processer. I

min kontakt til Gentofte har jeg ligeledes oplevet, hvordan paradoksoptikken og de fremsatte paradokser vandt genklang i organisationen og fungerede som et konstruktivt fælles sprog og forståelsesramme for de udfordringer eller den rådvildhed, som medarbejdere, ledere og direktører af og til oplevede at befinde sig i. Afhandlingen tilbyder dermed også et udgangspunkt for, at praktikere kan kultivere paradoksal tænkning, hvor forståelse for og analyse af, hvilke paradoksale modsætninger der aktiveres i samskabelse, fungerer som afsæt for at reflektere over og drøfte nye og mulige håndteringsstrategier i modsætning til et umuligt forsøg på at kontrollere og finde rigtige svar på det modsatrettede, hvor ”skylden” for ikke at lykkes i tillæg vendes mod den enkelte medarbejder fremfor det paradoksale, de forventes at navigere i.

7.2.3 Afhandlingens styrker og svagheder

I dette afsnit vil jeg diskutere afhandlingens styrker samt de svagheder, som den samlede afhandling kan udfordres i forhold til. En del af disse overvejelser er blevet berørt både i afhandlingens kapitler om forskningsdesign og metode, hvorfor jeg her har valgt at fokusere mine refleksioner på caseudvælgelse, valg af paradokser som teoretisk ramme, udfordringer relateret til metodiske tilgange samt operationalisering af afhandlingens forklarende delanalyse.

I forhold til ekstern validitet eller overførbare resultater har jeg i afhandlingen argumenteret for, at Gentofte udgør en velegnet case til at be- eller afkræfte, hvorvidt paradokser kan antages at blive aktiveret i kommunal samskabelse. Dette er fordi Gentofte Kommune ud fra en række parametre udgør en least-likely-case (Flyvbjerg, 2010; Gerring, 2004) i forhold til at opleve paradoksale modsætninger ved introduktionen af samskabelse. Her kan det dog diskuteres, hvorvidt nogle af de udpegede parametre rent faktisk peger i retning af least-likely-karakteristika eller kunne vurderes anderledes. Eksempelvis vurderer jeg kommunens ressourcestærke borgere som en drivkræft i forhold til forholdsvist gnidningsfrit at kunne lykkes med samskabelse, da disse antages at have forståelse for og ressourcer til at deltage i samskabelse. Omvendt kunne ressourcestærke borgere måske også vurderes som et element, der ville skubbe på aktiveringen af paradokser, da disse netop ville forholde sig mere kritisk og måske i højere grad udfordre kommunens dagsordener. Det kan altså diskuteres, hvorvidt Gentofte nærmere udgør en most-likely-case, når det kommer til paradokser. Dog vil jeg fastholde argumentationen af, at parametrene økonomisk overskud, faglige kompetencer, ressourcestærke borgere, politisk stabilitet samt en samlet topledelse udgør elementer, der i højere grad kan antages at lette introduktionen af samskabelse og dermed mindske aktiveringen af paradokser,

hvorfor Gentofte udgør en least-likely-case og derfor en velegnet enhed til analytisk at generalisere, at paradokser formentlig vil følge samskabende processer i de fleste danske kommuner. Omvendt betyder Gentoftes atypiske placering i det kommunale landskab, at den umiddelbart ikke udgør en stærk case i udpegningen af, hvilke paradokser eller copingstrategier man typisk ville finde i samskabelse initieret af forskellige aktører. Derfor kan de paradokser og copingstrategier, som afhandlingen udleder, nok betragtes som en første teori-udvikling, der kan inspirere andre kommuners samskabelse, men som samtidig må testes og efterprøves for at kunne antages at gælde i andre kontekster.

I vurderingen af afhandlingens interne validitet (Andersen, 2012) styrkes denne umiddelbart ved at forskningsdesignets empiriske tilgang udgøres af et indlejret casestudie i samme kommune, hvilket øger sandsynligheden for, at casenes forskellige udfald kan tilskrives forskelle i initiering fremfor andre faktorer, som eksempelvis økonomi eller kulturelle forskelle, såfremt casene var placeret i flere kommuner. Samtidig har jeg i udvælgelsen bestræbt mig på et most-similar-design (Seawright & Gerring, 2008) på vigtige parametre med undtagelse af initiering. Dog kan konsistensen og sammenligneligheden i de tre cases, og dermed også afhandlingens interne validitet, kritiseres for, at casene også til en vis grad kan siges at adskille sig på andre parametre end initiering. Eksempelvis har borgercasen løbet over længere tid end de to andre cases mens den politiske case omhandler et nyt policyområde i kommunen. Et mere stringent most-similar-design ville således kræve at casene også var ens i tid og policyområde. Det var dog i praksis ikke muligt at udpege tre cases med samme tidsmæssige opstart indenfor et enkelt policyområde i kommunen, hvorfor det mere pragmatiske parameter om, at casene skulle udgøre et muligt empirisk nedslagspunkt, ligeledes influerede på udvælgelsen. Dette kan dog siges at være et væsentligt kritikpunkt af afhandlingens konklusioner, i forhold til hvorvidt forskelle i paradokser og copingstrategier kan tilskrives initiering fremfor andre parametre. For at håndtere denne udfordring blev jeg dog delvist hjulpet på vej af, at en stor del af paradokserne viste sig at være sammenfaldende i de tre cases, og at det mest var i paradokshåndteringerne, at forskellene viste sig. Ligeledes har jeg forsøgt åbent at reflektere over, hvorvidt forskelle og ligheder i afhandlingens analyser kunne tilskrives andre faktorer end initiering, mens jeg gennem member checking kunne afprøve hvorvidt aktørerne kunne genkende forklaringerne eller om disse skulle tilskrives andre faktorer. Dog ville en intern survey i Gentofte kommune, omhandlende hvorvidt aktørerne i samskabelse med forskellige initieringer kunne genkende de udledte paradokser og copingstrategier, have kunnet styrke udsigelseskraften i forklaringerne af casenes forskelle

og ligheder. Afslutningsvist vil jeg nævne, at administrationscasen til en vis grad kan siges at have et politisk opdrag og dermed initiering, da administrationens arbejde tog afsæt i en politik udviklet igennem et opgaveudvalg. Jeg har dog fastholdt administrationen som initiativtager i klassificeringen af samskabelsen i tænketanken *hack din hverdag*, eftersom mange administrationsinitierede projekter og processer har et politisk eller strategisk afsæt, i den forstand at det typisk ikke vil være den enkelte afdeling alene, der opfinder samskabelsesprojekter, uden kobling til organisationens politiske ønsker eller øvrige strategier.

Betragtes afhandlingens anvendelse af paradokslitteratur som teoretisk ramme, giver dette ligeledes anledning til refleksion. Selvom jeg vil argumentere for, at paradokslitteraturen i hovedtræk har tilbudt en givtig komplementær optik til forvaltningslitteraturen, kan paradoksteorien samtidig kritiseres for at have som udgangspunkt, at organisationer er paradoksale *per se*, og at teorien derfor er umulig at falsificere. For såfremt paradokser ikke er aktiverede eller præsente i en given kontekst, kategoriseres disse blot som latente. Man kunne argumentere for, at dette bliver en unødigt problematisering af organisationers praksisser, og ikke mindst samskabelse, som trods alt formår at organisere sig og producere på bedste beskub uden nødvendigvis at forholde sig aktivt til paradokser. Gennemgående har paradokslitteraturen dog vist sig som en anvendelig analyseramme, idet den har medvirket til at skabe nye indsigter i samskabelsens dynamikker, og i hvilke former for styring og ledelse der kan være givtige at tænke i. Ligeledes har italesættelserne og forståelserne af paradokser i høj grad resoneret med Gentoftes medarbejdere og ledere, der ofte har udtrykt givtigheden og anvendeligheden i netop denne måde at forstå og forholde sig til samskabelsens udfordringer, selvom paradokser ikke nødvendigvis var en dominerende diskurs eller forståelsesramme, da jeg trådte ind i organisationen. Derved bekræfter praktikerne også vurderingen af paradokslitteraturen som et vigtigt og væsentligt supplement til litteraturen om offentlig forvaltning.

Ligeledes kan paradokslitteraturen, som nævnt i afsnit 4.3.3, kritiseres for at anskue sig selv som en beskrivende og fortolkende litteratur, til trods for at denne ofte indtager en mere normativ position i sine fremstillinger og anvisninger af, hvordan paradokser kan håndteres mere eller mindre defensivt, ligesom betragtningerne om paradoksal tænkning også fremstilles som et normativt bedre udgangspunkt for at navigere i organisationer i modsætning til mere lineære forståelser. I afhandlingen abonnerer jeg som beskrevet ligeledes delvist på den normative position, idet jeg, udover en kritisk

fortolkende analyse af samskabelsens paradokser, ligeledes peger på, hvordan nogle paradokshåndteringer bliver mere konstruktive for samskabelsesprocessen og dens resultater end andre.

I afhandlingen har jeg benyttet mig af kvalitative og samskabende tilgange til dataproduktion, herunder interviews, en omfattende brug af deltagerobservationer samt inspirationer fra den kollaborative forskning. Derfor kan projektet og dets resultater med mere positivistiske tilganges syn på idealerne for vidensproduktion kritiseres som værende ugyldige, idet jeg som forsker bliver for involveret i og i for høj grad influerer på den studerede kontekst og dermed mine resultater. Dette har jeg forsøgt at imødekomme ved løbende at reflektere over, samt gøre mit eget samspil og mulige indvirken på konteksten transparent, hvilket særligt bliver fremhævet som kriterier, der indvirker på validitet og reliabilitet indenfor det fortolkende videnskabsteoretiske paradigme (Tanggaard & Brinkmann, 2010b), som afhandlingen trækker på. Gennemgående vil jeg argumentere for styrken i disse tilgange til dataproduktion, når der er tale om et eksplorativt studie af et forholdsvist ubeskrevet fænomen som paradokser i samskabelse, hvor der er brug for forskelligartet og rig empiri, der kan belyse variation og nuancer. Derfor vil jeg i forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål argumentere for, at styrken i dette design kompenserer for svaghederne, da dataproduktion gennem fordybelse i og dialog med det studerede netop viste sig at kunne pege på eksempelvis vigtige kultur- og magtdynamikker.

I afhandlingen peger jeg i fjerde (forklarende) delanalyse desuden på, hvilke sammenhænge der ser ud til at være mellem aktørernes anvendte copingstrategier og samskabelsens resultater. Selvom jeg argumenterer for, at disse sammenhænge skal betragtes som lokale kausaliteter (Tracy, 2013) og ikke almengyldige slutninger, kan det dog som nævnt i afsnit 5.4 udfordres, i hvor høj grad etableringen og vurderingen af disse sammenhænge kan betragtes som valide, eftersom forklaringerne på sammenhænge mellem copingstrategier og resultater er baseret på mine fortolkninger og observationer af, hvordan paradokshåndteringerne udspiller sig i de tre cases, samt hvordan dette ser ud til at indvirke på samskabelsesprocessen og dens resultater. Her kunne en mere stringent brug af eksempelvis process tracing have styrket målingsvaliditeten og dermed udsigelseskraften i de fremsatte forklaringer. Process tracing som analyseredskab er dog hovedsageligt velegnet til at opbygge eller teste relativt enkle mekanismer eller forklare udfaldet i en enkelt case, hvilket endvidere kræver forholdsvist velspecificerede hypoteser om forventede mekanismer (Beach & Pedersen, 2012; Collier, 2011). Selvom denne metode tilbyder stringens og en høj grad af målingsvaliditet i kvalita-

tiv forskning med et forklarende sigte, synes metoden altså i mindre grad velegnet til mere eksplorative studier, hvor velspecificerede hypoteser om forventede mekanismer netop ikke er etablerede. Ligesom eksplorative studier, som denne afhandling, i tillæg ofte ikke søger at klarlægge en enkelt mekanisme, men mangfoldigheder og nuancer i det studeredes mekanismer. Dog må manglende stringens betragtes som en svaghed i afhandlingen, i forhold til i hvor høj grad de udledte sammenhænge mellem aktørernes copingstrategier og samskabelsens resultater kan betragtes som gyldige. De udledte sammenhænges validitet må derfor stå sin prøve gennem andre studiers efterprøvning og test af disse.

7.3 Forslag til fremtidig forskning

Afhandlingens omdrejningspunkt har været at belyse samskabelsens kompleksitet ved at udlede, hvilke paradokser der aktiveres i relation til styring og ledelse af samskabende processer initieret af henholdsvis borgere, administratorer eller politikere, samt hvilke copingstrategier ledelsesaktørerne anvender for at håndtere paradokserne, og hvordan disse strategier får betydning for samskabelsens resultater. Dette blev undersøgt gennem et kvalitativt, eksplorativt casestudie i Gentofte Kommune, der viste sig givtigt i forhold til at belyse et fænomen, der ikke tidligere er blevet udforsket. Dette afsæt giver dog ligeledes anledning til refleksioner over behovet for yderligere forskning og uddybning af de indsigter, som afhandlingen har produceret.

Samskabelsens paradokser og copingstrategier

Afhandlingens analyser har peget på en række paradokser og copingstrategier, som udspillede sig omkring samskabelse initieret af forskellige aktører i Gentofte Kommune, og har dermed taget de første skridt til at konceptualisere og teoretisere paradokser og paradokshåndteringer i samskabende processer. For at styrke og nuancere forståelsen af disse paradokser og håndteringer bliver det derfor i udgangspunktet et forskningsmæssigt omdrejningspunkt, hvorvidt og hvordan de udpegede paradokser og copingstrategier udfolder sig i andre kommuner eller andre former for offentlige organisationer, herunder regioner eller på statsligt niveau. Afhandlingens indsigter peger derfor på et behov for at uddybe, hvilke paradokser samskabelse aktiverer i andre kontekster, og hvordan disse håndteres, for at afprøve og teste konceptualiseringernes relevans samt uddybe de dynamikker, som er med til at forme paradokser og copingstrategier i et bredere perspektiv. Her bliver det således interessant at udforske, hvorvidt og hvordan andre offentlige organisationer eller policyområder, og dermed forskellige kulturelle, politiske, demografiske eller økonomiske kontekster, influerer på, at mere lokale paradokser aktiveres i samskabelse, samt informerer de ledelsesmæssige handlemuligheder og håndteringer. Et andet interessant omdrejningspunkt for den videre forskning i samskabelsens paradokser vil være at undersøge og nuancere afhandlingens indsigter i betydningen af styring og ledelse for samskabelsens paradokser og muligheder for at håndtere disse, eksempelvis hvordan graden af fælles styring eller rammesættelse i samskabende processer influerer på håndteringsmuligheder og i sidste ende på samskabelsens resultater.

Samskabelse initieret af forskellige aktører

Et af afhandlingens empiriske bidrag har været at belyse samskabelse initieret af forskellige aktører og herunder særligt samskabelse initieret af borgere og politikere, som generelt er underbelyst i samskabelseslitteraturen (Bentzen et al., 2020; Voorberg et al., 2013). Her har afhandlingen vist, at selvom mange af samskabelsens paradokser var sammenfaldende på tværs af initieringer, var der dog enkelte paradokser, som trådte tydeligere frem i samskabelse initieret af borgere og politikere, ligesom ledelsesaktørernes muligheder eller valg af copingstrategier til en vis grad udspillede sig forskelligt i de tre cases. Et omdrejningspunkt for yderligere forskning bliver således at bidrage til forståelsen af, hvordan samskabelse, og ikke mindst styring og ledelse af denne, udfolder sig, når borgere eller politikere initierer samskabelsen, både med og uden et fokus på paradokser. Forskning i borgerinitieret samskabelse synes yderligere aktualiseret af, at mange kommuner kæmper med at håndtere netop denne form for samskabelse, samtidig med at de offentlige organisationer gerne vil aktivere borgernes ressourcer i forhold til udvikling og produktion af vigtige velfærdsopgaver, hvilket ligeledes blev udtrykt og bekræftet i afhandlingens case.

Betragtes politikernes rolle i samskabende processer, peger afhandlingen i tillæg på dette som et interessant fokus for yderligere forskning. De seneste år har forskningen i stigende grad interesseret sig for politikernes rolle i interaktive politiske processer (Hansen, 2017; Sørensen, 2020) og dermed for politikernes rolle i samskabelse initieret af netop politikere. Afhandlingen belyser videre, hvordan politikerne dekobles den samskabende proces, når den initieres af administrationen eller borgerne, og peger dermed på, hvordan politikernes rolle i og kobling til samskabelse generelt synes svær at håndtere, ikke mindst for administrationen. Et omdrejningspunkt for fremtidig forskning bliver dermed at undersøge konstruktive koblinger til det politiske niveau, når samskabelsen initieres af den offentlige organisation eller af borgerne, hvorfor eller hvordan dette udfordres, samt hvorvidt afhandlingens udpegning af et grundlæggende politisk paradoks i samskabelse ser ud til at influere på dette.

Endelig bliver et fokus for fremtidig forskning at belyse samskabelsens paradokser, når samskabelse initieres af den offentlige organisations frontmedarbejdere. Afhandlingen viser, hvilke paradokser der aktiveres, når den centrale administration, med både kompetencer og tid til udviklingsprocesser, initierer samskabelsen. I forlængelse af dette bliver det dog vigtigt at udforske, hvilke paradoksale modsætninger, samskabelsen producerer, når processen initieres og faciliteres i velfærds-

produktionens yderste (og måske vigtigste?) led, som eksempelvis en daginstitution eller et plejehjem, hvor medarbejdere og borgere er i daglig og direkte kontakt, hvor fokus ofte er på den daglige produktion, og hvor tid og ressourcer til udviklingsprocesser er knappe.

Forskning om offentlig forvaltning

Afhandlingens teoretiske og metodiske afsæt giver ligeledes anledning til refleksioner over, hvordan forskning om offentlig forvaltning kan styrkes og udvikles på et mere generelt plan. Her bliver koblingen mellem litteraturen om offentlig forvaltning og paradokslitteraturens konceptualiseringer af paradoksale modsætninger et centralt afsæt for yderligere og interessante studier af, hvordan modsætninger og konflikter udspiller sig, influerer på og bliver håndteret i styring og ledelse af de offentlige organisationer både for medarbejdere, ledere og politikere. Afhandlingen peger dermed på, hvordan paradokslitteraturen mere generelt kan udvide forståelserne af modsatrettede hensyn, opgaver og forventninger på forskellige niveauer af den offentlige velfærdsproduktion, og hvordan dette muligvis ikke blot udgør dilemmaer eller konflikter, som de offentlige aktører kan løse eller opløse gennem kompromisser, men ligeledes kan vise sig som paradokser, der placerer ledere og medarbejdere i uløselige krav, som kræver nye og mere refleksive former for håndteringer.

Ligeledes kan den empiriske forskning om offentlig forvaltning, såvel som politologiske og samfundsvidenskabelige studier i det hele taget, styrkes og udvikles gennem længerevarende deltagerobservationer, der som metodisk tilgang til empiriproduktion i studier om offentlig forvaltning og politiske processer kun anvendes i begrænset omfang (Brodin, 2017). Her viser afhandlingen dog, hvordan netop et længerevarende ophold og fordybelse i den studerede kontekst kan give indblik i subtile men substantielle kultur- og magtdynamikker i offentlige organisationer, som videre kan give anledning til nye indsigter i, hvordan offentlig forvaltning og politiske processer formes – særligt i kombination med andre metoder som interviews og dokumentstudier.

Dansk resume

Samskabelse har siden årtusindskiftet stået højt på dagsordenen hos mange offentlige organisationer, der leder efter en mulig vej til at adressere en række af velfærdssamfundets mange udfordringer ved at engagere borgere og andre aktører som medskabere af løsninger. På trods af store forhåbninger til samskabelsens potentialer synes forventningerne dog stadig svære at indfri i praksis. I litteraturen om styring og ledelse af samskabelse identificeres en række drivkræfter og barrierer, som ledere af samskabelse skal forsøge at henholdsvis udnytte eller overvinde for at lykkes med samskabelse, mens håndteringen af samskabelsens modsætninger og konflikter endnu er underbelyst.

Denne afhandling forsøger at udvide forståelsen af samskabelsens kompleksitet og udøvelsen af styring og ledelse ved at belyse håndteringen af samskabelsens modsætninger og konflikter ud fra et paradoksperspektiv. Afhandlingen besvarer det stadig mere påtrængende forskningsspørgsmål om, *hvilke paradokser der opstår i relation til styring og ledelse af samskabelse initieret af henholdsvis politikere, administration og borgere, hvilke copingstrategier der anvendes for at håndtere paradokserne, og hvilken betydning disse strategier får for samskabelsesprocessen og dens resultater.* Dermed ønsker afhandlingen både at tilbyde en kritisk fortolkning af, hvilke paradokser forskellige former for samskabelse aktiverer, og at udvikle en række anbefalinger til, hvordan ledere af samskabelse kan håndtere paradokser på en konstruktiv måde.

Forskningsprojektet har et konstruktivistisk videnskabsteoretisk udgangspunkt og anvender en abduktiv forskningsstrategi. Empirisk er projektet baseret på et kvalitativt, komparativt casestudie i Gentofte Kommune med tre indlejrede cases på samskabelse initieret af henholdsvis politikere, administration og borgere. Forskningsspørgsmålet analyseres med udgangspunkt i data produceret gennem interviews, længerevarende deltagerobservationer samt dokumenter og med teoretisk inspiration fra litteraturen om samskabelse, styring og ledelse af samskabelse samt paradokslitteratur.

Afhandlingen konkluderer indledningsvist, at styring og ledelse af kommunal samskabelse i høj grad er overdraget til administrative medarbejdere, når den kommunale organisation initierer samskabelsen. Ligeledes viser afhandlingen, hvordan samskabelsen i højere grad udfoldes gennem fælles styring, forstået som aktørernes mulighed for at influere på samskabelsens rammesættelse i form af mål, design og deltagere, når administrationen initierer, end når politikerne initierer. Når samskabelsen initieres af borgere, udfoldes denne gennem en høj grad af fælles styring. Der peges videre

på en sammenhæng mellem graden af fælles styring og graden af målopfyldelse, idet samskabelsens resultater umiddelbart synes at være størst i den borgerinitierede case, hvor samskabelsen førte til nye og realiserede tværgående løsninger, og mindst i den politisk initierede case, hvor de konkrete resultater bar præg af tidligere løsninger og praksis på området.

Ligeledes udleder afhandlingen en typologi over syv paradokser, som aktiveres i de samskabende processer. Heraf aktiveres fire paradokser på tværs af de tre cases, mens tre andre paradokser i højere grad viser sig i relation til specifikke cases. De fire tværgående paradokser betegnes som henholdsvis *målparadoks*, *faglighedspadoks*, *diversitetsparadoks* samt *politisk paradoks*, mens de tre mere casespecifikke paradokser betegnes som henholdsvis *ressourceparadoks*, *ansvarsparadoks* samt *tidspadoks*. Det konkluderes videre, at samskabelsens paradokser i høj grad ser ud til at være centreret om en række fælles temaer relateret til styring og rammesættelse af samskabelsen, herunder rammesættelse af mål, valg af deltagere samt design og organisering af processen. Dermed udpeges styring som omdrejningspunktet for størstedelen af de paradokser, der aktiveres i de samskabende processer.

Videre konkluderer afhandlingen, at lederne af samskabelse i større eller mindre grad anvender fem copingstrategier for at håndtere de paradokser, der aktiveres i samskabelsesprocesserne. Copingstrategierne udfoldes som tre hovedformer og to mellemformer eller blandinger af de primære strategier på et kontinuum rækkende fra produktive håndteringer over defensive håndteringer. De fem copingstrategier er illustrerede i afhandlingens anden typologi, hvor hovedformerne betegnes *strategisk håndtering*, *adskillelse* samt *marginalisering*, og de to mellemformer betegnes *brobyggende* eller *underordnende strategier*. Hvor strategiske og brobyggende strategier umiddelbart ser ud til at indvirke positivt på opbygningen af tillid i processen samt kvaliteten af samskabelsens løsninger, ser underordnende og marginaliserende strategier i store træk ud til at få den omvendte betydning for processen og dens resultater, mens adskillelse både kan udgøre en konstruktiv og en nedbrydende håndteringsstrategi. Dog konkluderes det ligeledes, at de tilsyneladende defensive strategier i nogle tilfælde kan udgøre gangbare og delvist produktive strategier, men hvor strategiernes mulige konsekvenser må afvejes og overvejes gennem paradoksal tænkning.

I udfoldelsen af de fem copingstrategier udleder afhandlingen adskillelse som den mest anvendte strategi på tværs af de tre cases, hvilket knyttes til behovet for at opretholde kontrol i samskabelsen

og undgå konflikt. Samtidig konkluderes det i afhandlingen, at paradokser umiddelbart håndteres med en ”toning” mod de strategiske copingstrategier i den borgerinitierede samskabelse, hvorimod paradokser håndteres mere med en ”toning” mod de marginaliserende strategier i den politisk initierede samskabelse. Derved kan der ses en sammenhæng mellem toningen i paradokshåndteringen i de tre cases, graden af fælles styring samt samskabelsens resultater. Afhandlingen peger således overordnet på, at graden af fælles styring i samskabelsen, herunder særligt rammesættelsen af problemforståelser og mål, får betydning for ledelsesaktørernes muligheder for at håndtere de paradokser, som samskabelsen aktiverer, der i tillæg får betydning for samskabelsens resultater. Videre peger afhandlingen på, at graden af fælles styring umiddelbart mindskes, jo tættere samskabelsen udspiller sig på det politiske niveau og noget politisk ømtåleligt, ligesom paradoksal tænkning hos samskabelsens ledelsesaktører ser ud til at hjælpe til at agere mere strategisk og se flere handlemuligheder i forhold til de paradoksale modsætninger.

English abstract

Since the turn of the millennium, co-creation has been high on the agenda of public organizations, where it is introduced as a possible way to address a number of challenges for the welfare state by engaging citizens and stakeholders as co-creators of solutions. Despite great expectations about the potential of co-creation, it has so far been difficult to unleash in practice. In the literature on the governance and leadership of co-creation, it is often described how the facilitators and leaders of co-creation must try to exploit drivers or avoid barriers in order to make the co-creation successful, while the handling of conflicts and contradictions still remains relatively uncharted territory.

This thesis aims to deepen the understanding of co-creation and how it is governed and led by looking at the contradictions and conflicts in co-creation from a paradox theory perspective to see how they are handled and to what effect. The research questions of the thesis are *what paradoxes arise in relation to the governance and leadership of co-creation initiated by politicians, administration and citizens, which coping strategies are used to handle the paradoxes, and what significance do these strategies have for the co-creation process and its results?* Thus, the dissertation aims to offer both a critical interpretation of which paradoxes are activated by different forms of co-creation, as well as recommendations for how leaders of co-creation can handle paradoxes constructively.

The research project is situated within a constructivist philosophy of science and applies an abductive research strategy. Empirically, the project is based on a qualitative, comparative case study in Gentofte Municipality with three embedded cases of co-creation initiated by politicians, administration and citizens, respectively. The research questions were analyzed on the basis of data produced through interviews, long-term participant observation and relevant documents, and with theoretical inspiration from the literature on co-creation, the governance and leadership of co-creation and paradox literature.

First, the analysis of the dissertation concludes that, to a large extent, the governance and leadership of municipal co-creation is delegated to administrative employees when the municipal organization initiates the co-creation. The dissertation also illustrates how co-creation unfolds through a higher degree of shared governance, understood as the actors' ability to influence the framing of the co-creation process, including goals, design and participants, when the administration initiates the co-

creation process, compared to when politicians do. When co-creation is initiated by citizens, it is also unfolded through a high degree of shared governance. An association is found between the degree of shared governance and the results of the co-creation in terms of better goal achievement. Hence, the results of co-creation seem more substantial when citizens initiated co-creation, where the process led to new and implemented cross-cutting solutions. By contrast, the results were less substantial when politicians initiated co-creation, where the solutions were characterized by previous understandings and practices in the field.

Further, the thesis identifies seven paradoxes activated in the co-creation processes. Of these, four paradoxes are activated across all three cases, while three paradoxes appear to a greater extent in relation to specific cases. The four cross-cutting paradoxes are named *goal paradox*, *professional competency paradox*, *diversity paradox* and *political paradox*, while the three case-specific paradoxes are named *resource paradox*, *responsibility paradox* and *time paradox*, respectively. It is further concluded that the paradoxes of co-creation are to a large degree centered around themes related to the governance and framing of co-creation, including goal setting, the selection of participants and designing and organizing the process. Thus, governance and the framing of co-creation is designated as the focal point for the majority of the paradoxes which are activated in the co-creation processes.

Furthermore, the dissertation concludes that the facilitators of co-creation applied five coping strategies to handle the paradoxes that were activated in the co-creation processes. The coping strategies unfolded in three main forms, and two intermediate forms or mixtures of the primary strategies unfolded on a continuum ranging from productive handling to defensive handling. The five coping strategies are illustrated in a typology, where the main forms are named *strategic handling*, *separation* and *marginalization*, and the two intermediate forms are named *bridge-building* or *subordinating strategies*. Whereas the strategic and bridge-building strategies appear to have a positive effect on trust building as well as enhancing the quality of the co-creation solutions, the subordinating and marginalizing strategies generally appear to have the reverse influence on the co-creation process and its results, while separation can be both a productive and a defensive coping strategy. However, the thesis also concludes that seemingly defensive strategies in some cases can provide viable and partially productive strategies, although the possible consequences of the strategy must be weighed and considered through paradoxical thinking.

In the analysis of the unfolding of the five coping strategies, the thesis identifies separation as the most commonly used coping strategy across the three cases and finds that it is linked to the need to maintain control in the co-creation process and avoid conflict. Additionally, the thesis concludes that paradoxes are handled with a tendency to lean more towards strategic coping strategies when co-creation is initiated by citizens, whereas paradoxes are handled with a tendency towards the marginalizing strategies when co-creation is initiated by politicians. Thereby, an association can be seen between the tendency in the handling of the paradoxes in the three cases, the degree of shared governance and the results of the co-creation process. The thesis thus indicates that the degree of shared governance in co-creation (in particular regarding the framing of problem understandings and goals) appears to influence the facilitators' possibilities and ability to cope with the paradoxes that arise in the co-creation process, which in addition seem to influence the results of the co-creation. Finally, the thesis indicates that the degree of shared governance decreases immediately the closer the co-creation takes place at the political level and somewhat politically sensitive issues, just as paradoxical thinking among the facilitators of co-creation seems to aid more strategic paradox responses.

Bilag

Bilag 1: Oversigt over interviews

Indledende og nøglepersoner

Interview 1	chef	27 okt. 2017
Interview 2	chef	30 okt. 2017
Interview 3	medarbejder	30 okt. 2017
Interview 4	medarbejder	16 nov. 2017
Interview 5	chef	7 nov. 2017
Interview 6	medarbejder	9 nov. 2017
Interview 7	afdelingsleder	21 nov. 2017
Interview 8	medarbejder	21 nov. 2017
Interview 9	medarbejder	24 nov. 2017
Interview 10	medarbejder	5 dec. 2017
Interview 11	borgmester	7 feb. 2019
Interview 12	kommunaldirektør	10 aug. 2018
Interview 13	kommunaldirektør	12 dec. 2018

Opgaveudvalg

Interview 14	medarbejder (indledende)	9 nov. 2017
Interview 15	medarbejder (indledende)	15 nov. 2017
Interview 16	politiker (indledende)	17 jan. 2018
Interview 17	politiker (indledende)	17 jan. 2018
Interview 18	borger (indledende)	19 jan. 2018
Interview 19	chef	5 jun. 2018
Interview 20	direktør	26 nov. 2018
Interview 21	medarbejder (opfølgende)	26 nov. 2018
Interview 22	borger	7 jun. 2018
Interview 23	borger	14 jun. 2018
Interview 24	borger	18 jun. 2018
Interview 25	politiker	11 jun. 2018
Interview 26	politiker	19 jun. 2018

Hack din hverdag

Interview 27	medarbejder (indledende)	28 feb. 2018
Interview 28	medarbejder (opfølgende)	12 nov. 2018
Interview 29	medarbejder	14 jun. 2018
Interview 30	chef	14 nov. 2018
Interview 31	borger	25 sep. 2018
Interview 32	borger	6 sep. 2018
Interview 33	borger	26 sep. 2018
Interview 34	borger	5 sep. 2018
Interview 35	borger	2 nov 2018

Gentofte LIV

Interview 36	medarbejder	22 jan. 2019
Interview 37	chef	12 dec. 2018
Interview 38	deltager i LIV	11 dec. 2018
Interview 39	deltager i LIV	22 jan. 2019
Interview 40	deltager i LIV (indledende)	12 marts 2018
Interview 41	deltager i LIV (opfølgende)	17 dec. 2018
Interview 42	deltager i LIV	10 dec. 2018
Interview 43	deltager i LIV	12 dec. 2018
Interview 44	deltager i LIV	24 jan. 2019
Interview 45	deltager i LIV	20 dec. 2018

Bilag 2: Oversigt over observationer

Opgaveudvalg

Opstartsmøde	29 august 2017
1 møde i opgaveudvalget	4 september 2017
2 møde i opgaveudvalget	23 oktober 2017
Arbejdsgruppemøde 1	28 november 2018
Arbejdsgruppemøde 2	12 december 2018
3 møde i opgaveudvalget	15 januar 2018
4 møde i opgaveudvalget	5 marts 2018
Skrivegruppemøde	15 marts 2018
5 møde i opgaveudvalget	9 april 2018
6 møde i opgaveudvalget	15 maj 2018
Fællesmøde og afrapportering til kommunalbestyrelsen	28 maj 2018

Tænketanken hack din hverdag

Kick-off (foredrag med fremtidsforsker)	21 marts 2018
1 møde i tænketanken	11 april 2018
2 møde i tænketanken	2 maj 2018
3 møde i tænketanken	23 maj 2018
Arbejds møde	13 juni 2018
4 møde i tænketanken	20 juni 2018

Gentofte LIV

1 hovedgruppemøde	12 april 2018
2 hovedgruppemøde	7 maj 2018
3 hovedgruppemøde	11 juni 2018
4 hovedgruppemøde	22 august 2018
5 hovedgruppemøde	24 oktober 2018
6 hovedgruppemøde	12 december 2018
1 styregruppemøde	3 september 2018
2 styregruppemøde	2 november 2018
3 styregruppemøde	20 december 2018
Møde om udendørs idrætsfaciliteter – internt møde i LIV	29 november 2018
Møde om udendørs idrætsfaciliteter – ml. Liv og Gentoftes administration	7 januar 2019
Hegnsworkshop – ml. Liv og Gentoftes administration	25 januar 2019

Andre møder og generelle observationer

Overlevering af opgaveudvalg – fællesmøde Kommunalbestyrelsen	25 september 2017
Statusmøde på opgaveudvalg – fællesmøde Kommunalbestyrelsen	25 september 2017
kommunalbestyrelsesmøde	25 september 2017
Videndelingsmøde mellem kommunikation, HR og Strategi og analyse	27 september 2017
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	27 september 2017
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	4 oktober 2017
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	1 november 2017
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	8 november 2017
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	15 november 2017
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	24 januar 2018
Netværksmøde for facilitatorer for opgaveudvalg	31 januar 2018
Præsentation af politisk arbejdsmetode til venskabsby i Halmsted	4+5 oktober 2017
Chefforum – drøftelse af implementering af opgaveudvalgenes arbejde	7 november 2017
Kommunaldirektør tale (Samskabelseskonference – RUCt)	4 december 2017
Kommunaldirektør nytårstale	31 januar 2018
Generelle observationer	2 oktober 2017
Generelle observationer	26 oktober 2017
Generelle observationer	1 november 2017
Generelle observationer	3 november 2017
Generelle observationer	14 december 2017
Generelle observationer	18 december 2017
Generelle observationer	19 december 2017
Generelle observationer	19 januar 2018
Generelle observationer	25 januar 2018
Generelle observationer	3 april 2018
Generelle observationer	23 januar 2019

Bilag 3: Oversigt over dokumenter

Opgaveudvalg

Kommissorium for opgaveudvalget om den boligsociale indsats
Afrapportering fra opgaveudvalget til kommunalbestyrelsen
Referat fra Kommunalbestyrelsesmøde 18 juni 2018 (vedtagelse af udvalgets anbefalinger)
Evaluering af opgaveudvalget om den boligsociale indsats
Evaluering samlet fra alle opgaveudvalg – november 2018
Mail fra facilitator (1) med invitation til deltagelse i arbejdsgrupper
Hackaton – det videre boligsociale arbejde
Budgetaftale Gentofte-plan 2019 (samt for 2020-2022)

Tænketanken

Blå bog over deltagerne
Evaluering af sunde fællesskaber
Powerpoint om sunde fællesskaber – præsentation og status
Strategi: sundhed i Gentofte - borgerrettet forebyggelse 2017-2024
Sundhed i Gentofte - baggrund og fokusområder (tillæg til strategien sundhed i Gentofte)
Projektbeskrivelse sunde fællesskaber
Invitation til tænketanken - i villabyerne
Invitation til tænketanken - flyer
Invitation til tænketanken – på skoleintra
Idekatalog til møde 3 (23 maj 2018)
Udvidet idekatalog efter møde 3
Aftaler til test – til ideen Gitar
Aftaler til test – til ideen vores nabofest
Mail fra facilitator (2) om det videre arbejde med strategien om det gode naboskab

Gentofte Liv

Projektplan LIV
Bilag til projektplan LIV
Gentofte LIV Flyer
Evaluering af idræt for femte klasser
Powerpoint fra fælles workshop – LIV og Gentoftes administration nov 2017
Udsendt materiale til styregruppemøde 2 november 2018
Udsendt materiale til styregruppemøde 20 december 2018

Andre strategiske dokumenter

Ny politisk arbejdsform 2015 (bilag)
Identifikation af borgere til opgaveudvalg 2015
Forslag til justeringer i den politiske arbejdsform 2017
Procesoversigt for politisk arbejdsform
Program for kommunalbestyrelsens temamøde 2016 (evaluering af ny politisk arbejdsform)
Referat fra kommunalbestyrelsesmøde 26 maj 2015 (Vedtagelse af ny politisk arbejdsform)
Styrelsesvedtægt Gentofte Kommune 2019
Erfaringsopsamling på arbejdsgrupper 2017
Powerpoint om netværk for politisk betjening 2017
Ideer til hvor vi kan skubbe til rammer og praksis 2017 (netværk for politisk betjening)
Samlet evaluering af den nye politiske arbejdsform 2016 (jacob Torfing og Eva Sørensen)
Statusark over opgaveudvalgenes arbejde februar 2020
Velkommen til Gentofte Kommune 2019 (fra Gentoftes hjemmeside)
Statistikhæfte Gentofte kommune 2020 (fra Gentoftes hjemmeside)
Organisationsdiagram Gentofte Kommune (fra Gentoftes hjemmeside)
Nytårstale store lederforum 2018
Anbefaling fra opgaveudvalget ”Vi skaber sammen” 2019

Bilag 4: Eksempel på interviewguide - borgere

Interview i opgaveudvalg

Interesse/forskningsspørgsmål	Spørgeguide
Introduktion af mig	<ul style="list-style-type: none">• Tak fordi du vil deltage• Introduktion af mig og forskningsprojekt• Fortrolighed og tilladelse til at optage
Introduktion af respondenter	<ul style="list-style-type: none">• Vil du fortælle lidt om dig selv og om hvad du laver?
Baggrundsviden om Gentofte og samskabelsen	<ul style="list-style-type: none">• Hvad kendetegner Gentofte Kommune i din optik?• Hvordan hørte du om opgaveudvalgets arbejde?• Hvorfor meldte du dig til at deltage i udvalget?• Hvad var dine forventninger om hvordan det ville være og hvad der skulle foregå?• Hvad tror du er formålet fra Gentoftes side med at invitere borgere ind til at lave politik på det her område?
Opgaveudvalgenes arbejde, design og ledelse	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan synes du det har været at deltage?• Hvad tænker du om hvordan processen er tilrettelagt?• Hvordan oplever du faciliteringen? (godt/mindre godt)
Meningsskabelse om samskabelse	<ul style="list-style-type: none">• Hvad ser du som din rolle som borger i udvalget?• Hvordan oplever du samarbejdet med politikerne og de andre borgere?• Hvad motiverer dig ved at deltage?• Hvad er udfordrende for dig som borger?• Hvad har overrasket dig mest ved at deltage?• Hvordan ser du resultatet – det der kom ud af det?
Drivkræfter, barrierer, paradokser i opgaveudvalgene	<ul style="list-style-type: none">• Når opgaveudvalgene fungerer, hvad er det så de kan?• Kan du komme med et eksempel på det fungerer?• Hvad er udfordringerne i opgaveudvalgene?• Hvad skyldes de udfordringer i din optik?• Hvilke spændinger, dilemmaer eller paradokser kan du få øje på i opgaveudvalgene?
Afrunding	<ul style="list-style-type: none">• Tak for din tid - hvis der er noget du kommer i tanke om er du velkommen til at kontakte mig

Bilag 5: Eksempel på interviewguide - administration

Interview i opgaveudvalg

Interesse/forskningsspørgsmål	Spørgeguide
Introduktion af mig	<ul style="list-style-type: none">• Tak fordi du vil deltage• Introduktion af mig og forskningsprojekt• Fortrolighed og tilladelse til at optage
Introduktion af respondenter	<ul style="list-style-type: none">• Vil du fortælle lidt om dig selv og din funktion?• Hvad er din tilknytning til arbejdet med samskabelse og til opgaveudvalgene?
Baggrundsviden om Gentofte og samskabelse	<ul style="list-style-type: none">• Hvad kendetegner Gentofte som organisation og kommune i din optik• Samskabelse er en del af strategien - hvorfor/formål?• Hvordan er det anderledes fra hvordan I ellers arbejder?• Hvad skal Gentofte være opmærksom på for at lykkes?
Opgaveudvalgenes arbejde, design og ledelse	<ul style="list-style-type: none">• Historik i forhold til udvalget - hvordan er emnet valgt?• Hvad er formålet med udvalget?• Hvordan er processen designet og tilrettelagt?<ul style="list-style-type: none">○ udvælgelse af politikere/borgere○ udformning af kommissorie○ hvordan tilrettelægges møderne – hvem beslutter hvad der skal foregå?• Hvordan er samspillet med politikerne?• Hvordan er samspillet med borgerne?• Hvilke overvejelser gør du dig om facilitering/ledelse?
Meningsskabelse om samskabelse	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er din rolle i udvalget?• hvad er udfordrende ved at deltage i opgaveudvalget?• Hvad motiverer dig ved at deltage?• Hvad kommer der ud af opgaveudvalgene i din optik?
Drivkræfter, barrierer, paradokser i opgaveudvalgene	<ul style="list-style-type: none">• Hvornår fungerer udvalgene godt?• Hvad er udfordringerne i opgaveudvalgene?• Hvad skyldes de udfordringer i din optik?• Hvilke spændinger, dilemmaer eller paradokser kan du få øje på i opgaveudvalgene?• Er det her en måde i skal blive ved med at arbejde på-

	hvad skal i holde fast i, hvad give slip på?
Afrunding	<ul style="list-style-type: none">• Tak for din tid - hvis der er noget du kommer i tanke om er du velkommen til at kontakte mig

Litteratur

- Aagaard, P & Agger, A. (2017). Ledelse i politisk styrede organisationer. In P. Aagaard, & A. Agger (Eds.), *Ledelse i politisk styrede organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Adcock, R., & Collier, D. (2001). A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, 95(3), 529–546. <https://doi.org/10.1017/S0003055401003100>
- Agger, A. (2013). Borgerne i centrum – udvikling af nye samspilsformer mellem borgere og forvaltere. In A. Agger, & K. Löfgren (Eds.), *Politik og administration*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Agger, A., & Poulsen, B. (2018). Forvaltere i frontlinjen – om kunsten at mestre modsætningsfyldte krav og konflikter. *Politica*, (3).
- Agger, A., & Sørensen, E. (2018). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), 53–73. <https://doi.org/10.1177/1473095216672500>
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt.
- Alford, J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299–316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806578>
- Alford, J., & Freijser, L. (2018). Public management and co-production. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation – Enaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics and localists: A reflective approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.8925191>
- Andersen, L., B. & Pedersen, L., H. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, N. Å. & Thygesen, N. T. (2007). Styring af styringsværktøjer. In C. Greve (Ed.), *Offentlig ledelse og styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, L. B. (2012). Forskningskriterier. In L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmesen (Eds.), *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, M. H., Jørgensen, L., & Davidsen, S. (2016). Litteratur- og informationssøgning i samfundsvidenskaberne. In C. J. Kristensen & M. A. Hussain (Eds.), *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Andersen, N. Å. (2001). *Beslutningens ubesluttelighed*. Working Paper No. 3. Copenhagen Business School
- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse: mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C. & Gash, A. (2012). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. *Innovation Journal*, 17(1), 2–22.
- Ansell, C. & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Ansell, C. (2016). Collaborative Governance as Creative Problemsolving. In J. Torfing & P. Triantafillou (Eds.), *Enhancing public innovation by transforming governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ansell, C. & Torfing, J. (2021). Co-creation: the new kid on the block in public governance. *Policy and Politics*, 49(2), 211–230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>
- Aschhoff, N., & Vogel, R. (2018). Value conflicts in co-production: governing public values in multi-actor settings. *International Journal of Public Sector Management*, 31(7), 775–793. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2017-0222>
- Ashworth, R. E., McDermott, A. M., & Currie, G. (2019). Theorizing from Qualitative Research in Public Administration: Plurality through a Combination of Rigor and Richness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 318–333. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy057>
- Bansal, T. (2013). Bridging the research & practice gap. *Academy of Management perspectives*, 26(1), 73-92
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with Nvivo* (second ed). London: SAGE publications.
- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2012). Process tracing: metode, design og forskningslogik. In L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Eds.), *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Beech, N. & Huxham, C. (2003). Cycles of Identity Formation in Interorganizational Collaborations. *Int. Studies of Mgt. & Org*, 33(3), 28–52.

- Bemelmans-Videc, M. L., Rist, R. c. & Vedung, E. (1998). *Carrots, sticks and sermons: policy instruments and their evaluation*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Bennet, N., Wise, C., Woods, P. A. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A review of literature*. Nottingham: National college for school leadership.
- Bentzen, T. Ø. (2015). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer – I springet fra ambition til praksis*. Ph.d.-afhandling. Roskilde Universitet.
- Bentzen, T. Ø. (2018, September 5). Tillidsforsker: Her er fem faldgruber for planer om afbureaukratisering. *Den Offentlige*
- Bentzen, T. Ø., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). Strengthening public service production, administrative problem solving, and political leadership through co-creation of innovative public value outcomes? *Innovation Journal*, 25(1), 1–29.
- Berti, M., & Simpson, A. V. (2018). The Dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment. *Forthcoming in Academy of Management Review*, 1–57.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (second ed). Cambridge: Polity Press.
- Blaikie, N., & Priest, J. (2017). *Social Research – paradigms in action*. Cambridge: Polity Press.
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing case studies*. Hampshire. New York: Palgrave Macmillan.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., & Taylor, S. (2011). *Exploring Leadership. Individual, Organizational and Societal Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed Leadership in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277.
<https://doi.org/10.1177/1741143208100301>
- Bondy, C. (2013). How did I get here? The social process of accessing field sites. *Qualitative Research*, 13(5), 578–590. <https://doi.org/10.1177/1468794112442524>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23(4), 1119–1138.
<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Boyle, D., & Harris, M. (2009). *The challenge of co-production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*. Nesta, New Economics Foundation, The Lab.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2015). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <https://doi.org/10.1111/puar.12465>.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of co-production and co-creation. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation – Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Brandsen, T., & Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services. An introduction. *Public Management Review*, 8(4), 493–501. <https://doi.org/10.1080/14719030601022874>
- Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B. (2018). Co-creation and co-production in public services: urgent issues in practice and research. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation – Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvaliativ verden. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Briscoe, F. (2016). Paradox and Contradiction in Organizations: Introducing Two Articles on Paradox and Contradiction in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1–3. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161977>
- Brodkin, E. Z. (2017). The Ethnographic Turn in Political Science: Reflections on the State of the Art. *PS-Political Science & Politics*, 50(01), 131–134. <https://doi.org/10.1017/S1049096516002298>
- Brudney, J. L. (1990). *Fostering volunteer programs in the public sector*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*. 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553. <http://www.jstor.org/stable/2631845>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational Paradox and transformation. In K. S. Cameron & R. E. Quinn, (Ed.), *Paradox and transformation – Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1–18). Cambridge: Ballinger.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *Innovation Journal*, 17(1), 2–27.
- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS - Political Science and Politics*, 44(4), 823–830. <https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>
- Cooren, F. (2011). Textual Agency: how texts do things in organizational settings. In L. Prior (Ed.), *Using documents and records in social research* (pp. 121–138). London: sage.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative an Quantitative approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publishing.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230. <https://doi.org/10.1016/j.leafaqua.2010.01.003>
- Cuganesan, S. (2017). Identity Paradoxes: How Senior Managers and Employees Negotiate Similarity and Distinctiveness Tensions over Time. *Organization Studies*, 38(3–4), 489–511. <https://doi.org/10.1177/0170840616655482>
- DeFillippi, R., & Sydow, J. (2016). Project Networks : Governance Choices and Paradoxical Tensions. *Project Management Journal*, 47(5), 1–12. <https://doi.org/10.1177/875697281604700502>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Durose, C., Needham, C., Mangan, C., & Rees, J. (2017). Generating “good enough” evidence for co-production. *Evidence and Policy*, 13(1), 135–151. <https://doi.org/10.1332/174426415X14440619792955>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management – a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Bremen: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox , Spirals , Ambivalence : The New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703–705.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago press.
- Esmark, A., & Triantafillou, P. (2007). Document Analysis of Network Topography and Network Programmes. In P. Bogason & M. Zølner (Eds.), *Methods in Democratic Network Governance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Evans, Paul, A. L. (1999). HRM on the edge: a dual perspective. *Organization*, 6(2), 325–338.
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and Converging: Integrative Insights on a Paradox Meta-perspective. *Academy of Management Annals*, 10(1), 173–182.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162423>
- Fetterman, D. M. (1991). A walk through the wilderness – Learning to find your way. In W. B. Shaffir & R. A. Stebbins (Eds.), *Experiencing fieldwork: an inside view of qualitative research*. California: SAGE Publishing.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Fung, A. (2004). Deliberation's darker side: Six questions for Iris Marion Young and Jane Mansbridge. *National Civic Review*, 93(4), 47–54. <https://doi.org/10.1002/ncr.70>
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review* 98(2), 341–354. <http://www.jstor.org/stable/4145316>
<http://about.jstor.org/terms>
- Gerring, J. (2008). Case selection for case-study analysis: qualitative and quantitative techniques. In J. Box-Steffensmeier, H. Brady, & D. Collier (Eds.), *Oxford handbook of political methodology*. Oxford University Press.
- Gerring, J. (2012). *Social Science Methodology: a unified framework*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139022224.015>
- Gestel, N. V. & Grotenbreg, S. (2021). Collaborative governance and innovation in public services settings. *Policy and Politics*, 49(2), 249–265.
<https://doi.org/10.1332/030557321X16123785900606>
- Gibbs, G. R. (2013). Using Software in Qualitative Analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE publications.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446282243>
- Gittell, J. (2015). *Transforming Relationships for High Performance*. Stanford: University Press
- Glynos, J., & Howarth, D. (2007). *Logics of critical explanation in social and political theory*. New York: Routledge.
- Goffmann, E. (1989). On Fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18(2), 123–132.

- Greve, C. (2007). New public management, den regulerende stat og strategisk offentlig ledelse. In C. Greve (Ed.), *offentlig ledelse og styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(May), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gronn, Peter. (2009). Leadership configurations. *Leadership*. 5(3), 381–394. <https://doi.org/10.1177/1742715009337770>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. s. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds), *Handbook of qualitative research*. California: Sage
- Halkier, B. (2008). *Fokusgrupper*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Hansen, K. K. (2017). *Politisk lederskab i interaktive processer*. Ph.d.-afhandling. Roskilde Universitet.
- Harter, L. M., & Krone, K. J. (2001). The boundary-spanning role of a cooperative support organization: Managing the paradox of stability and change in non-traditional organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 29(3), 248–277. <https://doi.org/10.1080/00909880128111>
- Hatch, M. J., & Erlich, S. B. (1993). Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations. *Organization Studies*, 14(4), 505–526. <https://doi.org/10.1177/017084069301400403>
- Hay, C. (2002). *Political analysis: a critical introduction*. Basingstoke: Palgrave
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2003). Inside Interviewing: new lenses, new concerns. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.), *Inside Interviewing: new lenses, new concerns*. Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administrations*, 69(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huxham, C. & vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771–806.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementing of collaboration agendas. *Academy of Management Journal*, 43, 1159–1175.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401–423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>

- Huxham, C. & Vangen, S. (2004). Doing things collaboratively: Realizing the advantage or succumbing to inertia? *Organizational Dynamics*, 33(2), 190–201. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.006>
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate – the theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Huxham, C. Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management Review*, 2(3), 337–358. <https://doi.org/10.1080/14719030000000021>
- Ibsen, B., & Espersen, H. (2016). Kommunernes samarbejde med civile aktører. *Kora*.
- Iversen, A. M. (2017). *Det paradoksale begreb*. Ph.d.-afhandling. Aalborg University. <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00061>
- Jacobsen, C., B. & Jakobsen, M., L., F. (2014). Offentlig styring og koordination. In S. Blom-Hansen, J., Christiansen, P. M. Pallesen, & T. Serritzlew (Eds.), *Offentlig forvaltning – i et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2017). We Have To Do This and That? You Must be Joking: Constructing and Responding to Paradox Through Humor. *Organization Studies*, 38(3–4), 433–462. <https://doi.org/10.1177/0170840616640846>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Jaspers, S., & Steen, T. (2019). Realizing public values: enhancement or obstruction? Exploring value tensions and coping strategies in the co-production of social care. *Public Management Review*, 21(4), 606–627. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508608>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation MIT Sloan School of Management. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Jo, S., & Nabatchi, T. (2018). Co-production, Co-creation and Citizen Empowerment. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation – Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Johnston, S., & Selsky, J. W. (2006). Duality and paradox: Trust and duplicity in Japanese business practice. *Organization Studies*, 27(2), 183–205. <https://doi.org/10.1177/0170840605057666>
- Karpatschhof, B. (2010). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(no 2, art 43).

- Keast, R., & Mandell, M. (2014). The collaborative push: Moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management and Governance*, 18(1), 9–28.
<https://doi.org/10.1007/s10997-012-9234-5>
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, Conditions and Paradoxical Frames. *Organization Studies*, 38(3–4), 539–560. <https://doi.org/10.1177/0170840616685590>
- Kelstrup, J. D., Hansen, K. K., & Sørensen, E. (2017). Den interaktive politiske leder. In J. Torfing, & P. Triantafillou (Eds.), *New Public Governance på dansk*. København: Akademisk Forlag.
- Kickert, J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J.. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the public sector*. London: sage publications.
- Klausen, K. K. (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige – fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal Business.
- Klijn, E. -H., & Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135–158.
<https://doi.org/10.1080/14719030000000007>
- Klijn, E. -H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past , present and future. *Policy & Politics* 40(4). 587-606.
- Koppenjan, J., Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lane, J. E. (2005). *Public administration and public management. The principal-agent perspective*. London & New York: Routledge.
- Lawlor, M. C. (2003). Gazing anew: The shift from a clinical gaze to an ethnographic lens. *American Journal of Occupational Therapy*, 57(1), 29–39. <https://doi.org/10.5014/ajot.57.1.29>
- Lewis, M. W., & Grimes, A. I. (1999). Metatriagulation: Building Theory from Multiple Paradigms. *Academy of Management Review*, 24(4), 672–690. <https://doi.org/10.2307/259348>
- Lewis, M. W., & Kelemen, M. L. (2002). Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox. *Human Relations*, 55(2), 251–275.
<https://doi.org/10.1177/0018726702055002185>
- Lewis, M. W., & Smith, W. k. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149.
<https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.

- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2016). User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us? *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1006–1019. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1250559>
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2018). Assessing the Effect of co-production on Outcomes, Service Quality and Efficiency. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation – Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Löfgren, K. & Agger, A. (2013). Politik og administration: et fag i krydsild. In A. Agger & K. Löfgren (Ed.), *Politik og administration*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lüscher, L. S. (2009). *Working through paradox-an action research on sensemaking at the Lego company*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr Müller
- Lüscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491–502. <https://doi.org/10.1108/09534810610676680>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Lynggaard, K. (2010). Dokumentanalyse. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Madden, R. (2013). *Being Ethnographic*. London: SAGE publications.
- Madsen, C. Ø., Schulze, P., & Larsen, M. V. (2016). *Paradoxes in Practice* (Paper presented at Eight Symposium on process organization studies, Corfu, Greece).
- Mailhot, C., Gagnon, S., Langley, A., & Binette, L. F. (2016). Distributing leadership across people and objects in a collaborative research project. *Leadership*.12(1), 53-85 <https://doi.org/10.1177/1742715014543578>
- Majgaard, K. (2009). Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring. *Økonomistyring & Informatik*, 24(3), 261–302.
- Majgaard, K. (2017). *Handlekraft i velfærdsledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Mangan, A., Thomas, R., Davies, A., & Gasper, R. (2017). The challenges of police-community collaboration: identity manoeuvres and power struggles in a neighbourhood based meeting. *Public Management Review*, 9037, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383718>

- Mckinley, W., & Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4), 735–752. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707703>
- Meijer, A. (2016). Coproduction as a structural transformation of the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 29(6), 596–611. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2016-0001>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Michels, A. (2012). Citizen Participation in Local Policy Making: Design and Democracy. *International Journal of Public Administration*, 35(4), 285–292. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.661301>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis – a methods sourcebook* (Fourth edi). Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Milosevic, I., Bass, A. E., & Combs, G. M. (2018). The Paradox of Knowledge Creation in a High-Reliability Organization: A Case Study. *Journal of Management*, 44(3), 1174–1201. <https://doi.org/10.1177/0149206315599215>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Mitchell, R., Parker, V., Giles, M., & White, N. (2010). Review: Toward Realizing the Potential of Diversity in Composition of Interprofessional Health Care Teams. *Medical Care Research and Review*, 67(1), 3–26.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2007). *Ways of knowing: competing methodologies in social and political research*. Basingstoke: Palgrave
- Nabatchi, T., Gastil, J., Weiksner, M., & Leighninger, M. (2012). *Democracy in Motion*. Oxford: Oxford University Press.
- Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2015). *Public Participation for 21st Century Democracy*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- Needham, C., Mary, Q., & Carr, S. (2009). Emerging evidence base for adult social care transformation. *Social Care Institute of Excellence*, (March).

<http://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing31.pdf>

- Nielsen, B. S., & Nielsen, K. A. (2010). Aktionsforskning. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine-Atherton.
- O’Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *American Review of Public Administration*, 42(5), 507–522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
- Olesen, B. R., & Pedersen, C. H. (2008). Involverende relationer og udfordring af eksisterende viden – forskningsformidling fra en aktionsforskners perspektiv. *Tidsskriftet Læring Og Medier*, 1(1), 1–22. Retrieved from <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/lom/article/view/3800>
- Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M., & Ferlie, E. (2021). Strategic management as an enabler of co-creation in public services. *Policy and Politics*, 49(2), 287–304. <https://doi.org/10.1332/030557321X16119271520306>
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governace? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
- Osborne, S. P., & Stokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management*, 24(S3). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. USA: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide: Synergy and Development. *World Development*, 24(6), 1073–1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Ostrom, E., Parks, R. B., Whitaker, G. P., & Percy, S. L. (1975). The public service production process: A framework for analyzing police services. *Policy Studies Journal*, 7(1), 381–390.
- Pader, E. (2015). Seeing with an Ethnophic Sensibility: Explorations Beneath the Surface of Public Policies. In D. Yanow & P. Shewartz-shea (Eds.), *Interpretation and Method: Emperical Research Methods and the Interpretive Turn*. New York: Routledge.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *Leadership Quarterly*, 21(2), 246–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.005>

- Pasquini, M. W., & Olaniyan, O. (2004). The researcher and the field assistant: a cross-disciplinary, cross-cultural viewing of positionality. *Interdisciplinary Science Reviews*, 29(1), 24–36. <https://doi.org/10.1179/030801804225012446>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Pestoff, V. (2012). Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. *Voluntas*, 23(4), 1102–1118. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>
- Pestoff, V. (2014). Collective Action and the Sustainability of Co-Production. *Public Management Review*, 16(3), 383–401. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841460>
- Peters, B. G. (1989). *The politics of bureaucracy* (3.ed). New York: Longman.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review* , 25(4), 783-794 <https://doi.org/10.2307/259206>
- Pierre, J. (2000). *Debating governance: Authority, Steering, and Democracy*. New York: Oxford University Press. Retrieved from <http://books.google.de/books?id=qa6cm4K-nygC>
- Plotnikof, M. (2015). *Challenges of Collaborative Governance*. Ph.d.-afhandling. Copenhagen Business School.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Poole, M. S., & van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308389>
- Prior, L. (2011). Editor’s introduction. In L. Prior (Ed.), *Using documents and records in social research*. London: SAGE.
- Purdy, J. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02525.x>
- Putnam, L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (Ed.), *Organization Communication: emerging perspectives*. Norwood: Ablex.
- Putnam, L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Quinn, R. E., & Nujella, M. (2017). Foreword: paradox in organizational theory. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational*

Paradox. Oxford: Oxford University Press.

Ragin, C. (2000). *Fuzzy-set: social science*. Chicago: University of Chicago Press

Ramian, K. (2012). *Casestudiet i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Rees, R. (1985). The Theory of Principal and Agent-Part 1. *Bulletin of Economic Research*, 37(2), 75–97.

Reff, A., Sørensen, E., & Sehested, K. (2011). Et interaktivt følgestudium. In E. Sørensen, K. Sehested, & A. Reff (Eds.), *Offentlig styring som pluricentrisk koordination*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Reichertz, J. (2013). Induction , Deduction , Abduction. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE publications.
<https://doi.org/10.4135/9781446282243.n27>

Roehrich, J. K., & Caldwell, N. D. (2012). Delivering integrated solutions in the public sector: The unbundling paradox. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 995–1007.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.016>

Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative Research*, 10(2), 199–228. <https://doi.org/10.1177/1468794109356739>

Roulston, K. (2013). Analysing Interviews. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE publications. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n27>

Røvik, K. A. (2009). *Trender og Translationer* (second ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (second ed). London: SAGE publications.

Savini, F., Majoor, S., & Salet, W. (2015). Dilemmas of planning: Intervention, regulation, and investment. *Planning Theory*, 14(3), 296–315. <https://doi.org/10.1177/1473095214531430>

Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2010). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks – Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327–365.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>

Schlappa, H. & Imani, Y. (2018). Who is in the lead? New perspectives on leading service co-production. In B. Brandsen, T., Steen, T. & Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation – Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.

- Schreier, M. (2013). Qualitative Content Analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE publications.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446282243>
- Scupola, A., Fuglsang, L., Gallouj, F., & Vorre Hansen, A. (2021). Understandings of Social Innovation within the Danish Public Sector: A Literature Review. *Administrative Sciences*, 11(2), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci11020049>
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Sergi, V., Denis, J. L., & Langley, A. (2012). Opening Up Perspectives on plural leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 403–407.
- Shaffir, W. B. (1991). Managing a convincing self-presentation. In W. B. Shaffir & R. A. Stebbins (Eds.), *Experiencing fieldwork: an inside view of qualitative research*. Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the Discourse of Innovation: Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-off. *Organization Studies*, 38(3–4), 463–488. <https://doi.org/10.1177/0170840616640845>
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee P. (2015). Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-Yet-Complementary Logics in Practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932–970.
- Smith, K., & Berg, D. N. (1987). A Paradoxical Conception of Group Dynamics. *Human Relations*, 40(10), 633–658. <https://doi.org/10.1177/001872678704001001>
- Smith, W. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Smith, W., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (2017). Introduction: The paradoxes of paradox. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. V., & Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3–4), 303–317. <https://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- Socialstyrelsen. (2017). *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet*.

- Streeton, R., Cooke, M., & Campbell, J. (2004). Researching the researchers: using a snowballing technique. *Nurse Researcher*, 12(1), 35–46. <https://doi.org/10.7748/nr2004.07.12.1.35.c5929>
- Sørensen, E. (2006). Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 98–114. <https://doi.org/10.1177/0275074005282584>
- Sørensen, E. (2013). Netværksstyring og metastyring. In A. Agger, og K. Löfgren (Eds.), *Politik og Administration*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sørensen, E. (2016). The role of elected politicians in collaborative policy innovation. In J. Torfing & P. Triantafyllou (Eds.), *Enhancing public innovation by transforming governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sørensen, E. (2020). *Interactive Political Leadership: the role of politicians in the age of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Sørensen, E., & Bentzen, T. (2020). Public administrators in interactive democracy: a multi-paradigmatic approach. *Local Government Studies*, 46(1), 139–162. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1627335>
- Sørensen, E., Bryson, J., & Crosby, B. (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy and Politics*, 49(2), 267–286. <https://doi.org/10.1332/030557321X16119271739728>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2007). *Theories of democratic network governance*. uk: Palgrave Macmillan.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). *Offentlig ledelse af frivilliges samproduktion af velfærd*. Væksthus for Ledelse
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826–839. <https://doi.org/10.1177/0275074016643181>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Co-initiation of Collaborative Innovation in Urban Spaces. *Urban Affairs Review*, 54(2), 388–418. <https://doi.org/10.1177/1078087416651936>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2019). Towards Robust Hybrid Democracy in Scandinavian

Municipalities? *Scandinavian Political Studies*, 42(1), 25–49. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12134>

Spradley, J. p. (1979). *The Ethnographic interview*. New Jersey: Holt, Rinehart and winston.

Steen, T., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2018). The Dark Side of Co-Creation and Co-production: Seven Evils. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.

Stoker, G., & John, P. (2009). Design experiments: Engaging policy makers in the search for evidence about what works. *Political Studies*, 57(2), 356–373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2008.00756.x>

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>

Svensson, L., Ellström, P. E., & Brulin, G. (2007). Introduction – on Interactive Research. *International Journal of Action Research*, 3(3), 233–249.

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010a). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010b). Kvalitet i kvalitative studier. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.

Torfiing, J. & Sørensen, E. (2007). *Theories of democratic Network Governance*. New York: Palgrave Macmillan.

Torfiing, J & Triantafillou, P. (2017). Introduktion: New Public Governance på dansk. In J. Torfiing, & P. Triantafillou (Eds.), *New Public Governance på dansk*. København: Akademisk Forlag.

Torfiing, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: før, nu og i fremtiden. In A. Agger, & K. Löfgren (Eds.), *Politik og administration*. Hans Reitzels Forlag.

Torfiing, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Washington: Georgetown University Press.

Torfiing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy and Politics*, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>

Torfiing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press

- Torfiing, J., Sørensen, E., & Bentzen, T. O. (2019). Institutional design for collective and holistic political leadership. *International Journal of Public Leadership*, 15(1), 58–76. <https://doi.org/10.1108/ijpl-12-2018-0059>
- Torfiing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration and Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer*. Ph.d.-afhandling. Roskilde Universitet.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd – muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Tortzen, A., Agger, A., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse – og hvordan kan den måles og dokumenteres?* Professionshøjskolen Absalon.
- Tracy, Sara J. (2013). *Qualitative Research Methods: collecting evidence, crafting analysis, communication impact*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Triantafillou, P. (2013). Evaluering, resultatmåling og evidensbaseret af offentlig politik. In A. Agger & K. Löfgren (Eds.), *Politik og administration*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Væksthus for Ledelse. (2019). *Ledelse af samskabelse – den offentlige chefs rolle og opgaver*.
- van Bueren, E. M. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193–212. <https://doi.org/10.1093/jpart/mug017>
- van Eijk, C. J. A., & Steen, T. P. S. (2014). Why People Co-Produce: Analysing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services. *Public Management Review*, 16(3), 358–382. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841458>
- Vangen, S. (2016). Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens. *Public Administration Review*, 77(2), 263–272. <https://doi.org/10.1111/puar.12683>
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14(SPEC. ISS.). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 322–336). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>

- Vangen, S., & Huxham, C. (2012). The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731–760. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur065>
- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: A conceptual review. *Public Administration and Development*, 24(2), 101–118. <https://doi.org/10.1002/pad.316>
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013). *Embarking On The Social Innovation Journey : A Systematic Review Regarding The Potential Of Co-Creation With Citizens*. Prague: IRSPM.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). *Co-creation in social innovation: comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation*. Ottawa: IRSPM.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Weber, M. (2012). Bureaucracy. In A. C. Schafritz & J. Hyde (Eds.), *Public Administration Classic Readings*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Westenholz, A. (1993). Paradoxical Thinking and Frames of Reference. *Organization Studies*, 14(1), 37–58.
- Williams, B. N., Kang, S. C., & Johnson, J. (2016). (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. *Public Management Review*, 18(5), 692–717. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111660>
- Wolcott. (1999). *Ethnography a way of seeing*. London: SAGE publications.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(March). <https://doi.org/10.4135/9781473915480.n38>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and application - design and methods* (6. edition). London: Sage Applied Social Research Methods Series.
- Young, I. M. (1996). Communication and the Other: Beyond Deliberative Democracy. In I. S. Benhabib (Ed.), *Democracy and Difference* (pp. 120–135). Princeton: Princeton Universitypress.
- Young, I. M. (2000). *Inclusion and Democracy*. Oxford University Press.