

Medarbejdere i teknik- og miljøforvaltningerne udfordres af at skulle skabe nye løsninger sammen med borgerne

Mastermodul foråret 2016

Maria Cathrine Nielsen (200174)

Vejleder: Jacob Vase

Antal anslag: 112.654/113.750

Review	2
Kapitel 1 - Indledning og metode	3
Problemfelt	3
Problemformulering	5
Opbygning	6
Videnskabsteoretisk afsæt	7
Teori – Anvendelse og valg	9
Empiri	10
Kapitel 2: Skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgerne	14
Offentlig styring	14
Kapitel 3: Når borgere og medarbejdere samskaber, ændrer deres roller sig, og begge skal bidrage med nye typer af ressourcer	20
Samskabelse	20
Kapitel 4: Medarbejderne skal udvikle et nyt videndomme, som understøtter deres nye rolle og gør dem i stand til at arbejde samskabende.	23
Fire forskellige typer af samarbejder	23
Nexialisme	25
Et nyt videndomme	27
At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme	29
At legitimere de relevante og tilgængelige videndomme	31
Aktivt at kunne bringe viden i spil på tværs af domænerne ved for eksempel at facilitere videnudveksling	33
Kapitel 5: Det er udfordrende for det enkelte individ at tillære sig et nyt videndomme	35
Indlæring af en kreativ proces	35
Medarbejdernes erfaringer med at lære den kreative proces	36
Motivation som katalysator for et nyt videndomme	37
Sammenfatning	40
Kapitel 6: Konklusion	41
Ledelsesmæssige refleksioner	43
Bilag	1

Review

The project looks at the challenges employees in the Department of Technique- and Environmental at Rudersdal municipality experience when co-creating welfare with the citizens. The project takes its starting point in the discussion on the shift towards the New Public Governance (NPG) regime from the previous bureaucratic and New Public Management regimes.

The political paradigm on creating public welfare has shifted and they now expect citizens to contribute actively to the solution of the welfare problems. In this project, I look at the challenges this creates for frontline workers at the municipality level, who under the earlier bureaucratic regime held the needed knowledge to take decisions in their work processes. They now have to develop the ability to integrate knowledge from citizens and colleagues to be able to reach solutions.

As Head of the Nature, Parks and Environmental department in Rudersdal municipality, through the last years I have been working towards introducing this change in my department. In this process, it has sometimes puzzled me why introducing this new regime – or even just testing it – was met with reluctance. This became the basis for selecting this subject as the basis for this project. My analysis shows that developing the abilities to perform successfully in the NPG regime requires an enormous change, as the front line worker need to:

- Create new knowledge about both the political and economic framework of the municipality and about the needs of weaker groups in the society, which do not have the power to participate in the co-creation processes.
- Develop a new mental understanding of the idea of co-creation and simultaneously change their work process, so that they are able to work creatively and co-govern, co-manage or co-produce solutions together with citizens. The two learning processes are closely intertwined and cannot develop in isolation.
- Accommodation of the work processes can be learnt only by trial and testing. Expectation towards ability to master the changed approach and individual motivation are significant to ensure a successful outcome
- The project concludes that it is possible to view the process in steps, where the development in the mental and work processes is achieved incrementally. The leadership responses to support the steps also unfolded.
- It is clear from the analysis that it is a very energy consuming process to make the required shift for the employees. This indicates that it is necessary for the leader to have continuous dialogs with employees about the implication of the shift to support the new mental understanding as well as continuously challenge the work processes. These talks are different from the normal day-to-day leader-employee talk, as they have to be more value based. The 15 cases, which this project is built on, provide the leader with inspiration and good examples for this continuous dialog.
- The project concludes that it is possible to view the process in steps, where the development in the mental and work processes is incrementally achieved. The leadership responses to support the steps also unfolded.

Kapitel 1 - Indledning og metode

Problemfelt

Den kommunale forvaltning er inde i en omstillingsproces på bagsiden af finanskrisen, hvor det er blevet tydeligt, at der ikke vil være penge til at finansiere en offentlig sektor, i den form vi kender den. Vi står i et vadested, hvor vi leder efter og afprøver nye velfærdsformer. Innovation, samskabelse og medborgerskab er vigtige kodeord.

Som vicekontorchef i KL's Kontor for Teknik og Miljø var jeg i starten af 2010'erne med til, sammen med borgmestre, tekniske direktører og fagchefer, at prøve at definere, hvori ændringen lå. Der var en opmærksomhed på, at de kommunale opgaver var under redefinering.

Et konkret eksempel var miljøtilsynet. Danmark har i mange år brystet sig af at være de første i EU til at indføre miljøtilsyn, men miljøtilsynet var langsomt kommet mere og mere under pres, dels fordi den danske erhvervsstruktur har ændret sig, dels fordi Dansk Industri med deres undersøgelser af erhvervsvenligheden i kommunerne kritiserede det kommunale miljøtilsyn for langsommelighed og i stedet efterspurgte en mere helhedsorienteret kontakt.

Det har ledt frem til centralt fastsatte sagsbehandlingstider. Flere og flere kommuner har svaret igen med at omorganisere, så virksomhederne oplever én indgang til kommunen, eller med et øget fokus på virksomhedernes kerneopgaver og et fokus på, hvordan miljø- og kerneopgaver kan spille sammen.

Miljøtilsynet er kun ét område blandt mange, hvor der fra kommunal side arbejdes med at bevæge sig væk fra den traditionelle myndighedsrolle, over en mere tværfaglig tilgang til virksomheder og borgere, til i højere grad at have fokus på, hvordan kommunen gennem dialog skaber værdi sammen med virksomhederne og borgerne. Forståelsen af den kommunale rolle er i bevægelse.

Mere åbenhed i Rudersdal kommune

I august 2013 startede jeg som Natur-, Park- og Miljøchef i Rudersdal Kommune. Det gav mig mulighed for at opleve kommunalvalget på tæt hold. I Rudersdal var Erik Fabrin, den tidligere borgmester gennem 26 år¹ og KL's formand, gået af året forinden og havde overladt posten til venstremanden Jens Ive.

Kommunalbestyrelsesvalget i 2013 betød for Rudersdal kommune et skift i retning af en meget mere åben kommune. Man ønskede i højere grad end tidligere at inddrage borgerne i løsninger. Både de større, fælles løsninger, som udviklingen af bycenteret i Birkerød, hvor der blev nedsat et § 17 stk. 4-udvalg², hvor borgerne blev inviteret med ombord, men man havde også en forventning om, at de skulle inddrages i løsningen af hverdagsudfordringerne. Medarbejderne skulle samarbejde med borgerne. Politikerne har igennem hele denne valgperiode holdt fast i, at kommunen forventer, at borgerne deltager i for eksempel medfinansiering af forskellige faciliteter i kommunens parker og i driften af nye regnbede.

¹ Først i Søllerød og senere i Rudersdal.

² Et §17, stk. 4-udvalg er et midlertidigt politisk udvalg, som en kommunalbestyrelse i henhold til Styrelsesloven kan nedsætte til at varetage særlige opgaver.

En udfordring for en traditionel teknik- og miljøafdeling

Jeg har således de sidste to år arbejdet på at omstille min afdeling, således at vi kan honorere de nye forventninger. Jeg har sammen med fire af mine medarbejdere deltaget i udviklingen af et uddannelsesforløb for medarbejdere og ledere om Fremtidens teknik og miljø, der handler om samarbejde med borgerne og om at skabe værdi for borgere og virksomheder. Forløbet blev udviklet sammen med KL og ti andre ledere fra teknik- og miljøområdet, som ligeledes oplevede udfordringer i forhold til at implementere det nye fokus på at samarbejde med borgere og virksomheder.

I medarbejdergruppen har jeg oplevet medarbejdere, der har syntes, det var spændende, medarbejdere, der syntes, det var træls, og medarbejdere, der syntes, det var svært. Det har været en omstilling, der har været svær at få hånd om. Det har været vanskeligt at konkretisere, hvad det egentlig betyder i forhold til de daglige opgaver at skulle samarbejde med borgere og virksomheder om løsninger, der har værdi for dem. Vi har holdt flere fælles temadage, men skridtet fra de fælles temadage til at implementere det i det daglige arbejde har været, og er, udfordrende.

Jeg vil i denne opgave se på, hvordan medarbejderne udfordres ved at skulle skabe nye løsninger sammen med borgerne, som skaber værdi for borgere og virksomheder. Jeg håber som leder at blive dygtigere til at kunne understøtte skiftet ved at se nærmere på, hvori ændringen består, ved at undersøge, hvilke konsekvenser omstillingen har for medarbejdernes arbejdsprocesser, og ved at se på, hvorfor det ikke bare er ligetil for den enkelte at skulle omstille sig til en ny måde at arbejde på.

New Public Governance - En måde at beskrive ændringen på

Mit afsæt er således, at der er sket en ændring i kommunerne, hvor samarbejde med borgerne og det at skabe værdi for borgere og virksomheder er blevet en værdi. Nogle regimeteoretikere har døbt denne ændring New Public Governance (NPG). De tidligere bureaukratiske³ dyder lever stadig, og der er fortsat elementer af New Public Management (NPM)⁴, men NPG er en ny tilgang, som på en ny måde stiller krav om samarbejde og værdiskabelse. Krav, som medarbejderne ikke tidligere er blevet mødt med. Teoretisk er der en diskussion om, hvorvidt man rent faktisk empirisk kan identificere styringsregimer som bureaukrati, NPM og NPG, samt hvorvidt NPG rent faktisk kan siges at være et nyt regime. Denne diskussion er dog ikke udgangspunktet for denne opgave. Mit udgangspunkt er, at jeg og mine lederkollegaer oplever en ændring i form af en politisk forventning om, at vi samarbejder med borgerne om nye løsninger. Mit ærinde i denne opgave er at begrebsliggøre den faktuelle ændring, jeg og mine lederkollegaer oplever lige nu. De forskellige regimer præsenteres som idealtyper, og jeg bruger NPG som rammen for analysen af konsekvenserne for medarbejderne. Med afsæt heri ser jeg nærmere på, hvad det er for en udfordring, medarbejderne står over for, når de som en del af deres daglige arbejde også skal forsøge at indfri de nye forventninger. Dette leder mig frem til nedenstående problemformulering.

³ Hierarki, autoritet, fagligt korrekte afgørelser, borgeren som klient. Uddybes s. 16.

⁴ Tager afsæt i ideen om markedsmekanismer, konkurrence, effektivitet og målbarhed og aktive og krævende borgere. Uddybes s. 17.

Problemformulering

Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Begrebsafklaring og afgrænsning

Samskabelse er et meget bredt defineret ord, og som det ses senere i opgaven, er det et dansk ord for flere forskellige engelske begreber. Samskabelse er ikke desto mindre et centralt karakteristikum ved NPG. Jeg har ovenfor argumenteret for, at NPG i sin rene form er en idealtipe, men at jeg samtidig oplever, at det beskriver den ændring, som jeg oplever i kommunerne, godt. Samskabelse defineres i denne opgave som et **samarbejde mellem kommunen og borgere eller andre interessenter om at skabe en ny og bedre løsning**.⁵ Jeg mener således også, at samskabelse ud fra den definition indfanger den proces, som politikerne har sat i gang, ved i højere grad at ønske samarbejde med borgere og virksomheder om at finde gode, lokale løsninger.

Man kan diskutere, om samskabelse er innovation. Man vil kunne finde teoretikere, der vil kalde det inkrementel innovation, men jeg har valgt at holde fast i begrebet samskabelse. Jeg fokuserer i projektet ikke på de store samskabelsesprojekter, men derimod på, hvad det vil sige at arbejde samskabende i de almindelige, kommunale myndighedsopgaver, planlægningsopgaver og mindre udviklingsprojekter – og hvilke udfordringer, medarbejderne oplever. Slægtskabet til innovation betyder, at jeg mener, jeg godt kan anvende Susanne Justesens begreb om videndomme.

Videndomme er defineret som **et individs forståelse af og tilgang til at løse en given problemstilling**.⁶

Begrebet er udviklet i et innovationsperspektiv, men formålet har været at undersøge, hvordan diversitet i form af forskellige videndomme påvirker en gruppes evne til at skabe nye løsninger. Som vi ser senere i opgaven, er gruppens succes iflg. Justesen afhængig af nogle helt særlige kompetencer – som hun beskriver som nexialisme⁷ – som består i evnen til at kombinere viden fra forskellige videndomme i løsningen af en given problemstilling.⁸ Det kunne i denne sammenhæng være medarbejdernes evne til at kunne forstå, bruge og udfordre borgernes viden og koble borgerens viden sammen med egen viden for at finde nye løsninger på et problem.

Medarbejderne er i resten af opgaven defineret bredt som de medarbejdere, der arbejder i administrationen i teknik- og miljøforvaltningen i en kommune. Dog vender jeg tilbage til mine egne medarbejdere i det afsluttende afsnit med ledelsesmæssige refleksioner.

Med afsæt i problemformuleringen har jeg formuleret nedenstående fire arbejdshypoteser, som skal hjælpe mig til at belyse problemformuleringen.

Arbejdshypoteser

- Skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgerne.

⁵ Egen definition. I opgavens kapitel 3 operationaliseres begrebet samskabelse yderligere til brug for analysen.

⁶ Justesen, s. 22 ff.

⁷ Se s. 29.

⁸ Justesen, s. 18.

- Når borgere og medarbejdere samskaber, ændre deres roller sig, og begge skal bidrage med nye typer af ressourcer.
- Medarbejderne skal udvikle et nyt videndomme, som understøtter deres nye rolle og gør dem i stand til at arbejde samskabende.
- Det er udfordrende for det enkelte individ at tillære sig et nyt videndomme.

Arbejdshypoteserne danner samtidig grundlag for analysen i opgavens fire kapitler.

Opbygning

Formålet med det **andet kapitel** er at be- eller afkræfte den første arbejdshypotese om, at skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgerne. Dette gøres ved at se nærmere på udviklingen i de offentlige styringsstrategier, fra det traditionelle bureaukrati over NPM til udviklingen af en ny styringsstrategi, NPG.⁹ Målet og værdierne bag styringsstrategierne ændres, og medarbejderens og borgerens rolle ændres. Medarbejderen skal i højere grad være netværker og facilitator, og borgeren skal være deltagende og medskabende i løsningerne og har nu både rettigheder og pligter. Med afsæt i to karakteristika ved NPG (samskabelse og værdiskabelse for borger og fællesskabet), som jeg identificerer til at have særlig betydning for arbejdsprocesserne, undersøger jeg, hvorvidt de cases, som medarbejderne har beskrevet som nye måder at arbejde på, kan siges at have et normativt afsæt i NPG. Dermed undersøger jeg også, om de understøtter hypotesen om, at skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende med fokus på at skabe værdi for borgerne.

I det **tredje kapitel** søger jeg at be- eller afkræfte hypotesen om, at når borgere og medarbejdere samskaber, ændre deres roller sig, og begge skal bidrage med nye typer af ressourcer. Med afsæt i medarbejdernes egne erfaringer med samskabelse ser jeg nærmere på, hvilke roller medarbejderne beskriver i konkrete cases, at de selv og borgerne indtager. Dette gøres med afsæt i en yderligere differentiering af begrebet samskabelse.

Fjerde kapitel søger at be- eller afkræfte hypotesen om, at medarbejderne skal udvikle et nyt videndomme, som understøtter deres nye rolle og gør dem i stand til at arbejde samskabende. Efter at have set, med afsæt i de konkrete cases, at medarbejderne i forbindelse med samskabelse skal bidrage med andre ressourcer, end de hidtil har gjort, tager jeg i dette afsnit teoretisk afsæt i, hvad der skal til for at bringe forskellige videndomme sammen i en samskabende proces, som faktisk leder til nye løsninger. Formålet er at undersøge, hvad medarbejderens nye videndomme skal indeholde, og dermed hvad medarbejderen skal bidrage med for at understøtte samskabelse i opgaveløsningen. Analysen viser, at medarbejderne skal lære at understøtte en helt anden type af samarbejde end de samarbejder, der understøttede mål og værdier i bureaukratiet og under NPM. Medarbejderne skal lære at arbejde som nexialister, det vil sige en, som er i stand til at forstå og bringe andre videndomme i spil for at finde en løsning.

Det **femte kapitel** søger at be- eller afkræfte hypotesen om, at det er udfordrende for det enkelte individ at tillære sig et nyt videndomme. Det undersøges, hvad medarbejderne mener, der understøtter processen

⁹ Se s. 20.

med at udvikle et nyt mentalt skema¹⁰ i overensstemmelse med NPG-regimet, og hvad der understøtter indlæring af nye arbejdsprocesser. Amabil¹¹ peger på, at medarbejderne skal være motiverede for at kaste sig ud i samskabende processer. Derfor ser jeg i dette afsnit nærmere på såvel indre som ydre motivation. Analysen af den indre motivation viser, at samskabelse ikke må ses som værende i modstrid med det faglige mål om at gøre noget godt for miljøet, idet dette motiverer mange af medarbejderne. Analysen viser, at den indre motivation på den ene side er knyttet tæt sammen med, hvorvidt medarbejderne har accepteret og købt ind på et nyt mentalt skema i overensstemmelse med ideerne bag NPG-regimet, og hvorvidt de forventer at kunne mestre lige netop den opgave, de står med.

I **konklusionen** samles trådene, og der konkluderes på projektets problemformulering om, hvordan det udfordrer medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen.

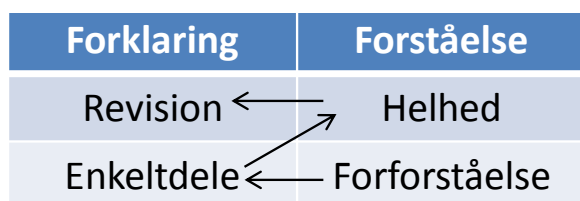
Videnskabsteoretisk afsæt

Som jeg har beskrevet tidligere, har jeg arbejdet med at omstille min afdeling i længere tid. Det har jeg helt konkret gjort gennem dialog og fælles oplæg, men det har også været et tema, jeg har beskæftiget mig med på MGP'en. Derfor lagde jeg i denne opgave ud med en række hypoteser, som for det første tog afsæt i mit eget arbejde med medarbejderne og for det andet tog afsæt i tre synopser, som jeg havde udarbejdet på MPG'en. Mit afsæt for opgaven, og den måde jeg har designet den på, har således haft et hypotetisk-deduktivt afsæt, hvilket blandt andet også er reflekteret i opgavens opbygning omkring de fire arbejdshypoteser.

Men mit ærinde er bredere end udelukkende at be- eller afkræfte hypoteserne. Jeg ønsker med opgaven at få en forståelse af, hvad medarbejderne selv oplever udfordrer dem. Traditionelt kobles den hypotetiske-deduktive metode til den positivistiske tilgang, hvor formålet er at be- eller afkræfte teorier. Her kobler jeg i stedet til fænomenologien og dens fokus på intersubjektiviteten og den kollektive livsverden. Som vi vil se senere, har jeg gennemført syv semistrukturerede livsverden-interviews med medarbejdere i tre kommuner. Jeg anvender min teori som dåseåbner, som hjælp til at åbne empirien og få nye erkendelser frem. Så selv om jeg har valgt at strukturere min opgave med afsæt i den hypotetiske-deduktive metode, er mine erkendelser i opgaven fremkommet med afsæt i den hermeneutiske spiral, hvor de enkelte medarbejders livsverdensfortællinger har fået lov til at spille sammen med helheden, både i form af den kollektive livsverdensfortælling og i form af mit teoriapparat, og på baggrund heraf danne nye forståelser. Processen er illustreret i Figur 1.

¹⁰ Et udtryk for den forandring, der sker af et individs psykiske strukturer på baggrund af nye erfaringer. Se s. 37.

¹¹ Se s. 38.



Figur 1: Illustration af den hermeneutiske spiral¹²

Med afsæt i illustrationen af den hermeneutiske spiral er erkendelserne i denne opgave fremkommet på følgende måde:

Forforståelser og enkeltdeler; Konkret har jeg med afsæt i mine hypoteser eller forforståelser læst hvert enkelt af mine interview igennem. Det har givet mig en fornemmelse af hvilket teoriapparat, der kunne være interessant at anvende.

Helhed; Med afsæt i teoriapparatet og den helhed, som den samlede empiri gav mig, gik jeg på opdagelse i samtalerne. Jeg kiggede efter mønstre med afsæt i teorien, men blev også opmærksom på, at der var mønstre, som teorien ikke indfangede, særligt med hensyn til analysen af samskabelse. Her stod to mønstre frem:

1. Ét som handlede, om hvorvidt medarbejderne udelukkende bidrog med viden, eller om de også bidrog til implementeringen
2. Ét som handlede om hvilken type af ressourcer, medarbejderne bidrog med.

Revision; Samspillet mellem mine forforståelser, enkelt delene i form af de enkelte interviews og helheden i form af teorien og de mønstre, der viser sig på tværs af interviews'ne har betydet, at jeg flere gange i løbet af processen har måtte re-tænke mine hypoteser.

En ledelsespraksis med afsæt i den kollektive livsverden

Det fænomenologiske afsæt har været centralt for mig, idet det giver mig mulighed for at fokusere på forståelsen af, hvorfor det er en udfordring for medarbejderne¹³, i modsætning til et positivistisk udgangspunkt, som i højere grad ville have et instrumentelt fokus på, hvordan organisationen kunne omstilles.

Mit egen livsverden er anderledes end mine medarbejderes, idet jeg både har en anden uddannelsesmæssig baggrund end hovedparten af mine medarbejdere, og idet jeg qua min arbejdsmæssige erfaring er oplært i en mere tværfaglig og kreativ arbejdsform. Det har i min ledelse givet mig problemer med at forstå de udfordringer, som medarbejderne oplever.

Min fænomenologiske interesse grunder dermed i, at jeg har indset, at jeg som leder ikke kan lade den instrumentelle, positivistiske tilgang stå alene, idet jeg så ofte ender i situationer, hvor jeg ikke har en

¹² Klausen H. og Haahr M., SDU, 2011,

<http://www.emu.dk/sites/default/files/Hermeneutikken%20og%20den%20hypotetisk%20deduktive%20metode.pdf>

¹³ Justesen, s. 64 f

løsning på udfordringerne, fordi jeg blandt andet qua min egen baggrund ikke har den bagvedliggende forståelse af, hvordan mine medarbejdere forstår en given ændring.

Den fænomenologiske tilgang kan kategoriseres som en forstående forskningstype¹⁴, og som sådan er formålet at skabe nye begreber og fortolkninger af virkeligheden. For mig som leder vil det forhåbentlig resultere i, at jeg bedre kan understøtte mine medarbejdere. Yderligere, for mine chefkollegaer og andre, som interesserer sig for udfordringerne med at omstille kommunerne til samskabende og værdiskabende organisationer, vil opgaven forhåbentlig bidrage med nye forforståelser med afsæt i nexialistens¹⁵ udfordringer.

Teori – Anvendelse og valg

Teorien fungerer i denne opgave som en dåseåbner, der åbner forskellige dele af analysen.¹⁶ Som argumenteret for i indledningen har jeg valgt at anvende regimeteori, fordi jeg oplever, at NPG som begreb beskriver den ændring, som jeg oplever at skulle agere i.

NPG-regimet er kendetegnet ved samskabelse og medborgerskab, og med afsæt i Agger og Pestoff, som begge har defineret forskellige kendetegn ved samskabelse, opstiller jeg en model for analysen af mine interviewpersoners erfaringer med samskabende opgaveløsning.

Jeg har valgt at anvende Agger og Pestoff, idet de bryder et ellers vagt defineret begreb – samskabelse – ned i mindre dele, og dermed gør det muligt at skelne mellem forskellige typer af samskabelse. En tilgang, jeg ikke er stødt på andre steder. Samtidig er Agger tæt forbundet med den danske samarbejdsdrevne innovationstradition. Dermed er der en sammenhæng over til Justesens begreb om videndomme og nexialisme¹⁷, som også er udviklet i en innovationstradition.

Jeg har valgt at anvende Justesen og Newell, idet de begge interesserer sig for, hvordan viden skabes i fællesskab. Det at skabe viden er kernen i den forventning, som vi som afdeling mødes med, nemlig spørgsmålet om, hvordan vi sammen med borgerne kan finde nye løsninger. Derfor har jeg fundet deres beskrivelser af de udfordringer, som der er i forhold til at skabe viden i fællesskab, interessant.

For at undersøge hvad der kendetegner et godt samskabende samarbejde, og dermed hvad medarbejderen skal kunne håndtere, bringer jeg Justesens forståelse af videndomme og forskellige typer af samarbejder i spil. Newell interesserer sig også for, hvad der understøtter skabelse af ny viden, og han har ligesom Justesen en definition af forskellige typer af samarbejder. Ved at bringe Justesens og Newells definitioner af samarbejder sammen, får jeg fire typer af samarbejder, som jeg referer til i den videre analyse, men med særlig vægt på det transdisciplinære samarbejde, idet det netop karakteriserer det gode samskabende samarbejde.

¹⁴ Launsø, s. 22 ff.

¹⁵ Medarbejderen, der kan skabe en ny løsning med afsæt i samskabelse.

¹⁶ Høyer, s. 24.

¹⁷ Nexialisten - En person med evnen til at kombinere viden fra forskellige videndomme i løsningen af en given problemstilling. Dvs. en medarbejder, der kan forstå og kombinere den viden, borgerne kommer med, med sin egen viden.

Justesen beskriver gennem sin forståelse af nexialisten nogle vilkår for det transdisciplinære samarbejde. Dette uddybes ved hjælp af Newells beskrivelse af betydningen af tillid for videndelingen og Lunds beskrivelse af vigtigheden af en lærende kultur. Med afsæt i nexialismen og Newell og Lunds uddybninger analyseres mine interviewpersoners erfaringer med, hvad det er for et fremtidigt videndomme, de skal beherske for at kunne styre samskabende processer.

I femte kapitel tager jeg afsæt i Piaget, ophavsmanden til den kognitive psykologis læringsforståelse, og arbejder særligt videre med begrebet akkommodation, som beskriver ideen om, at læring er ekstra energikrævende, når nye erfaringer leder til, at den enkelte må tilpasse sit mentale skema.¹⁸

Jeg har valgt at anvende akkommodationsbegrebet, fordi jeg i processen med at omstille min afdeling særligt har undret mig over, hvorfor det er så svært at komme i gang med at løse arbejdsopgaverne på en anden måde. Her synes jeg, akkommodationsbegrebet har en særlig forklaringskraft, særligt når det kobles til kreativ tænkning og motivation. Denne kobling laver Stephen Wakefield, idet han forstår kreativitet som evnen til at opfinde problemer, at se verden med nye øjne, at undre sig og stille spørgsmål.

Kreativitetsforskeren Teresa Amabile introducerer begrebet kreativ handle, som er et individs kapacitet til at skabe kreative løsninger. Hendes begreb tager ligesom videndomme-begrebet afsæt i ekspertise og evnen til at tænke kreativt. Hun føjer dog motivation til som en vigtig parameter. Ekspertise og kreativitet er ikke nok i sig selv, der skal motivation til, for at der sker noget. For at bryde motivationsbegrebet yderligere ned og operationalisere det anvender jeg Boswell, som interesserer sig for, hvordan man skaber sammenhæng mellem organisationens mål og medarbejdernes mål. Han perspektiverer, hvorfor det er svært at bruge ydre motivation i forbindelse med denne type samskabende processer. I samme afsnit inddrages Newells og Leiwands beskrivelse af udfordringerne med den funktionsopdelte organisation og samskabende tværgående opgaveløsning i forhold til ydre motivation. I afsnittet om indre motivation tages afsæt i Banduras konklusioner om, hvad der motiverer individet til at indgå i læreprocesser.

Empiri

Jeg har valgt at gennemføre interview i min egen afdeling og i to andre kommuner. Det har jeg for det første gjort, fordi jeg syntes, det var interessant at få mulighed for at komme ud i nogle andre kommuner og høre, hvad de opfattede, at samskabelse i de konkrete hverdagsopgaver var. For det andet ville jeg undersøge, om de oplevede de samme udfordringer i det at omstille sig til at arbejde samskabende, som jeg oplever i min organisation. Samtidig gav det mig mulighed for at håndtere den forskningsmæssige udfordring, der kan ligge i at gennemføre interviews i egen organisation, idet man ikke kan komme uden om, at der er et magtforhold mellem mine medarbejdere og mig, hvor der er en risiko for, at de ikke er så villige til at stå frem og være ærlige om deres udfordringer.¹⁹

Jeg har valgt Hjørring og Høje Tåstrup kommuner, fordi Hjørring deltog i KL's uddannelsesforløb, og jeg derfor havde en fornemmelse af, at de var godt i gang med omstillingen. Høje Tåstrup kommune valgte jeg, fordi jeg havde hørt, at de også arbejdede med omstillingen. Efter at have gennemført interviewene er min

¹⁸ Se s. 40

¹⁹ Ry Nielsen, J.C.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

opfattelse, at forståelserne og udfordringerne er meget ensartede på tværs af de tre kommuner, på trods af at rammevilkårene demografisk, geografisk og politisk²⁰ er meget forskellige i de tre kommuner.

Jeg har gennemført 11 kvalitative semistrukturerede interviews. Otte med medarbejdere, to med chefer og et med en uddannelsesleder fra KL, der igennem deres uddannelse *Fremtidens teknik- og miljømedarbejdere* har været i dialog med rigtig mange medarbejdere. Alle interviews er transskriberet.

Medarbejderne i min egen organisation er udvalgt på baggrund af, at de har deltaget i KL's uddannelsesforløb og derfor har arbejdet med at blive bedre til at samarbejde med borgerne og med at have fokus på at skabe værdi for borgeren og fællesskabet. I Høje Tåstrup og Hjørring Kommune blev medarbejderne valgt vilkårligt.

Foruden interviews med medarbejderne har jeg valgt at gennemføre interviews med cheferne i de to organisationer. Dette har jeg gjort for at få et billede af, hvad det er for en proces, der er foregået i de to kommuner, og som medarbejderne er en del af. Derudover har begge chefer bidraget med cases med konkrete arbejdsprocesser. Endelig brugte jeg interviewene med cheferne til at afprøve nogle af de ideer og tanker, jeg selv gjorde mig om den forandringsproces, vi var midt i. Yderligere har jeg gennemført et interview med uddannelseslederen for KL's uddannelse *Fremtidens teknik- og miljømedarbejder*. Dette interview har jeg ikke brugt direkte i opgaven, men det har været anvendt til at afprøve egne tanker og vurdere, om de indikationer, som jeg har set i medarbejderinterviewene, stemmer overens med, hvad hun oplevede gennem sin kontakt til et stort antal medarbejdere.

Forberedelse af interviewene

Forberedelsen af interviewene er sket med afsæt i arbejdshypoteserne, som jeg i mit script har forsøgt at omsætte til nogle forskningsspørgsmål. Disse har jeg underinddelt i temaer for at forsøge at skabe en bredere struktur af interviewet. Selve interviewguiden, hvor jeg har opløst temaer og forskningsspørgsmål i mere hverdagsagtige spørgsmål for at gøre dem mere nærværende for interviewpersonen²¹, kan ses i Bilag 2. Strukturen, hvor jeg har opløst arbejdshypoteserne i nogle forskningsspørgsmål og nogle temaer, fremgår af nedenstående skema.

²⁰ Hjørring: Arne Boelt - Socialdemokrat, Høje Tåstrup: Michael Ziegler – Konservative, Rudersdal: Jens Ive – Venstre.

²¹ Kvale, s. 151.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Tabel 1 Sammenhæng mellem arbejdshypoteser, forskningsspørgsmål og temaer

Arbejdshypotese	Forskningsspørgsmål	Tema
Skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgerne.	Hvilken forståelse har medarbejderne af udviklingen fra en traditionel kommunal organisation til en kommunal organisation med fokus på offentlig værdiskabelse?	Medarbejdernes forståelse af ændringen Mødet med borgeren Nye mål Eksempler på NPG i cases med samskabelse Eksempler på ændrede roller i cases med samskabelse
Når borgere og medarbejdere samskaber, ændre deres roller sig, og begge skal bidrage med nye typer af ressourcer.		
Medarbejderne skal udvikle et nyt videndomme, som understøtter deres nye rolle og gør dem i stand til at arbejde samskabende.	Hvordan oplever medarbejderne, at det de laver ændre sig?	At kunne arbejde kreativt Nye kompetencer
Det er en udfordrende proces for det enkelte individ at tillære sig et nyt videndomme.	Hvordan oplever medarbejderne, det er at tillære sig et nyt videndomme?	At lære at forstå ideen med NPG Nye arbejdsprocesser

Kodning og findings

Som beskrevet i det videnskabsteoretiske afsnit har mit udgangspunkt været en lukket kodning af empirien²² med afsæt i teoriapparatet, hvor jeg har kigget efter bestemte mønstre. Men som beskrevet tidligere betyder min fænomenologiske tilgang, at jeg ligeledes interesserer mig for mønstre i den empiriske helhed, og jeg har derfor i analysen af samskabelse tilføjet to kategorier til analyserammen med baggrund i empirien.

Jeg har gjort tre typer af findings:

- Interviewpersonernes beskrivelser af cases, som de ser som eksempler på nye samskabende måder at arbejde på, og som indeholder eksempler på nye arbejdsprocesser.
- Interviewpersonernes beskrivelser af de erfaringer, de har gjort sig i forhold til, hvad de selv bidrager med for at få samskabende processer til at fungere. Altså, hvad deres nye videndomme skal indeholde. Her har jeg fundet eksempler på nexialisme i form af betydning for fag-fagligheden og myndighedsfagligheden samt observationer, der kan kategoriseres inden for de tre kendetegn ved nexialisme:
 - At kunne sikre bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme
 - At kunne legitimere de relevante videndomme
 - At kunne bringe viden fra videndommerne i spil
- Interviewpersonernes beskrivelser af de udfordringer, de har oplevet ved at skulle tillære sig et nyt videndomme. Jeg har fundet observationer, der relaterer sig til det at skulle installere et nyt mentalt skema og at skulle arbejde på en ny måde. Herudover har jeg fundet observationer, der

²² Jakobsen, M., s. 182.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

relaterer sig til: deres motivation til at mestre opgaven og deres forventninger til det endelige resultat.

De sidste to findings har jeg identificeret ved at gennemgå interviewene med afsæt i to skemaer, som hjalp mig til at identificere henholdsvis interviewpersonernes erfaringer med, hvad de selv har bidraget med for at få samskabende processer til at lykkes, samt deres erfaringer i forhold til udfordringen med at skulle lære og fastholde en ny måde at arbejde på. Skemaerne ses i Bilag 3.

Kapitel 2: Skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgerne

Jeg beskrev i indledningen, hvordan jeg har oplevet en ændring i den måde, som kommunerne og borgerne samarbejder på. Et politisk drevet ønske om gennem dialog og samarbejde at skabe værdi for og med borgeren. Jeg vil i dette afsnit se nærmere på, hvordan udviklingen i de offentlige styringsstrategier kan forklare ændringen i retning af en mere samarbejdsorienteret tilgang. De forskellige regimer bliver i opgaven præsenteret som idealtyper, som næppe vil kunne genfindes i virkeligheden i sin rene form, men mit ærinde her er et forsøg på at begrebsliggøre den ændring, som jeg og mine kollegaer oplever i virkeligheden.

Jeg identificerer to centrale kendetegn ved NPG: 1) Samskabelse og 2) Værdiskabelse for borgere og fællesskabet. Med afsæt heri undersøger jeg, hvorvidt de cases, som medarbejderne har beskrevet som eksempler på nye måder at arbejde på, har et normativt afsæt i NPG-tilgangen, og dermed om casene understøtter hypotesen om, at skiftet til NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgerne.

Offentlig styring

I dette afsnit beskrives den historiske udvikling i de offentlige styringsstrategier fra bureaukratiet over New Public Management frem til New Public Governance. Med afsæt dels i en række forskeres forvaltningspolitiske oplæg og dels i konklusionerne på en debat om fremtidens kommunestyre, startet af KL i 2013, sandsynliggør jeg, at den oplevelse, som jeg og mine lederkollegaer har, af at der er en ændring i gang, også deles af andre. Afslutningsvis vil jeg pege på, hvordan udviklingen i styringsparadigmerne forandrer de bagvedliggende værdier og opfattelsen af medarbejdernes og borgernes roller og indvarsler en ny måde at samarbejde på.

Den bureaukratiske model

Hvis man betragter den statslige og kommunale styringsstruktur, kan der som minimum iagttages tre faser. Den kommunale forvaltning er traditionelt opbygget med afsæt i den bureaukratiske model. Borgerne blev mødt som klienter, de offentligt ansatte forventedes mødt med respekt, og systemets afgørelser blev der ikke sat spørgsmålstegn ved.²³ I perioden fra sidst i fyrrerne til midt i halvfjerdserne var der en udbredt tro på, at staten kunne imødekomme alle sociale og økonomiske behov, som borgerne mødte. Der var en forståelse af en direkte forbindelse mellem policy-formulering og implementering. Staten blev opfattet som en samlet enhed, hvor policy-formulering og implementering var fuldstændig vertikalt integreret med regeringsudøvelsen.²⁴ De fagprofessionelle spillede en speciel rolle i udførelsen og defineringen af velfærdsproduktionen og fik med en bevægelse fra et retsprincip til et skønsp princip overladt et stort fagligt råderum. Dermed var den professionelles faglige etos en integreret del af styringsrationalet i det bureaukratiske setup.²⁵

²³ Byskov-Nielsen, s. 11.

²⁴ Osborne s. 382.

²⁵ Byskov-Nielsen, s. 12.

New Public Management (NPM)

I slutningen af halvfjerdserne opstår der en opfattelse af, at det bureaukratiske system er ufleksibelt i forhold til at håndtere den stigende kompleksitet, som velfærdsstaten forventes at håndtere. Samtidig er der et stigende budgetunderskud. Det leder til, at et nyt styringsregime udbredes – New Public Management. En moderniseringsproces igangsættes, som er baseret på markedsbaserede principper: decentralisering, professionel ledelse, kontraktstyring, incitamenter og kontrolsystemer. Formålet var at skabe effektivitet gennem økonomiske incitamenter og markedsbaseret styring.²⁶ De offentligt ansatte skulle ikke længere betragte borgerne som klienter, men som kunder, der skulle mødes af et højt serviceniveau. Under NPM-paradigmet blev den offentlige sektor som følge af decentralisering i højere og højere grad opsplittet i mindre selvstyrende enheder, og der opstod en høj grad af fragmentering. Hvor hierarki og koordinering er den bærende styringstilgang under bureaukratier, er det bærende princip under NPM konkurrence og specialisering for at fremme effektiviteten.²⁷ Under NPM gives beslutningsretten til borgerne, til at definere hvad god og dårlig velfærdsservice er. Der etableres brugerbestyrelser og fritvalgsordninger, og borgerne går fra at være klienter til at være brugere eller kunder. Hele brugerorienteringen udfordrer de fagprofessionelles ret til at definere, hvad god velfærdsservice er. Dette gøres i stedet til en konkurrenceparameter.

New Public Governance (NPG)

Med finanskrisen lægges der et nyt pres på den offentlige administration. Det bliver tydeligt, at der ikke er økonomi til at levere den samme type af velfærd i fremtiden, og at hverken den bureaukratiske model eller NPM-modellerne kan løse de udfordringer, som Danmark står over for.

En bred kreds af forvaltningsforskere laver i 2012 et forvaltningspolitisk debatoplæg, som tager afsæt i, at NPM har ført mange gode ting med sig, men at der også er mange uindfrie ambitioner og negative effekter. Danmark i 2012 står over for nye udfordringer i form af stigende forventninger, begrænsede ressourcer og komplekse problemer, der kræver nye løsninger. Anbefalingerne inkluderede:²⁸

- Et bedre samspil mellem stat, regioner og kommuner.
- At der statses på etableringen af partnerskaber, styringsnetværk og dialogbaserede former for kontrakt- og aftalestyring.
- At valget mellem forskellige styreformer og -redskaber i højere grad skal bestemmes af pragmatiske hensyn til situationen og opgavens karakter.
- Den politiske ledelse skal styrkes med alle niveauer, og der skal skabes nye og bedre muligheder for borgerinddragelse.
- Samarbejdet mellem offentlige og private parter skal bidrage til at skabe innovative løsninger, som kan bidrage til at gøre offentlige ydelser endnu bedre - måske endda også billigere.

I 2013 startede KL en debat blandt Danmarks kommunalbestyrelser om fremtidens kommunestyre. Udgangspunktet for debatten var, at vilkårene for kommunalpolitik har ændret sig markant over de seneste år. Danmark er midt i en økonomisk tilpasning, og dette stiller nye krav til kommunalpolitikken og den

²⁶ Byskov-Nielsen, s. 13; Ejersbo og Greve, s. 47 ff.

²⁷ Byskov-Nielsen, s. 13.

²⁸ Andersen 2012 (forvaltningspolitisk debatoplæg).

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

måde, opgaverne løses på i kommunerne. "Hovedudfordringen", ifølge KL's bestyrelse, "var, hvordan der i fremtiden kan skabes velfærd, vækst og velstand i Danmark", og at dette skal skabes i lyset af ændringerne i de økonomiske styrkeforhold på den globale scene og i lyset af de strukturelle ændringer, dette medfører i samfundet – også lokalt.

Sammenfatningen på debatterne førte frem til, at den politiske opmærksomhed bør rette sig mod, at²⁹:

- Kommunalbestyrelsen driver omstillingen og fornyelsen på de kommunale velfærdsområder.
- Kommunalbestyrelsen insisterer på helhed og sammenhæng i opgaveløsningen og samarbejde med mange forskellige aktører om opgaveløsningen.
- Samspillet mellem borgere og kommunalbestyrelse videreudvikles med fokus på sammenhængskraft lokalt, så kommunens borgere oplever sig som en del af et fællesskab.
- Den enkelte og civilsamfundet skal have et større medansvar.
- Vækst og lokal udvikling skal have høj prioritet på den kommunalpolitiske dagsorden.
- "Tid til politik" er en udfordring, og der skal fokus på, at tiden bruges på det rigtige, ligesom grundlaget for de politiske drøftelser og beslutninger skal have opmærksomhed.

Den økonomiske krise har bragt noget i spil både på den kommunalpolitiske scene og blandt forvaltningsforskerne. En række forvaltningsforskere beskriver det som et muligt nyt paradigme, og benævner det NPG.³⁰

NPG er kendetegnet ved, at det offentlige ikke længere er en aktør, der servicerer borgerne, men som derimod skal ses som en ligeværdig medspiller i samskabelsen af velfærd. Kommunen er et fællesskab, der arbejder sammen om at løse kollektivets behov. Borgerne ses ikke længere som undersætter eller kunder, men som ressourcer og aktiver. Borgeren bliver til medborger og har både rettigheder og pligter. Hvor NPM havde et markedsbaseret afsæt, har NPG sit afsæt i organisationssociologien og netværksteorien. Det betyder, at NPG-paradigmet har to grundlæggende forudsætninger: 1) Staten er et fragmenteret politisk system, hvor processer foregår på mange samtidige niveauer og med afsæt i mange ligestillede centre, 2) Skillelinjen mellem det offentlige og det omkringliggende samfund er gradvist ved at forsvinde, dermed bliver rationalitet og ansvarlighed noget, der forhandles i det gensidige samspil mellem aktørerne.³¹ Det er ikke længere enten de fagprofessionelle eller brugerne, der har ret til at definere god velfærd, og såvel definitionen som produktionen af velfærdsydelser sker i samspillet mellem kommunen og borgerne.

Dermed bliver kernekompetencen hos medarbejderne at kunne facilitere netværk og koordinere relationer, men der er ikke i sig selv nogen rettesnor for samarbejdet. Hvor regler og forvaltningspraksis tidligere legitimerede relationen under bureaukratiets æra, og aftalte mål og økonomiske rammer fungerede som pejlemærke sammen med borgerens "ret til at stemme med fødderne" under NPM, så er målet mere åbent og skal i sagens natur vokse ud af processen.³² Medarbejdere skal, som Christa Amhøj skriver, kunne lede

²⁹ <http://www.kl.dk/menu/Nielsen-og-Fabrin-Kommunalpolitikernes-rolle-skal-styrkes-id133860/>

³⁰ Pollitt and Bouckaert, s. 22 ff.

³¹ Byskov-Nielsen, s. 15.

³² Byskov-Nielsen, s. 18.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

den velfærd, som er lige ved at ske.³³ Fokus er på langsigtede resultater som øget livskvalitet, nye relationer og empowerment. En bredere offentlig værdiskabelse er i centrum i denne tankegang.³⁴

NPG bygger, som Pollitt og Bouckart skriver, oven på tidligere lag af både bureaukratiet og NPM³⁵, og der vil således ikke blive tale om en rendyrket NPG-tilgang i kommunerne. I et myndighedstungt område som teknik- og miljøforvaltningen vil det bureaukratiske regime fortsat være udbredt, men man vil også se elementer af NPM-tilgangen.

Nedenfor ses i skematisk form en sammenfatning af udviklingen fra bureaukratiet over NPM til NPG og den ændrede forståelse af både borgernes og medarbejdernes roller.

Tabel 2 Oversigt over kendetegn ved de tre styringsregimer

	Styreform	Værdiskabelse	Borgerrolle	Medarbejderrolle
Bureaukratiet	Hierarki og autoritet	Fagligt korrekte afgørelser	Borger, klient, er loyal	Ekspert, fagligheden gives stor plads i det faglige råderum
NPM	Markedsmekanismer og konkurrence	Effektivitet og målbarhed	Brugerne er aktive og krævende Exit-strategi, Brugerne skal have valg	Kontrollant, bundlinjeorienteret. Fagligheden bliver en konkurrenceparameter
NPG	Netværk og relationer	Skabe værdi for borgere og fællesskabet: • Løse fællesskabets problemer • Skabe rammen om det gode liv	Borgerne er medborgere. De er deltagende og medskabende og har både rettigheder og pligter	Nye roller: Netværker, facilitator Fagligheden har ikke længere særstatus

Samskabelse og værdiskabelse som analyseramme

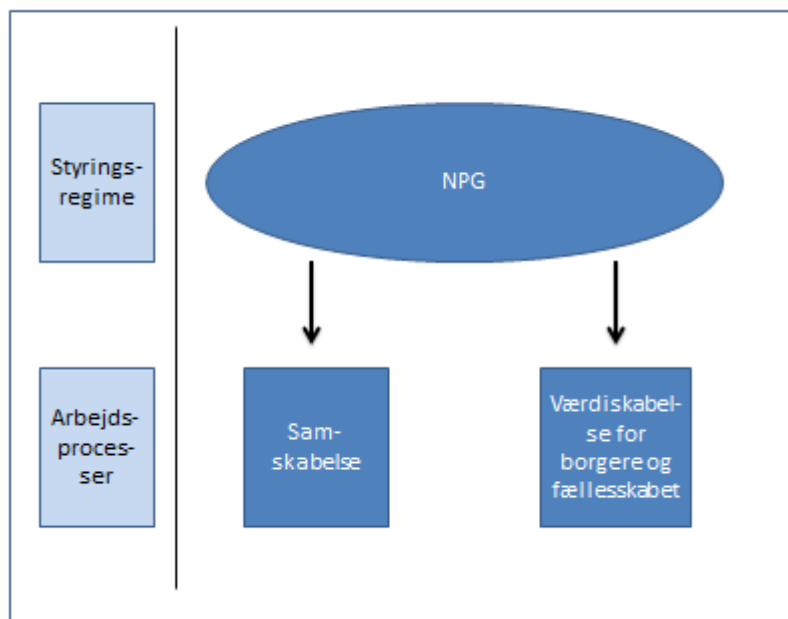
To karakteristika ved NPG får særligt betydning for arbejdsprocesserne i kommunerne. Det er ideen om, at den fælles definition og produktion af velfærdsydelser kan skabe nye former for velfærd, som betyder at borgere og medarbejdere skal samskabe om løsningerne, samt den ændrede forståelse af offentlig værdi. Værdiskabelsen har rykket sig fra bureaukratiets æra, hvor målet var fagligt korrekte afgørelser, over NPM, hvor effektivitet og konkurrence var et mål i sig selv, til under NPG at have fokus på at løse fællesskabets problemer og skabe rammen om det gode liv, hvormed det at skabe værdi for borgere og fællesskabet bliver centralt.³⁶ Denne sammenhæng mellem NPG og konsekvenserne for arbejdsprocesserne i kommunerne er afbilledet i Figur 2.

³³ Amhøj, s. 229 f.

³⁴ Agger s. 14; Osborne s. 384.

³⁵ Pollitt and Bouckaert, s. 211.

³⁶ Se Tabel 2.



Figur 2 To karakteristika ved arbejdsprocesserne under NPG

Modellen i Figur 2 danner grundlag for min gennemgang af de 15 cases med eksempler på nye arbejdsprocesser, som interviewpersonerne har beskrevet. Gennemgangen af de enkelte cases kan ses i Bilag 6.

Analysen viste, at alle cases indeholdt både sam- og værdiskabelse. For værdiskabelse er der både eksempler på værdiskabelse i den brede forstand for fællesskabet og mere snæver værdiskabelse for den enkelte, som i højere grad understøtter det gode liv og empowerment. Graden og karakteren af samskabelse i casene varierer, men i definitionen af NPG ligger der ikke en nærmere definition af formen eller graden af samskabelse. (Dette vil jeg se nærmere på i kapitel 3.)

Analysen af casene viste således, at alle cases bygger på NPG-tilgangen, hvilket indikerer, at mine interviewpersoner har en god forståelse for, hvad det er for en ændring, der er i gang.

Jeg fandt også to eksempler på NPM-tankegangen, hvor effektivisering og rationalisering var vigtige værdier parallelt med ideen om værdiskabelse for borgere og fællesskabet. Dette beskrives af medarbejderen i byggesagscasen som vanskeligt, og i casen med driften af de grønne områder, beskriver chefen, at det ikke er helt ukompliceret, ikke mindst for frontlinjemedarbejderen. Det peger på, at samskabelsesprocesser, hvor det normative grundlag ikke er klart, kompliceres yderligere.

Sammenfatning

Sammenfattende kan det konkluderes:

- At der er et klart fokus på værdiskabelse for borgeren og fællesskabet i alle casene, men at nogle af casene samtidig også har et afsæt i NPM-tankegangen.
- At alle casene er eksempler på samskabelse, men at karakteren af samskabelsen er forskellig.
- At alle casene dermed tager afsæt i en NPG-tankegang.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Gennemgangen af de empiriske cases bekræfter således hypotesen om, at det styringsmæssige skift mod NPG medfører en ændring af medarbejdernes arbejdsprocesser, således at de nu i højere grad skal arbejde samskabende og med fokus på at skabe værdi for borgere og fællesskabet.

Kapitel 3: Når borgere og medarbejdere samskaber, ændrer deres roller sig, og begge skal bidrage med nye typer af ressourcer

Som vi har set i det foregående kapitel, er samskabelse en af grundpillerne i NPG, nemlig det at borgere og kommune sammen skaber nye løsninger. Men samskabelse er ikke nærmere defineret. I dette kapitel vil jeg med afsæt i Agger og Pestoff udvikle en analyseramme, der gør det muligt at differentiere mellem forskellige typer af samskabelse. Rammen anvender jeg som grundlag for en analyse af roller og ressourcer i de 15 cases. Den skaber dermed baggrund for en besvarelse af hypotesen om, at når borgere og medarbejdere samskaber, så ændrer deres roller sig, og begge skal bidrage med nye typer af ressourcer.

Samskabelse

Som nævnt indledningsvist sammenfatter samskabelse på dansk en række forskellige begreber på engelsk: co-production, co-governance, co-management, men der er ikke nogen entydige definitioner af, hvad der er indeholdt i de forskellige begreber.³⁷ For at kunne sige noget om borgernes og kommunens roller giver det derfor mening at forsøge at operationalisere samskabelse yderligere.

En skelnen, som kan være med til at operationalisere samskabelse som begreb, er spørgsmålet om, hvem der deltager i samskabelsen. På civilsamfundssiden kan der skelnes mellem, om det er den enkelte borger, eller om det er en civilsamfundsorganisation. På det offentlige side kan en skelnen være mellem, om det er frontlinje-medarbejdere³⁸, planlæggere³⁹ eller politikere, der deltager i samskabelsen.⁴⁰

Viktor Pestoff skelner mellem forskellige typer af interaktion mellem medarbejderen og borgeren. Denne skelnen kan ligeledes bidrage til at operationalisere begrebet. Hans fokus er på, hvad det er for en type af ressource, som borgeren bidrager med. Han deler det op i en afhængighedsrelation, en subsidieren eller en komplementeren.⁴¹

Afhængighed er den situation, hvor medarbejderen ikke kan producere servicen uden borgeren, Pestoff giver et eksempel med uddannelsesmæssig træning.

Subsidiere er der, hvor borgeren udfører noget af medarbejdernes arbejde, eksemplet som Pestoff giver, er borgeren, der selv udfylder sin selvangivelse.

Komplementere er, når borgeren udfører ekstra opgaver. Eksemplet er, når forældrene for eksempel hjælper med vedligeholdelse på daginstitutionerne.

Han skelner ligeledes mellem forskellige niveauer af samskabelse, som yderligere kan operationalisere begrebet.⁴²

³⁷ Agger, s. 8.

³⁸ Frontlinje-medarbejdere vil på teknik- og miljøområdet være de medarbejdere der udfører myndighedsarbejde.

³⁹ Planlæggere er de medarbejdere eller funktioner, der ikke er direkte myndighedsarbejde.

⁴⁰ Agger, s. 15.

⁴¹ Pestoff, s. 8 f.

⁴² Pestoff, s. 6 ff.

- Co-governance, hvor borgere/ civilsamfund deltager i policyformulering, planlægning og prioritering af offentlig service.
- Co-management, hvor civilsamfundet producerer offentlige ydelser i samarbejde med kommunen.
- Co-produktion, hvor den enkelte borger er medskabende af sin egen offentlige service.

Min gennemgang af det empiriske materiale har endvidere vist, at en yderligere differentiering af co-produktion med fordel kan foretages, idet casene viser, at borgerne både kan deltage med ressourcer i form af viden i forhold til udformningen af løsningen eller deltage med fysiske ressourcer i forhold til implementeringen af løsningen. Borgerne kan således deltage i forskellige dele af co-produktionen og med forskellige typer af ressourcer.

Pestoffs fokus på, hvad det er for en ressource, som borgerne bidrager med, har endvidere inspireret mig til at tilføje endnu en kategori i forhold til operationaliseringen af begrebet samskabelse. Det handler om, hvad det er for en ressource, kommunen bidrager med i samskabelsen.

Analyse af casene

Med afsæt i ovenstående parametre til at operationalisere begrebet samskabelse har jeg udformet en analyseramme (Bilag 5) som afsæt for analysen af de 15 cases i Bilag 6. Analyserammen giver mig mulighed for at analysere diversiteten i de forskellige samskabelsesprocesser og vurdere karakteren af de ressourcer, henholdsvis borgere og medarbejdere bidrager med i samskabelsesprocessen.

Nedenfor vil jeg trække hovedkonklusionerne fra gennemgangen af casene frem:

Det er en medarbejderopgave at samskabe i myndigheds- og planlægningsopgaver

I analysen fremgår det, at der kun er to cases, hvor politikerne har deltaget aktivt i samskabelsesprocessen. Det indikerer, at samskabelse i myndigheds- og planlægningsopgaverne i langt de fleste tilfælde er en administrativ ting, en tilgang til løsningen af opgaverne, som medarbejderne skal tillære sig. Det er ligeledes værd at bemærke, at samskabelse, når det gælder almindelige myndigheds- og planlægningsopgaver, primært foregår sammen med borgerne, og kun to cases involverer en form for organisationer. Det drejer sig om en grundejerforening og cykle- og minigolf foreningerne.

Co-produktion er den primære form for samskabelse

Hovedparten af casene drejer sig om co-produktion, men i en tredjedel af tilfældene er der tale om co-governance, og kigger man nærmere på casene, vil man kunne se, at der er en stor spredning mellem de faglige områder.

Borgernes ressourcer erstatter sjældent medarbejder ressourcer

Ser man på, hvilke ressourcer borgeren bidrager med, er der kun fem cases, hvor borgerne bidrager med subsidierende ressourcer. Det interessante ved dette er, at de alle er inden for det grønne område på nær en enkelt – byggesagsbehandling – hvor subsidieringen skyldes en statslig NPM-tilgang. Dette kan skyldes, at teknik- og miljøområdet har ansvaret for driften på det grønne område. Derfor er det måske mere ligetil at gennemføre en subsidiering end på myndighedsområdet, hvor en subsidiering oftest vil kræve en regulering.

Graden af nytænkning afhænger af, om borgerne vil være en del af løsningen

Kigger man nærmere på casene i forhold til karakteren af, hvad det er, borgerne deltager med, vil man se, at der er 13 cases, hvor borgere eller virksomheder deltager med ressourcer i form af viden i forhold til at nå en bedre løsning. I ni cases deltager borgere eller virksomheder med ressourcer i forhold til selve implementeringen. Det kan for eksempel være en dyrere løsning i forhold til at undgå at fælde et bevaringsværdigt træ, energibesparelser i eget hjem, eller landmanden, der omlægger de beskyttede naturarealer på sin grund. Man kan altså tale om endnu en differentiering af samskabelse i myndigheds- og planopgaver. Det relaterer sig til medborgerskabsbegrebet, som handler om, hvad det er for pligter borgerne har; hvad er det for nogle forventninger, borgerne har til kommunen, og omvendt, hvad er det for forventninger, kommunen har til borgerne? Bliver samskabelse dermed en forpligtelse til, at borgerne bringer deres viden i spil for at finde en ny og bedre løsning, eller er der også en forpligtelse til at se på løsninger på en anden måde, hvor løsninger også forpligter borgerne i forhold til implementeringen? Konkret ses dette dilemma udspillet i casen om broen i søen⁴³, hvor borgernes forventninger til kommunen og kommunens forventninger til borgerne ikke stemmer overens. Derfor er det på den korte bane ikke muligt at udføre projektet.

Medarbejderne skal kunne noget mere

Medarbejderne bidrager i alle casene med komplementerende ressourcer, hvilket netop drejer sig om den nye rolle, som medarbejderne indtager under NPG-regimet, hvor de i højere grad skal fungere som facilitatorer og netværkere. Men i næsten alle casene stiller medarbejderne også deres viden til rådighed, på en ny måde.

Sammenfatning

Analysen af casene viser tydeligt, at der er et skred i de traditionelle roller, fordi borgere og medarbejdere skaber løsninger i fællesskab. Analysen viser, at:

- Co-produktion er den primære form for samskabelse, som medarbejderne deltager i: der hvor den enkelte borger er medskabende af sin egen offentlige ydelse.
- Det er en medarbejderopgave at samskabe i myndigheds- og planlægningsopgaver. Samskabelse foregår i den direkte kontakt mellem borgere og medarbejdere, og der er sjældent andre involveret.
- Medarbejderne skal kunne noget mere. Når samskabelsen foregår i den direkte kontakt mellem borgere og medarbejdere, skal medarbejderne mestre at samskabe og kunne byde ind med komplementerende ressourcer.
- borgernes ressourcer erstatter sjældent medarbejderressourcer.
- Graden af nytænkning afhænger af, om borgerne vil være en del af løsningen. Hvis borgerne kun bidrager med viden, er det begrænset, hvor radikalt borger og medarbejder kan samskabe den nye løsning. Udfaldsrummet er langt større, når borgerne vil være en del af løsningen, som landmanden, der omlægger de beskyttede naturområder er et eksempel på.

Analysen bekræfter således hypotesen om, at når borgere og medarbejdere skal samskabe, så ændrer deres roller sig, og både borgere og medarbejdere skal byde ind med nye typer af ressourcer.

⁴³ Bilag 6 s. 32.

Kapitel 4: Medarbejderne skal udvikle et nyt videndomme, som understøtter deres nye rolle og gør dem i stand til at arbejde samskabende.

De to foregående kapitler har vist, at ændringen mod NPG betyder, at medarbejderen skal indtage en ny rolle. Medarbejderne skal byde ind med komplementerende ressourcer, idet de skal kunne netværke, facilitere og bringe deres viden i spil på en ny måde. Med afsæt i medarbejdernes erfaringer og Newell, Justesen og Lunds teorier om det samskabende samarbejde undersøges det, hvilket fremtidigt videndomme medarbejderne skal beherske for at kunne styre samskabende processer.

Kapitlet består af tre afsnit. I første afsnit argumenteres der med afsæt i Newell og Justesens forskellige typer af samarbejde for, at man kan iagttage samskabelse mellem medarbejderne og borgerne i de daglige opgaver som transdisciplinære samarbejder.

I det næste afsnit introduceres nexialisten som leder af det transdisciplinære samarbejde. Nexialisten er ansvarlig for at understøtte, at der udvikles et transdisciplinært samarbejde og ikke en anden type samarbejde, som ikke er egnet til at producere nye løsninger.

Det sidste afsnit starter med at undersøge, om ideen om nexialisten kan genfindes i medarbejdernes fortællinger. Derefter nuanceres de komplementerende ressourcer, som medarbejderne fremover skal kunne mestre for at udfylde rollen som nexialist, og som dermed skal indgå i medarbejdernes fremtidige videndomme. Hermed bliver det muligt for mig at be- eller afkræfte hypotesen om, at medarbejderne skal udvikle et nyt videndomme for at kunne arbejde samskabende.

Fire forskellige typer af samarbejder

I dette afsnit argumenteres for, at man kan iagttage medarbejdernes og borgerens samarbejde som en gruppe, der har et fælles opgave med at finde en løsning, som skaber værdi for borgeren eller fællesskabet. Derudover vil jeg igennem Newell og Justesens forskellige typer af samarbejder synliggøre, at det ikke er lige meget, hvad det er for en type af samarbejde, der er mellem medarbejderen og borgeren.

Ny viden skabes ikke af enkeltindivider, men ved at bringe forskellige videndomme sammen. Et enkelt individ vil sjældent sidde inde med viden om en hel, samlet proces, men det vil være nødvendigt at bringe viden sammen både på tværs af organisationen og at inddrage viden uden for organisationen.⁴⁴

Newell beskriver to former for samarbejde. Det multidisciplinære samarbejde og det transdisciplinære samarbejde. Det multidisciplinære er kendetegnet ved, at viden ikke integreres, den koordineres, men de forskellige videndomme spiller ikke sammen. Det transdisciplinære samarbejde er derimod kendetegnet ved, at de forskellige videndomme integreres.⁴⁵

Justesen har også set på, hvad der kan ske, når man bringer individer med hver deres videndomme sammen. Hun undersøger, hvorfor diversitet ikke nødvendigvis leder til innovation. Innovation, forstået

⁴⁴ Newell, s. 79.

⁴⁵ Newell, s. 80.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

som når viden fra forskellige domæner kombineres på nye måder, hvor denne kombination af viden fører til en ny og værdifuld praksis.

Hendes udgangspunkt er, at vi alle bringer forskellige videndomme ind i et samarbejde. Videndomme forstås her som en bestemt måde at forstå og løse en given problemstilling på. Hun identificerer tre forskellige typer af samarbejder, når forskellige videndomme bringes sammen:

1. Homogenitet, hvor et par enkelte videndomme får lov til at dominere i en gruppe. Det er meget effektivt, men det er ikke innovativt. Dette kaldes også det lærende samarbejde.
2. Uproduktivt – hvor hvert individ holder på sit domæne, så der ikke opstår aktiv udveksling eller læring.
3. Innovativt samarbejde, hvor der er en aktiv udveksling mellem de forskellige videndomme, som bringes i spil i løsningen af udfordringen.

Kombineres disse med Newell, får vi fire forskellige typer af samarbejder.

1. Det uproduktive samarbejde, hvor individerne holder hver deres videndomme i hævd, og der således ikke kan findes en fælles løsning.
2. Det homogene samarbejde, hvor et par enkelte videndomme får lov at dominere. Det bruges for eksempel, når nye medarbejdere oplæres, og det er effektivt men ikke innovativt.
3. Det multidisciplinære samarbejde, hvor videndommene koordineres, uden at der sker en integration, og der skabes derfor ikke ny viden.
4. Det innovative eller transdisciplinære samarbejde, hvor der er en aktiv udveksling mellem de forskellige videndomme, og hvor der er størst chance for, at der opstår nye løsninger.

Hvis vi stiller disse typer af samarbejder op mod løsningen af en konkret opgave, kunne den første type – **det uproduktive samarbejde** – for eksempel være en nabo-klagesag, hvor det ikke lykkes medarbejderen at facilitere en fælles løsning, således at sagen i stedet løber af sporet.

Et eksempel på **det homogene samarbejde** er den bureaukratiske måde at arbejde på inden for de enkelte funktionsområder, hvor medarbejderne har ansvaret for at gøre det fagligt godt, og hvor man inden for den enkelte faglighed arbejder hen imod en fælles standard for arbejdet.

Man kan forestille sig, at **det multidisciplinære samarbejde** er repræsenteret i NPM-regimet. Et eksempel kunne være, når man forsøger at levere en god service ved at koordinere tilladelser mv. over for virksomheder og borgere.

Vi kan tage det konkrete eksempel med cykelklubben, der henvender sig og gerne vil have en cykeludfordringsbane. Her vil frontlinje-medarbejdere i det multidisciplinære samarbejde koordinere tilladelser fra de forskellige dele af forvaltningen, men vil ikke interagere i forhold til de andres tilladelser. Det giver ikke nødvendigvis en bedre løsning i forhold til det homogene samarbejde, hvor cykelklubben ville have fået separate svar fra de forskellige dele af forvaltningen. Under det homogene samarbejde ville cykelklubben kunne have oplevet først at få et ja i forhold til brugen af parken for derefter at få et nej i forhold til fredningen. Hvor fagligheden er i top i det homogene samarbejde, er serviceoplevelsen derimod ringe. Serviceoplevelsen vil derimod være bedre som et resultat af det multidisciplinære samarbejde, hvor

cykelklubben modtager et samlet, koordineret svar. Men konklusionen er den samme; det ville ikke kunne lade sig gøre.

I **det transdisciplinære samarbejde**, hvor videndommerne kombineres, har borgeren derimod en chance for at borgeren, frontlinje-medarbejdere og dennes kollegaer sammen vil kunne finde en løsning. Ved at kombinere de forskellige fagområders viden var det i det konkrete eksempel muligt at finde en anden park, hvor banen kunne ligge, og ved i samarbejde med klubben at ændre lidt på udformningen blev det muligt at placere den i forhold til fredningsbestemmelserne.⁴⁶ Ved at integrere de forskellige fagområders viden med klubbens hverdagsviden blev det altså muligt at finde en løsning.

I fremtidens teknik- og miljøforvaltning kan det altså give mening at iagttage borgeren, frontlinje-medarbejderen og dennes kollegaer som en gruppe, der har et fælles projekt, hvor det er frontlinje-medarbejderens opgave at understøtte et transdisciplinært samarbejde, der både inkluderer borgerens og kollegaens videndommer.

Nexialisme

Dette afsnit tager afsæt i Justesens beskrivelse af nexialisten – en person, som kan understøtte integrationen af forskellige videndommer for at finde nye løsninger og dermed det transdisciplinære samarbejde. Formålet med afsnittet er at beskrive nexialistens rolle nærmere ved hjælp af Lunds betragtninger om et lærende arbejdsklima og Newells betragtninger om tillid. Derigennem tegnes et billede af, at medarbejdernes fremtidige videndomme både vil bestå af eksisterende og ny viden.

Både Newell, Justesen og Lund beskriver forskellige parametre, der kan fremme det transdisciplinære samarbejde. Justesen placerer ansvaret for at skabe rammerne for samarbejdet hos projektlederen, innovationslederen eller hos frontlinje-medarbejderen. Hun kalder denne person for nexialisten og siger, at der er tre ting, som nexialisten skal kunne:⁴⁷

- At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndommer.
- At legitimere de relevante og tilgængelige videndommer.
- Aktivt at kunne bringe viden i spil på tværs af domænerne ved for eksempel at facilitere videnudveksling.

Newell og Lund har forskellige fokuspunkter, i forhold til hvad der kan fremme et transdisciplinært samarbejde, og uddyber på den måde Justesens beskrivelse af nexialisten.

En lærende kultur

Lund peger på, at det er centralt at have en kultur, der tillader åbne spørgsmål, hvor der ikke umiddelbart er noget svar, og der er plads til forsøg på at afklare og reformulere disse. Hun peger på, at kreative samarbejdsprocesser afhænger af, at fællesskabet skaber sproglige og kulturelle rammer, hvor forskellige eksperter udfordrer hinandens usikre viden og sammen finder, analyserer og løser problemer.⁴⁸

⁴⁶ Ditte

⁴⁷ Justesen, s. 37.

⁴⁸ Lund, s. 170 f.

Tillid

Newell peger på, at tillid er en central parameter, for at medlemmerne i gruppen vil dele deres viden. Tillid handler ifølge Newell om to ting: dels om at håndtere risiko og usikkerheder, dels om at acceptere sårbarhed. Tillid kan opdeles i tre forskellige slags tillid: 1) Aftaletillid, som skabes på et institutionelt niveau, hvor der indgås en kontrakt, 2) Tillid til den andens kompetencer, som kan være bundet til en organisations eller faggruppes rygte. Denne form for tillid kan udvikles hurtigt, men brydes også hurtigt, hvis det ikke viser sig at være rigtigt og 3) Venskabstillid, som er tillid opbygget over lang tid.⁴⁹

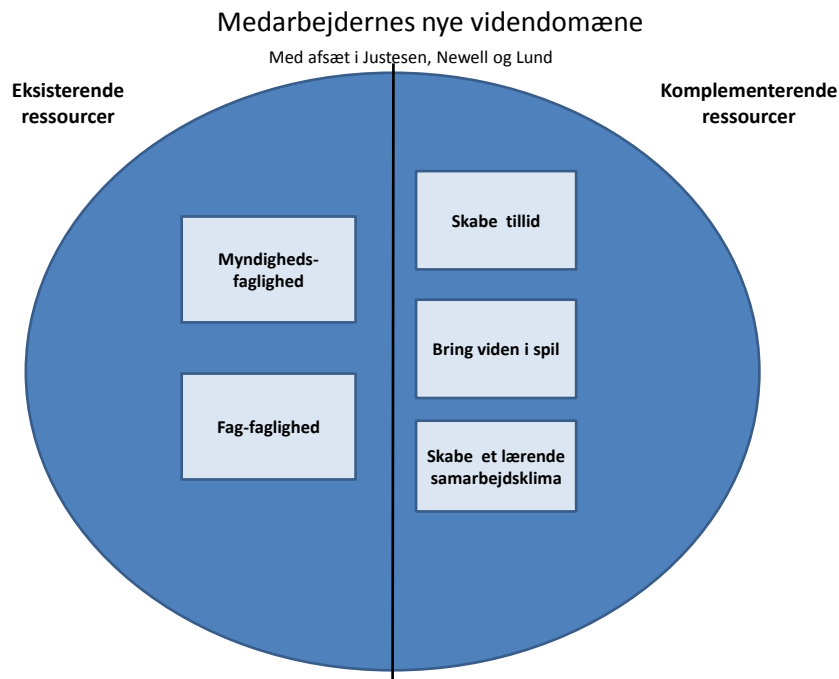
Sammenfatning

Justesens nexialist-begreb forklarer behovet for, at medarbejderne i det transdisciplinære samarbejde byder ind med komplementerende ressourcer, som vi så ved gennemgangen af casene. Begrebet tjener til at synliggøre, hvad det nye, medarbejderne skal kunne, er, for at kunne arbejde samskabende og skabe værdi for borgere og fællesskabet. Evnen til at skabe tillid, til at skabe et samarbejdsklima, hvor det er tilladt at stille dumme spørgsmål, og til at forene egen og andres fagligheder vil alt sammen skulle være en del af medarbejdernes fremtidige videndomæne.

Et af de spørgsmål, som medarbejderne i interviewene er vendt tilbage til igen og igen, er, hvilken betydning dette får for deres nuværende videndomæne i form af deres fag-faglighed og deres myndighedsfaglighed. Jeg vil i det næste afsnit se nærmere på, hvad medarbejderne beskriver, at de skal kunne for at mestre samskabelse. Jeg tager udgangspunkt i deres beskrivelser af udfordringerne i forhold til deres nuværende videndomæne i relation til deres fag-faglighed og deres myndighedsfaglighed. Dels fordi det er relevant at undersøge, hvorvidt medarbejderens fremtidige videndomæner i samme grad som i dag skal indeholde en høj fag-faglighed og myndighedsfaglighed, dels fordi deres fortællinger om deres nuværende fagligheder leder frem mod en forståelse af rollen som nexialist.

Figur 3 illustrerer, hvordan medarbejdernes fremtidige videndomæne både vil bestå af eksisterende viden og ny viden.

⁴⁹ Newell, s. 95 f



Figur 3: Medarbejdernes nye videndomæne

Et nyt videndomæne

I nedenstående afsnit undersøger jeg først, hvilke konsekvenser medarbejderne oplever, for deres nuværende videndomæne i form af fag-faglighed og myndighedsfaglighed. Herefter undersøger jeg, hvorvidt billedet af nexialisten kan genfindes i medarbejdernes fortællinger, samt hvilke komplementerende ressourcer, medarbejderne oplever, at de skal mestre for at kunne agere som nexialist, for dermed at understøtte samskabende, transdisciplinære samarbejder. Dette leder mig frem til en nuancering af medarbejdernes fremtidige videndomæne, som ikke nødvendigvis er et fuldstændigt billede, men en illustration af behovet for at udvikle medarbejdernes videndomæne, for at de kan mestre samskabende og værdiskabende processer.

Fag-faglighed

Flere medarbejdere giver udtryk for usikkerhed om, hvad der vil ske med deres faglighed.⁵⁰ En medarbejder beskriver meget fint sin egen rejse. Hun beskriver, at hun til at starte med havde en fornemmelse af, at:

"... nu kommer der nogle (borgere) og bestemmer noget, og jeg synes måske noget andet ud fra min faglighed."⁵¹

men at hun var nået frem til, at:

⁵⁰ Ditte; Sune.

⁵¹ Ditte, s. 6.

"... det behøver ikke betyde, at vores faglighed forsvinder ... fordi vi skal være skarpe på, at det vi får af input, skal jo omsættes til et eller andet, og det er der, fagligheden så kommer i spil." ⁵²

En anden medarbejder starter interviewet med at beskrive, hvordan mange medarbejdere på dette område ser sig som naturens og miljøets vogtere. Når man lader andre bestemme, ja så bliver den stemme jo nedprioriteret. ⁵³ Han fortsætter senere i interviewet med at sætte spørgsmålstegn ved, om man ikke kommer til at give køb på noget af den fag-faglighed, som man har i dag, når man skal have kompetencer inden for borgerinddragelse. ⁵⁴ Da jeg til sidst i interviewet beder ham konkret fortælle mig, hvilke kompetencer man skal have i fremtidens teknik- og miljø, konkluderer han, at han faktisk ikke tror, at fag-fagligheden er under pres. Men at det er myndighedsdelen, fordi det i dialogen med borgerne kan være svært at forsvare og forklare regulering, som ikke er lokalt forankret. ⁵⁵

Andre medarbejdere beskriver oplevelsen af behovet for, at fag-faglighed sættes endnu mere i spil, idet de frem for bare at svare på spørgsmål skal bruge deres faglighed til at hjælpe borgerne med det, de egentlig ønsker. ⁵⁶

To af medarbejderne beskriver, hvordan de er taget på studietur sammen med dem, der var med i projektet for at bringe fagligheden ind i samarbejdet. ⁵⁷ En anden beskriver, hvordan han gennem en proces fik bragt egen og deltagernes faglighed i spil, og han slutter:

"Og det slutprodukt, der er, det skulle gerne være på et fagligt højere niveau." ⁵⁸

En del af medarbejderne giver således udtryk for en usikkerhed om, hvad ændringen kommer til at betyde for deres faglighed. Men der er også indikationer på, at det er en proces, den enkelte medarbejder skal igennem, fordi samskabelse i højere grad kræver, at de bliver bedre til at formidle egen faglighed. Der er tre medarbejdere, der beskriver, at de har afprøvet alternative metoder til at bringe deres faglighed i spil: studieturen og en faciliterende proces. Nogle af medarbejderne oplever ligefrem en styrkelse af deres fag-faglighed, fordi de faktisk skal anvende den til at finde løsninger med.

Fag-fagligheden vil altså også i fremtiden være en del af medarbejdernes videndomme, men det vil ikke længere være tilstrækkeligt, at medarbejderne har en tavs viden. De skal i stedet som nexialist være i stand til at formidle denne for at sætte den i spil i forhold til andre videndomme.

Myndighedsfagligheden

Som vi har set ovenfor, mener nogle af medarbejderne, at den traditionelle myndighedsfaglighed kan komme under pres, idet man som medarbejder i højere grad skal forklare meningen bag reguleringen, og det vil til tider være svært, fordi reguleringen ikke er kommunalt forankret.

⁵² Ditte, s. 4.

⁵³ Sune, s. 5.

⁵⁴ Sune, s. 11.

⁵⁵ Sune, s. 15.

⁵⁶ Kresten, s. 2.

⁵⁷ EC, s. 5; Thomas.

⁵⁸ Sune, s. 10.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Byggesagsbehandleren beskriver indførelsen af "Byg og Miljø", et nyt digital ansøgningssystem, som skal leane processen med at give byggetilladelser. Systemet er svært for borgeren at forstå og bygger ikke på forhåndsdialog.⁵⁹ Vi har tidligere set, at rationalet bag Byg og Miljø ikke er entydigt, idet indførelse af det bygger på en NPM-tænkning, mens kommunens tilgang til byggesagsbehandlingen bygger på en NPG-tænkning. Sådanne uklarheder mellem regulering og udmøntning komplicerer medarbejderens samarbejde med borgerne, fordi myndighedsfagligheden dermed bliver sværere at formidle.

Alle medarbejderne er enige om, at man skal være løsningsorienteret på borgernes vegne⁶⁰, en medarbejder beskriver det sådan:

"Man kunne jo også vende det på hovedet og sige " hvad er det, du gerne vil nå, eller hvad er det, du gerne vil have, kan jeg gøre det, kan jeg hjælpe dig igennem den her lovgivningsproces?"

Han fortsætter:

"Vi er mange, der slet ikke er juristuddannede, men det er os, der er inde og fortolke loven i nogle henseender og administrere efter den. Så vi skal jo også finde ud af, hvor det er, vi kan hjælpe folk henne."⁶¹

Myndighedsfagligheden er selvsagt en nødvendighed i en myndighedstung forvaltning som teknik- og miljøforvaltningen. Men den svækkes af, at alt er til forhandling i NPG-regimet. Lige som med fagfagligheden skal medarbejderne kunne formidle myndighedsfagligheden og argumentere for rationalet bag. Men rationalerne er ikke nødvendigvis entydige. Dette kan på den ene side udfordre medarbejderne, men kan også – som en medarbejder giver udtryk for – være en fordel, fordi det jo er medarbejderne, der fortolker loven. Dermed også medarbejderne, der inden for lovens rammer har mulighed for at skabe en rummelig, lokal administrationspraksis. Ligesom med fagfagligheden vil myndighedsfagligheden være en del af medarbejdernes fremtidige videndomme. Men ligesom med fagfagligheden skal medarbejderne lære at formidle reguleringen og se det lokale råderum inden for lovens rammer. En vigtig brik for nexialisten er at kunne formidle sig egen faglighed, og medarbejdernes fortælling indikerer, at fortolkningen og formidlingen af myndighedsfagligheden er svær og måske endda endnu sværere end formidlingen af fagfagligheden.

Som beskrevet ovenfor beskriver Justesen tre hovedopgaver for nexialisten. Med afsæt i denne opdeling og med den uddybning, som Newell og Lund bidrager med, vil jeg nedenfor se nærmere på, hvilke komplementerende ressourcer, som medarbejderne selv oplever, skal være en del af deres fremtidige videndomme, for at de kan mestre samskabelse og værdiskabelse for borgere og fællesskabet.

At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme

Nexialisten skal kunne sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme. Det drejer sig dels om at kunne formidle egen viden, men handler også om en generel opmærksomhed på tilgængelige videndomme.

⁵⁹ Renee, s. 4.

⁶⁰ Renee, s. 7.

⁶¹ Marvin, s. 7.

Tillid

Som vi har set, peger Newell på, at tillid er nødvendigt, for at deltagerne i gruppen vil dele deres viden. Tillid er også et tema, som flere af medarbejderne beskriver som centralt for samarbejdet.⁶²

Det handler om at opbygge tilliden til kommunen som samarbejdspartner. En medarbejder beskriver, at hun mærker, at borgerne tænker "kommunen, de kører jo bare derudad", og at borgernes forventninger til processen ikke er ret store.⁶³ En anden medarbejder beskriver, at efter de er begyndt at arbejde mere inddragende, kan han mærke, at flere borgere er begyndt at henvende sig for at få et samarbejde i gang.⁶⁴

En medarbejder siger, at det er vigtigt at kunne vise, at de har en faglighed. Det fjerner nogle af konflikterne i samarbejdet.⁶⁵ En anden medarbejder beskriver, at det er vigtigt, at der ligger en faglig autoritet bag, fordi borgeren forventer, at medarbejderne ved, hvorfor vi gør, som vi gør.⁶⁶

For nexialisten, der skal understøtte det transdisciplinære samarbejde, er det vigtigt at kunne opbygge tillid. Medarbejdernes beskrivelse af faglighedens betydning herfor peger i retningen af, at en del af den tillid, der opbygges i disse korterevarende samskabende processer, vil være det, Newell benævner som faglig tillid.⁶⁷ Dette understreger, at fag-fagligviden fortsat vil være en vigtig ressource i de nye videndomme, ikke mindst fordi Newell også siger, at faglig tillid brydes nemt igen.

Newell har også begrebet venskabstillid⁶⁸, der opbygges gennem længere tid. Medarbejdernes fortællinger indikerer, at relationen mellem borgerne og kommunen langsomt ændrer sig, men at borgerne i dag er vant til en anden kommunal tilgang og derfor også har nogle andre forventninger til kommunen. De ser ikke nødvendigvis kommunen som en samarbejdspartner. Medarbejderne - som nexialister - skal altså kunne agere inden for denne ramme, og forstå, at tidligere tiders mere lukkede styringsform betyder, at de må udvise tålmodighed med borgerne, fordi borgerne så vel som medarbejderne skal lære at indgå i en ny relation.

Proaktiv

Idet den grundlæggende venskabstillid mangler, passer det også godt sammen med, at flere af medarbejderne beskriver, at der både i forhold til myndighedsarbejdet og udviklingsprojekterne er behov for at være proaktiv.⁶⁹ En medarbejder beskriver det således:

"Det er jo blevet en proaktiv rolle ... at man selv ligesom prøver at opsøge tingene og finde ud af, hvor der er nogle muligheder henne. Så det er lidt med at være et skridt længere fremme."⁷⁰

⁶² Kresten, s. 3.

⁶³ Ditte, s. 4.

⁶⁴ Thomas.

⁶⁵ EC, s. 3.

⁶⁶ Sune, s. 12.

⁶⁷ Se, s. 28.

⁶⁸ Se, s. 28.

⁶⁹ Renee, s. 5; Thomas, s. 7.

⁷⁰ Thomas, s. 7.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Bred kommunal viden

Proaktiviteten er dog ikke kun rettet ud af kommunen, men gælder i mindst lige så høj grad på tværs af kommunen. Flere af medarbejderne beskriver en øget forventning om, at de besidder en bred kommunal viden og formår at involvere andre dele af forvaltningen i at løse et problem.

En medarbejder beskriver, hvordan hun i forbindelse med et parkprojekt har kunnet berige samarbejdet med borgerne med kulturhistorisk viden, og fra kommunens biologer har hun kunnet bidrage med viden om parkens sø.⁷¹

En anden medarbejder beskriver, hvordan han selv, ved at prøve at iagttage kommunen "udefra og ind", er blevet bevidst om, at han ikke bare repræsenterer virksomhedsteamet, men at han derimod er en repræsentant fra hele kommunen. Det betyder, at han ikke bare skal tænke inden for sin egen faglighed, men ud i hele organisationen.⁷²

Medarbejdernes fortællinger understøtter billedet af, at de som nexialister skal skabe en bred opmærksomhed på det tilgængelige videndomme. Det kræver, at de igennem deres faglighed kan skabe tillid. Det kræver også, at de forstår at agere både ved en manglende venskabstillid, og at de også forstår, at de selv langsomt bidrager til at opbygge denne. Medarbejderne skal kunne arbejde proaktivt for at skabe relationer til mulige nye videndomme uden for kommunen, men de oplever også en stigende forventning om, at de som minimum formår at gøre kommunens andre videndomme tilgængelige, samt at de selv har et vist niveau af bred kommunal baggrundsviden.

At legitimere de relevante og tilgængelige videndomme

Nexialisten skal ikke bare kunne bringe videndommene frem i lyset, men skal også kunne legitimere videndommene, således at de rent faktisk kan indgå i skabelsen af nye løsninger. Med afsæt i medarbejdernes fortællinger er der tre typer af videndomme, som særligt har medarbejdernes fokus: Hverdagsviden, politisk og økonomisk viden, og viden om de svage gruppers interesser.

Legitimering af hverdagsviden

En medarbejder fortæller, om hvordan hun i stigende grad er blevet opmærksom på, at borgerne har en hverdagsviden, som medarbejderne ikke har, og at integrationen af den bidrager med en anden værdi.⁷³

En medarbejder peger på, at forståelsen af borgeren skal ændre sig. Han giver et eksempel med, at man ikke længere kan snakke om borgerne som "dem derude". Han beskriver, at han godt selv kan finde på at komme af med nogle oplevelser ved at snakke om, hvor fjollede folk er.

Men han fortsætter med sin pointe:

"... Det er vigtigt, at dem derude, det er altså ikke nogen, vi griner af. Det er nogle brugere, som vi skal samarbejde med."⁷⁴

⁷¹ Ditte, s. 5.

⁷² Kresten, s. 3.

⁷³ Ditte, s. 5.

⁷⁴ Kresten, s. 5.

Medarbejdernes fortællinger indikerer, at der i den samskabende proces mellem medarbejdere og borgere er en legitimering af borgernes hverdagsviden i gang hos medarbejderne selv. Det fremgår klart fra interviewene, at denne legitimering hos medarbejderne selv har betydning for, hvorvidt borgernes hverdagsviden kan bringes i spil.

Legitimering af de politiske og økonomiske rammer

Et andet tema, som flere medarbejdere lægger vægt på, er, at man i samspillet med borgerne skal være god til at sætte rammer for samarbejdet.⁷⁵

Et konkret eksempel er broen i søen, hvor kommunen kommunikerer nye krav og rammer ud til borgerne om, at kommunen gerne vil bidrage til projektet, men at borgerne skal drive det.

Dermed kan man diskutere, om der ikke introduceres en ny faglighed for de kommunale medarbejdere, nemlig viden om, hvad der er politisk og økonomisk muligt inden for det kommunale system. Når man skal samskabe om at finde nye løsninger, skal medarbejderne i højere grad have en forståelse for det politiske og økonomiske råderum end under det bureaukratiske regime, hvor ensartethed var en værdi i sig selv. Men medarbejderne skal ikke bare have en viden om dette og formå at formidle den, de skal også være i stand til at legitimere de politiske og økonomiske rammer for samarbejdet over for sig selv og borgeren.

Legitimering af de svage grupper

Et andet tema, som bliver nævnt i forskellige former, er det at kunne repræsentere de svage grupper, dem, der ikke har ressourcer til at deltage i samskabelsesprocesser eller fremtidens generationer, som ikke har mulighed for at deltage.

En medarbejder siger:

"... Der er jo masser af borgere, som ikke har overskuddet til at være med i sådan nogle processer, og der kan det måske ofte være lige præcis dem, der egentlig har brug for, at man tænker på deres vegne." ...⁷⁶

Ligesom viden om den politiske og økonomiske ramme kan man også se det at repræsentere de svage grupper som en ny viden, medarbejderne skal beherske. Samskabelse under NPG er løst defineret, og den demokratiske diskussion om inklusion af svage grupper er hverken teoretisk eller politisk afklaret. Det er derfor også et åbent spørgsmål, om det er en opgave, medarbejderne skal tage på sig. Men medarbejderfortællingerne indikerer, at mange føler, at det er deres opgave. Med denne opgave følger ikke kun, at de skal have den nødvendige viden, men i lige så høj grad, at de skal legitimere, at de med deres videndomme også bringer viden om de svage grupper ind i samarbejdet.

Medarbejdernes fortælling indikerer, at de er opmærksomme på, at de har en rolle i forhold til at legitimere nye videndomme, som ikke traditionelt har været en del af beslutningsgrundlaget. Fortællingerne viser, at medarbejderne – hvad angår særligt hverdagsviden og viden om politiske og økonomiske rammer – arbejder med at legitimere disse over for sig selv og deres kollegaer. Yderligere skal

⁷⁵ Ditte, s. 6; EC, s. 5.

⁷⁶ Elsebeth, s. 4.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndområde, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

de beherske ny viden om politiske og økonomiske rammer og de svage grupper. Fortællingerne understøtter således ideen om, at medarbejderne i de samskabende processer skal arbejde som nexialister.

Aktivt at kunne bringe viden i spil på tværs af domænerne ved for eksempel at facilitere videnudveksling

Nexialisten skal aktivt kunne bringe viden i spil på tværs af videndområderne for at skabe nye løsninger. Vi har i afsnittet om fag-fagligheden set, hvordan medarbejderne er begyndt at eksperimentere med alternative metoder for at bringe andres og egen faglighed frem. Der er både eksempler på studieture og faciliterende processer. I eksemplet med renoveringen af parken har medarbejderen flyttet det traditionelle borgermøde ud i parken. Det er alt sammen metoder til aktivt at bringe viden i spil for at finde nye løsninger.

Lund beskrev tidligere i kapitlet behovet for at have en lærende kultur⁷⁷, hvor det var tilladt at stille de dumme spørgsmål. Dette gengives næsten ordret af en af medarbejderne. Han beskriver det, som at der skal være plads til at få tossede ideer, og man skal have lov til at prøve nogle ting af, og at det også er ok, hvis tingene ikke lykkes helt, som man regnede med.⁷⁸

Flere medarbejdere er inde på, at konflikthåndtering er et centralt tema. Det at være i stand til at kunne nedskalere konflikten for sammen at kunne finde en løsning.⁷⁹ Det at kunne skabe kompromiser bliver hevet frem gentagne gange.⁸⁰

Hvis man kigger på tværs af interviewene, siger medarbejderne, at man skal være god til at lytte.⁸¹

En medarbejder beskriver det sådan:

”Som fagperson er man tit meget løsningsfokuseret, men det med ligesom at stoppe op og lade være med at komme med løsningen, selv om man tror, man har løsningen, men prøve at få den, man snakker med, til at komme med en løsning.” ...⁸²

Nexialistens evne til at bringe viden i spil og kombinere den på nye måder er helt ny for medarbejderne, der traditionelt selv har siddet inde med al den viden, der var behov for, for at træffe en afgørelse. Deres fortællinger viser, at de på forskellige måder afprøver nye metoder til at kombinere viden: Evnen til at facilitere og til at lytte på en ny måde er ifølge medarbejderne vigtige komplementerende ressourcer, som fremadrettet skal være en del af medarbejdernes videndområde.

Sammenfatning

Vi har i dette kapitel set, at når der foregår en samskabende og værdiskabende proces mellem medarbejderne og borgerne, kan dette beskrives som et transdisciplinært samarbejde. Denne type af samarbejde adskiller sig fra andre samarbejder, ved at viden integreres på nye måder, hvorved der skabes

⁷⁷ Se s. 28.

⁷⁸ Thomas, s. 7 f.

⁷⁹ Renee, s. 8; Kresten, s. 7; Marvin, s. 9.

⁸⁰ Kresten, s. 4; Marvin, s. 4.

⁸¹ Ditte, s. 4.

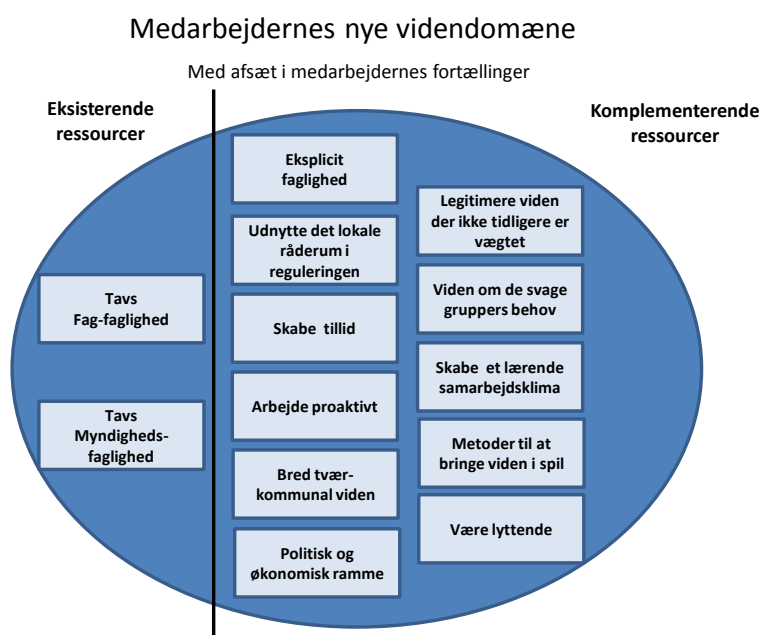
⁸² Pia, s. 5.

nye løsninger. Nexialisten er et nøglebegreb i denne sammenhæng, idet der er en række forhold, der skal gøre sig gældende, for at et samarbejde udvikler sig til et transdisciplinært samarbejde, og det er nexialistens opgave at understøtte disse forhold. Som vi har set i kapitel tre, foregår samskabelse i de konkrete opgaver i en teknik- og miljøforvaltning mellem medarbejderen og borgeren. Dermed bliver det medarbejderens opgave at agere som nexialist.

Gennemgangen af medarbejdernes fortællinger understøtter ideen om, at de skal agere som nexialister, der er i stand til at bringe viden sammen til nye løsninger på tværs af forskellige videndomæner. Vi har i kapitel tre set, at medarbejderne i samskabende processer byder ind med komplementerende ressourcer. Medarbejdernes beskrivelser nuancerer, hvilke komplementerende ressourcer, medarbejderne oplever, der er behov for at bringe ind i samarbejdet for at kunne fungere som nexialist, og som fremadrettet dermed skal være en del af medarbejdernes videndomæne.

Nedenfor i

Figur 4 er illustreret, hvordan medarbejdernes nye videndomæne kunne se ud. Kategoriseringen kunne sikkert laves på flere andre måder, ligesom medarbejdernes fortællinger sikkert også vil ændre sig, efterhånden som de får mere erfaring med arbejdet som nexialist. Men dette er ikke pointen. Pointen er, at det nye videndomæne bygger videre på medarbejdernes nuværende videndomæne, idet både fag-fagligheden og myndighedsfagligheden fortsat er et centralt element i deres videndomæne. Men medarbejdernes fremtidige videndomæne udvides dels i forhold til metodisk at kunne understøtte samskabelse, dels helt konkret i forhold til opbygge ny viden i forhold til den politiske og økonomiske ramme, de svage gruppers interesser og i forhold til en større viden på tværs af den kommunale organisation. Analysen bekræfter således hypotesen om, at medarbejderne skal udvikle et nyt videndomæne, som understøtter deres nye rolle og gør dem i stand til at arbejde samskabende.



Figur 4: Medarbejdernes nye videndomæne, med afsæt i medarbejdernes fortællinger

Kapitel 5: Det er udfordrende for det enkelte individ at tillære sig et nyt videndomme

Vi har i det foregående kapitel set, at medarbejderne skal udvikle sig til nexialister, der kan facilitere samskabende processer i et transdisciplinært samarbejde. I dette afsnit vil jeg undersøge de udfordringer, den enkelte oplever i forbindelse med den læringsproces, det er at tilegne sig og fastholde et nyt videndomme. Der tages afsæt i Paigets to læringsformer og drages paralleller til kreativhandlen. Yderligere ses der nærmere på, hvordan motivation og personligt mod spiller en rolle i forhold til at omstille sig til at arbejde samskabende.

Indlæring af en kreativ proces

Piaget er ophavsmanden til den kognitive psykologis læringsforståelse med fokus på erkendelse, læring og udvikling af intellektet. Hans grundtanke er, at individet søger at opretholde det, han betegner som kognitiv ligevægtstilstand i forhold til ydre påvirkninger. Piaget opererer med to måder, hvorpå individet tilpasser sig eller lærer i bestræbelserne på at opretholde kognitiv ligevægt.⁸³

1. Assimilation, der betyder, at nye påvirkninger aktivt tilpasses til noget kendt i individets eksisterende psykiske struktur. Hermed forandres individets tænkning ikke, men man lærer, at omverdenen kan tilpasses egne opfattelser.
2. Akkommodation er en proces, hvor individet tilpasser sig nye erfaringer ved at forandre sine psykiske strukturer, ofte beskrevet som at udvikle et nyt mentalt skema.

Læring er ifølge Piaget en vekselvirkning mellem assimilerende og akkommoderende tilpasningsprocesser, hvor individet forsøger at opretholde en ligevægt i en fortsat aktiv proces. Piaget understreger, at akkommodation er den tilpasningsform, der kræver mest energi, og den kan vanskeliggøres af ukendte eller utrygge omgivelser. Akkommodation kan være forbundet med angst, idet individet forlader sit kendte "mentale skema" til fordel for et nyt.

Den amerikanske psykolog Stephen Wakefield ser kreativitet som evnen til at "opfinde problemer". Han kobler kreativitet til Paigets læringsbegreb ved at koble evnen til at kunne opfinde problemer til akkommodationsbegrebet, idet både kreativitet og akkommodation kræver, at individet finder problemer, som der ikke umiddelbart er svar på. Kreativitet forudsætter således i henhold til Wakefield evnen til at se på verden med nye øjne, undre sig, stille spørgsmål og udfordre de svar, som man selv og andre tager for givet.

Den amerikanske kreativitetsforsker Teresa Amabile forstår kreativitet som en handlekompetence, dvs. individets kapacitet til at skabe kreative løsninger. Hun ser individets kapacitet som bestående af tre komponenter: motivation, ekspertise og kreativ tænkning. Kreativ tænkning forstås ifølge Amabile som individets evne til at kombinere viden og indsigter, til at identificere og forfølge et problem og til at eksperimentere med arbejdsformer og løsninger. Motivationen er individets lyst til at handle på nye indsigter og kreative ideer. Uden motivation vil ekspertisen ikke blive brugt, og den kreative tænkningens nye

⁸³ Lund, s. 160 f.

ideer gå til grunde. Modet er nødvendigt og kobler til det, Piaget siger om utrygheden og angsten ved at begive sig ud i områder uden sikker viden.⁸⁴

Sammenfattende kan man sige, at de kendetegn, som Wakefield beskriver ved kreativ tænkning, svarer til de evner, som Justesen beskriver hos nexialisten i forhold til problemløsning. Man kan derfor sige, at nexialistens tilgang til at løse problemer skal være kreativ, men samskabelse er mere end videnproduktion. Der er også et element af handlen. Denne nuance bidrager Amabile med, idet hun interesserer sig for kreativhandlen. Hun har de samme to elementer i sin model, som indgår i Justesens videndomme, nemlig viden/ekspertise og kreativ tænkning. Men Amabile føjer et ekstra element til, idet hun siger, at det kun kan lykkes, hvis medarbejderen er motiveret. Dermed bliver motivation en katalysator for, at den enkelte medarbejder tillærer sig et nyt videndomme.

Medarbejdernes erfaringer med at lære den kreative proces

Nedenfor vil jeg med afsæt i koblingen mellem Piagets læringsbegreb og kreativ tænkning se nærmere på, hvad medarbejderne beskriver, der skal til, for at de kan lære at være i og fastholde den kreative proces. Deres input deler sig i to: dels med hensyn til at tilpasse deres mentale skema i forhold til tankerne bag NPG-regimet, dels med hensyn til læringen i forhold til kontinuerligt at tilpasse deres arbejdsprocesser i forhold til samskabelse.

Ideen bag NPG-regimet

Mange af medarbejderne peger på kurser og kontinuerlig italesættelse⁸⁵ som et centralt element i den akkommoderende proces, det er at omstille sig til ideen om samskabelse, som den er repræsenteret i NPG-tilgangen, og som alle de interviewede i forskellig grad genfortalte. Nogle medarbejdere pegede på, at tilgangen med at samarbejde med borgere og interessenter havde været en del af deres uddannelse, og det derfor mere var ligesom at finde noget frem igen, man havde lært tidligere.⁸⁶

Nye arbejdsprocesser

Når det drejede sig om at tillære sig og fastholde nye arbejdsprocesser, var der en større variation i, hvad der virkede for den enkelte. Nogle nævnte aftaler om feedback, nogle, at der var noget fysisk til at minde dem om at gøre noget andet, end de plejede.⁸⁷ Nogle nævnte en kontinuerlig dialog med kollegaer og leder, og en beskrev et helt konkret kursus, hvor de havde spillet rollespil, hvilket havde gjort det meget tydeligt, hvor man kunne blive bedre.⁸⁸ En medarbejder er meget klar med hensyn til at en fælles kultur om, at det var ok at eksperimentere sig frem, havde haft stor betydning for ham i forhold til at tillære sig nye arbejdsprocesser, og at det at være en del af et tværgående team med forskellige kompetencer også inden for kommunikation havde skabt tryghed.⁸⁹ Endelig er der en, der peger på, at det er vigtigt, at medarbejderne selv er med til at finde løsningerne, han siger:

⁸⁴ Lund, p.165f

⁸⁵ Kresten p 7; Renee p.3

⁸⁶ Sune, s.12; Elsebeth; Marvin.

⁸⁷ Renee, s. 10; Pia, s. 6.

⁸⁸ Pia, s. 5.

⁸⁹ Thomas.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

"Det skal rodfæstes i folks individuelle faglighed. Det nytter ikke noget, at "nu gør vi sådan", fordi det er folk selv, der skal have løsningerne og kunne se dem."⁹⁰

Der var dog generel enighed om, at det at tage en lille ting og så øve sig på den, var en rigtig god måde at komme i gang på.⁹¹

Sammenfattende peger medarbejderens erfaring på, at man bør iagttage læring af det nye videndomme i faser: én akkommoderende proces med at tilpasse det mentale skema i forhold til ideerne bag NPG-regimet og én akkommoderende proces i forhold til kontinuerligt at tilpasse arbejdsprocesserne. I forhold til at tilpasse det mentale skema til ideerne bag NPG-regimet, tyder det på, at det er vigtigt, at der er en proces i afdelingen, som understøtter en fælles dialog. Nogle medarbejdere vil med afsæt i deres uddannelsesmæssige baggrund være mere parate til denne proces og skal måske i lige så høj grad vende tilbage til noget, de har lært tidligere. I forhold til at lære at arbejde mere kreativt og samskabende peger det på, at der er tale om en proces, hvor det er individuelt, hvad medarbejderne oplever hjælper dem.

Motivation som katalysator for et nyt videndomme

Som vi har set ovenfor, peger Amabiles på, at motivation er helt central for kreativhandlen og dermed også for at indlære og fastholde et nyt videndomme. Jeg vil nedenfor se lidt nærmere på, hvordan motivation kan forstås i denne sammenhæng, og på hvad medarbejderne selv peger på, har betydning for deres motivation til at indgå i kreative samskabende processer.

Motivation opdeles traditionelt i indre og ydre motivation, hvor ydre motivation hænger sammen med organisationens måde at straffe og belønne medarbejdere på, mens indre motivation er knyttet til den enkeltes mulighed for at finde og udvikle sit eget engagement i arbejdet.⁹²

Ydre motivation

Der er ikke tradition i kommunerne for at knytte økonomiske belønningssystemer sammen med medarbejdernes opgaveløsning, men den kommunale organisering i funktionelle systemer bør gives opmærksomhed i denne sammenhæng.

Newell skriver, at man ofte organiserer samarbejder mellem individer fra forskellige videndomme i et projekt, fordi projekter oftest er placeret uden for hierarkisk kontrol.⁹³ Dette gør sig ikke gældende for mindre hverdagsprojekter. Leinwand beskriver udfordringen med, at den traditionelle funktionsopdelte organisation har svært ved at honorere en mere holistisk tilgang til problemløsning.⁹⁴

En medarbejder beskriver vigtigheden af, at alle de afdelinger, som han samarbejder med, anlægger en holistisk tilgang til at løse problemerne, da medarbejderne ellers kan have svært ved at finde motivation til at deltage i en samlet opgaveløsning. Han siger:

⁹⁰ Sune, s. 16.

⁹¹ Pia, s. 7; Ditte, s. 8.

⁹² Lund, s. 166.

⁹³ Newell.

⁹⁴ Leinwand, P. & Mainardi, C., Beyond Functions, Conventional organizational structures may be obsolete. How about a model based on capabilities instead? I strategy+business magazine.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

”Der kan sidde en medarbejder i de andre forvaltninger, som synes, det er en god ide, som man kan få kontakt til, men hvis ikke der er støtte ovenfra så bliver det ikke til noget. Og omvendt, hvis der sidder nogen, der ikke vil, som man skal bruge, hvis der så sidder en ledelse og siger ”det er altså sådan her, vi gør” så løser det sig jo på sigt.”⁹⁵

Den funktionsopdelte organisation kan altså i et motivationsperspektiv være problematisk, hvis organisationens motivationssystemer i form af ledelsesmæssig fokus, kompetenceudvikling og forfremmelse er knyttet til det funktionelle system. Den funktionsopdelte organisation, som i forhold til den bureaukratiske tilgang er en effektiv organisation, fremmer ikke medarbejdernes motivation for at indgå i transdisciplinære samskabelsesprocesser.

Indre motivation

Bandura har set nærmere på, hvad det er, der motiverer individet til at indgå i læreprocesser både generelt, men også sammen med andre. Han har udviklet begrebet self-efficacy, som henviser til individets selvværd, selvfølelse og evnen til at bedømme egne præstationer. Samlet udgør de en følelse af tiltro til egne evner. Der er ikke tale om en stabil situation. Self-efficacy er knyttet til en konkret udfordring og individets egen vurdering af, hvad det magter, og individets indre motivation i kreative processer knyttes dermed til dets self-efficacy. Bandura skelner mellem efficacy-expectations, som er individets forventninger om mestring, og outcome-expectations, som er individets forventninger til resultatet af opgaven, eller hvilke konsekvenser løsningen af opgaven kan få.

Bandura siger, at det har vist sig, at:⁹⁶

- Individet har en tendens til at undgå situationer, der stiller kompetencekrav, som individet ikke forventer at kunne indfri.
- En lav forventning om at kunne mestre opgaven ofte fører til en begrænset indsats.
- En lav forventning om mestring fører til, at situationer opleves som truende, hvilket er hæmmende for at indgå i læringsaktiviteter og kreative processer.

Forventninger til at mestre opgaven

Flere af medarbejderne berører temaet om at mestre opgaven. En medarbejder beskriver, hvordan det er, når man står og skal i gang med at agere på denne nye måde. Han siger:

”Ligesom det er en proces i organisationen, er det også en proces i hver enkelt person, og det er det også med mig. Der er altid nogle steder, hvor man falder tilbage.”

Han peger på, at det ofte sker, når han møder samarbejdspartnere, som han ikke kan samarbejde med på denne nye måde.

Han fortsætter:

⁹⁵ Kresten, s. 7.

⁹⁶ Lund, s. 166 ff.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

"I starten skal man tænke over det, og det skal man nok altid, men i starten skal man tænke ekstra meget over det, fordi det er noget, der skal ændre sig ... men det er også en kultur, så på sigt tror jeg, at det bliver mere, at det bare er sådan, det er, det er sådan man gør."⁹⁷

Han beskriver her, den akkommoderende proces, det er for ham at udvikle nye arbejdsformer, og for eksempel hvordan mødet med en sur borger kan opleves truende og få ham til at falde tilbage til hans kendte arbejdsform.

Andre medarbejdere beskriver bunkerne på skrivebordet, som i konkrete tilfælde kan gøre, at de ikke kan overskue at skulle have en anden tilgang til opgaven.⁹⁸

De beskriver dermed den tendens, Bandura beskriver, med at man konkret kan have lave forventninger til at kunne mestre opgaven, i dette tilfælde pga. arbejdspress, og det leder til en begrænset indsats i form af, at man ikke kan overskue at have en anden tilgang til opgaven.

Forventninger til outcome

Medarbejderne peger på, at de gode eksempler har stor betydning for, hvilke forventninger, de har til outcome, og om man tager skridtet og fører det ud i livet.⁹⁹

Nogle af medarbejderne beskriver, at de i starten havde en forventning om, at det bare var besværligt at inddrage borgerne, og at det betød, at man måtte gå på kompromis med fagligheden, og at det var de stærke borgere, der kom til at bestemme.¹⁰⁰

Der er stor forskel på, hvorvidt medarbejderne har en forventning om, at den nye tilgang tager længere eller kortere tid. En medarbejder siger:

"Jeg er overbevist om, at i og med man er løsningsorienteret, så kan man faktisk spare noget tid i sidste ende."¹⁰¹

Mens en anden, fra samme organisation, siger:

"Der er ingen tvivl om, at kommunikation og kontakt tager længere tid end bare at være myndighedsperson, der siger "sådan er det".¹⁰²

Faglig motivation

Faglig motivation har en helt særlig plads i forhold til indre motivation. Ovenstående gennemgang af casene har vist, at medarbejderne skal skabe værdi for borgerne og fællesskabet. Samtidig giver flere af medarbejderne udtryk for en usikkerhed omkring, hvad der kommer til at ske med deres fag-faglighed. Næsten alle medarbejderne beskriver også, at de er motiveret af at arbejde inden for det grønne område

⁹⁷ Kresten, s. 8.

⁹⁸ Sune, s. 16; Pia, s. 3.

⁹⁹ Kresten, s. 9.

¹⁰⁰ Ditte, s. 5.; Elsebeth, s. 9.

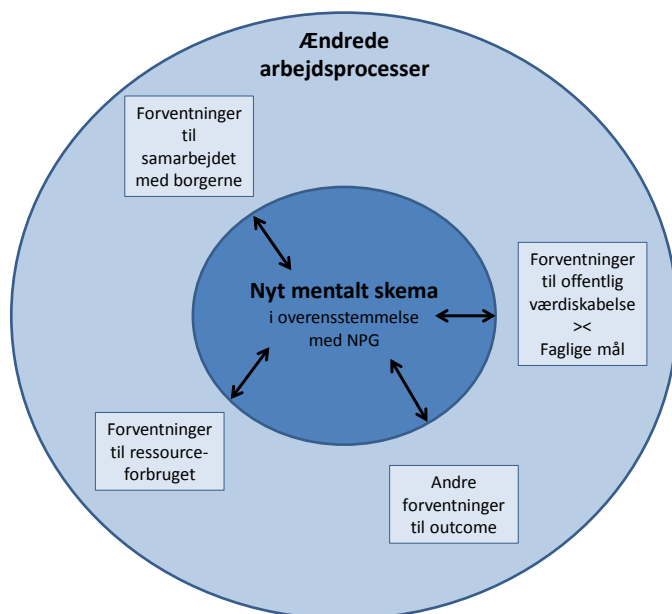
¹⁰¹ Renee, s. 8.

¹⁰² Pia, s. 3.

og miljøområdet.¹⁰³ Overgangen – fra kun at have et miljømål som det primære mål til også at have offentlig værdiskabelse som mål og måske endda det primære mål – bør gives opmærksomhed i forhold til medarbejdernes indre motivation.

Motivationen, som på miljøområdet og det grønne område ligger i at arbejde for miljøet, er således et vigtig fokuspunkt. Det bliver dermed helt centralt at skabe tryghed omkring, at der også i det nye videndomme er behov for en stor fag-faglighed, og at det at arbejde for offentlig værdiskabelse ikke er i modstrid med miljøet, men ofte ligefrem kan give bedre løsninger. Erkendelsen af, at det er medarbejdernes opgave også at varetage svage gruppers interesser, herunder fremtidige generationers interesser og dermed miljøet, kan også være med til at understøtte en fælles forståelse af, at det grønne og miljøet også vil være prioriteret fremover.

Medarbejdernes fortællinger om deres forventninger til outcome illustrerer, at der er en tæt sammenhæng mellem, hvorvidt medarbejderne har tilegnet sig et nyt mentalt skema i overensstemmelse med NPG og deres forventninger til outcome og dermed, hvorvidt de vil indgå i en læringsproces, der ændrer deres arbejdsprocesser og dermed gør dem i stand til at arbejde samskabende. Denne sammenhæng er søgt illustreret i Figur 5.



Figur 5 Sammenhængen mellem forventningerne til outcome og et mentalt skema i overensstemmelse med NPG

Sammenfatning

I de tidligere kapitler har vi set, at NPG betyder, at medarbejderne skal arbejde som nexialister for at kunne understøtte sam- og værdiskabelse. Ligeledes, for at de kan arbejde som nexialister, skal de udvikle et nyt

¹⁰³ Interviews med de syv medarbejdere.

videndomme, som både skal indeholde ny viden og – måske endnu mere vigtigt – en ny tilgang til at finde løsninger.

I dette kapitel har jeg analyseret de udfordringer, som den enkelte oplever ved at tillære sig et nyt videndomme. Der er særligt fire konklusioner, jeg vil drage frem, som understøtter hypotesen om, at det er udfordrende for det enkelte individ at tillære sig et nyt videndomme.

- Medarbejderfortællinger viser, at medarbejderne både skal tilpasse deres mentale skema til NPG og deres arbejdsprocesser. Dette er en akkommoderende proces, som er **meget energikrævende** for medarbejderne.
- Fortællingerne understøtter ideen om, at deres forventninger til outcome har betydning for, om de i det konkrete tilfælde vil indgå i den akkommoderende læreproces, det er at ændre på deres arbejdsprocesser og dermed forsøge at arbejde samskabende. Deres forventninger til **outcome er tæt knyttet til ændringen af deres mentale skema til NPG**.
- Fortællingerne understøtter ideen om, at deres oplevelse af at kunne mestre opgaven har stor betydning for, om de i det konkrete tilfælde vil indgå i den akkommoderende læreproces. Her indikerer medarbejderfortællingerne, at det er **forskelligt fra medarbejder til medarbejder** og fra sag til sag, hvad der afgør, om de føler, de kan mestre opgaven.
- Endelig bør opmærksomheden rettes mod den funktionsopdelte organisation. Denne kan have betydning for, om medarbejderne oplever, de kan mestre opgaven, og hvis der ikke knyttes særlig opmærksomhed til dette, har det indflydelse på den ydre motivation, idet **den funktionsopdelte organisation traditionelt kobler til efteruddannelse og karriereudvikling**.

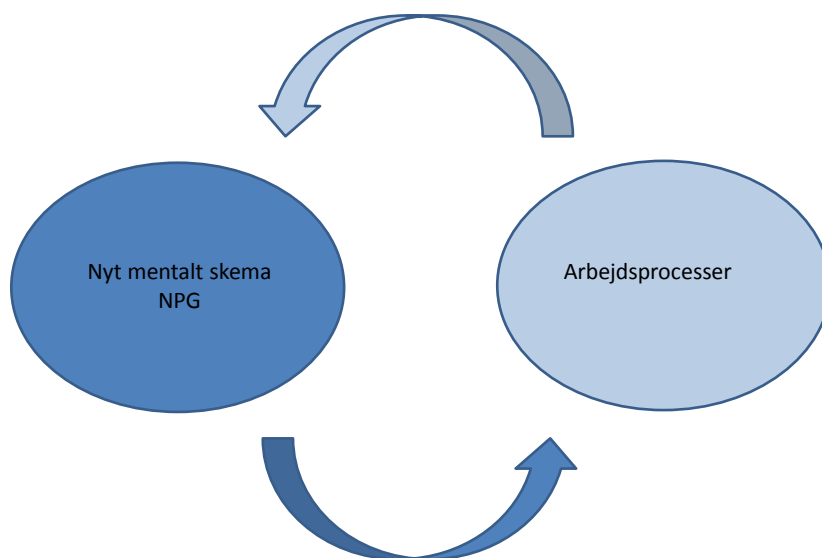
Kapitel 6: Konklusion

Jeg har i denne opgave analyseret, hvordan det udfordrer medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse. Min egen motivation har været begrundet i et ønske om at blive bedre til at støtte medarbejderne i den proces, vi står midt i. Hvor vi fra politisk side er underlagt et pres om at løse opgaverne i samarbejde med borgerne og med fokus på, hvordan vi bedst kan skabe værdi for borgerne og fællesskabet. Denne opgave har kun gjort mig mere ydmyg over for processen, idet det er blevet endnu tydeligere for mig, hvor stor en ændring det er, i forhold til hvordan medarbejderne traditionelt har løst deres opgaver. Men analysen har også vist mig, at vi står midt i omstillingen. I de tre kommuner kunne medarbejderne uden problemer komme op med 15 eksempler, som analysen viste, alle var eksempler på samskabelse med et normativt afsæt i NPG.

Samskabelse i myndigheds- og planlægningsopgaver foregår på medarbejderniveau og medarbejderne skal derfor fremover fungere som nexialister, der er i stand til at udfordre, legitimere og kombinere forskellig viden. Det er en grundlæggende anderledes rolle end tidligere, hvor medarbejderen selv har haft den viden, der var nødvendig for at træffe en afgørelse.

For at kunne fungere som nexialister må medarbejderne udvikle et nyt videndomme, som bygger videre på deres nuværende videndomme. De har behov for at tilegne sig ny viden, at tilpasse deres mentale skema samt at tillære sig nye arbejdsprocesser. Dette udfordrer medarbejderne, fordi:

- Det er en akkommoderende læringsproces¹⁰⁴, hvor de både skal tilpasse deres mentale skema til ideerne bag NPG og samtidig ændre deres arbejdsprocesser, således at de bliver i stand til at arbejde kreativt og samskabende. En arbejdsform, som i sig selv er udfordrende.
- Der er en tæt sammenhæng mellem tilpasning af deres mentale skema til NPG og ændringen af deres arbejdsprocesser, idet læringsprocesserne er internt afhængige, således at deres mentale skema tilpasses blandt andet på baggrund af erfaringer med ændrede arbejdsprocesser. Omvendt er medarbejdernes forventninger til, hvorvidt de kan mestre opgaven – og dermed sandsynligheden for at de kaster sig ud i det – afhængig af, hvorvidt de har installeret et nyt mentalt skema.



Figur 6 Samspil i ændringen i det mentale skema og arbejdsprocesserne

Særligt to fokusområder i forhold til medarbejdernes forventninger til outcome spiller tæt sammen med deres nye mentale skema. Det er deres oplevelser af:

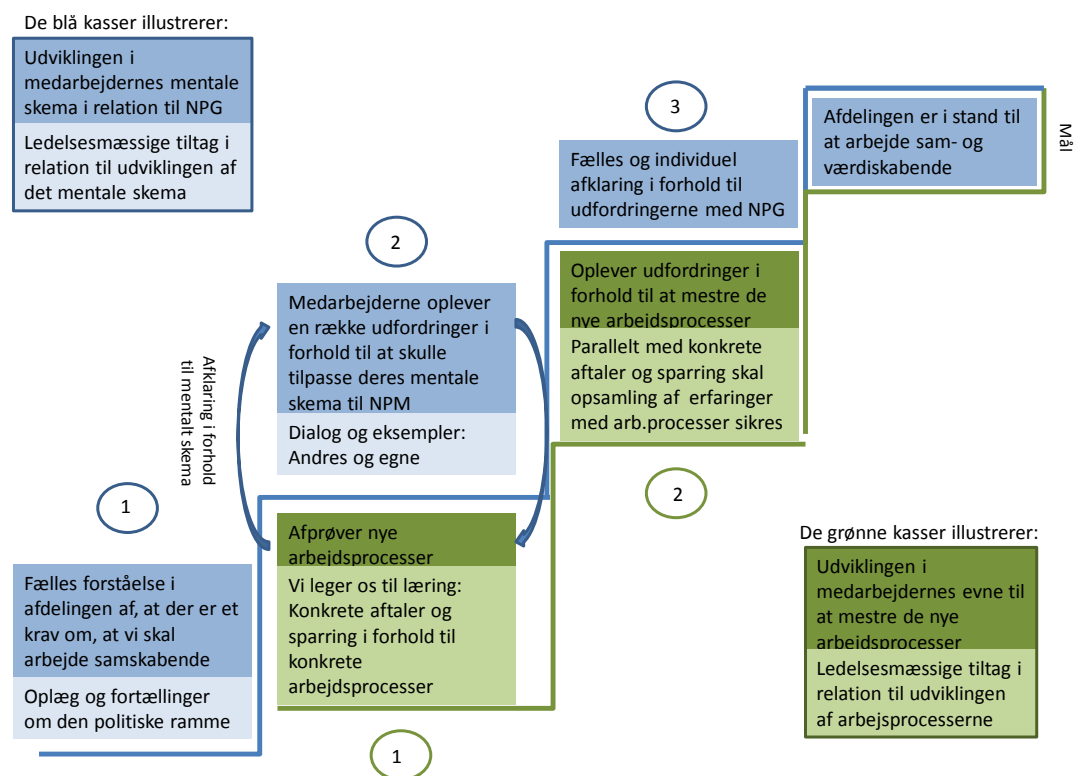
- værdien af at inddrage borgerne,
- hvorvidt miljømål og grønne mål er i fare, når værdiskabelse for borgere og fællesskabet prioriteres.
- Tilpasningen af arbejdsprocesserne læres ved at prøve sig frem, men det at kaste sig ud i læreprocessen er knyttet til medarbejderens oplevelse af at mestre opgaven. I de konkrete opgaver kan det være vidt forskellige ting, der afgør, om den enkelte medarbejder oplever at kunne mestre opgaven.

¹⁰⁴ Dvs. en proces, hvor individet tilpasser sig nye erfaringer ved at forandre sine psykiske strukturer, beskrevet som at udvikle et nyt mentalt skema.

- Den kommunale organisation er funktionsopdelt. Den understøtter dermed ikke i sin belønningsstruktur tværgående samskabelse med inddragelse af forskellige afdelinger på tværs af organisationen. Det kan både have betydning i forhold til den enkeltes motivation til at kaste sig ud i opgaven, men også betyde, at medarbejderen tvivler på, hvorvidt denne kan mestre at bringe andre kollegaers viden i spil i forhold til en løsning af opgaven.

Ledelsesmæssige refleksioner

Efter i denne opgave at have analyseret, hvordan det udfordrer medarbejderne at udvikle et nyt videndomæne, der understøtter samskabelse i dagligdagen, står jeg tilbage med fornemmelsen af, at der ikke er nogen "quickfix". Det er en udfordrende proces for medarbejderne at omstille sig. Jeg ser processen i flere trin, hvor opdelingen i tilpasningen af det mentale skema og ændringen af arbejdsprocesserne er givtig at holde fast i. I Figur 7 har jeg forsøgt at illustrere to udviklingstrapper; en for udviklingen af det mentale skema og en for udviklingen i medarbejdernes evne til at mestre de nye arbejdsprocesser. Trapperne kan ikke ses uafhængigt af hinanden, fordi udviklingen på den ene trappe er afhængig af udviklingen på den anden. Dette gælder særligt på det andet trappetrin for det mentale skema og det første for arbejdsprocesserne.



Figur 7 Samspelet mellem udviklingen af det mentale skema og arbejdsprocesserne

På de enkelte trappetrin har jeg forsøgt at sammenfatte de ledelsesmæssige tiltag, som kan understøtte en bevægelse videre op ad trappen.

Konkret oplever jeg, at min afdeling befinder sig på trin to i forhold til det mentale skema og trin et i forhold til arbejdsprocesserne. Flere af mine medarbejdere siger, at de har forstået, at de skal finde løsninger sammen med borgerne. Der er også stadig flere eksempler på, at de afprøver noget af det, vi har aftalt, at de skal afprøve. Frontløberne, dem der har været en del af udviklingsforløbet i KL, er nok et skridt længere, deres mentale skema er ved at falde på plads, som flere af dem også beskriver i interviewene. Flere af mine egne medarbejdere, som jeg har interviewet, har været tilbage og sige, at de syntes, der var flere ting, der var faldet på plads for dem i forbindelse med interviewet. Derfor konkluderer jeg også i forhold til min egen ledelsespraksis, at dialog om skiftet til NPG er central, for at medarbejdernes mentale skema skal falde på plads. Dette er en tovejs dialog på et andet niveau, end vi ellers normalt kommunikerer på.

Opsamling af erfaringerne, mens vi afprøver nye arbejdsprocesser, er helt central. Dette bidrager både til, at den enkelte kan drage erfaringerne ind i arbejdet med det mentale skema, og til at den enkelte selv kan blive klar over, hvad der virker, samt at denne kan dele dette med sine kollegaer. Dette er dog et tema, som jeg fortsat er lidt søgende med hensyn til, hvordan vi skal arbejde med praksis, men som måske også stadig er et niveau højere på udviklingsstigen, end hvor vi er i afdelingen. Derfor er det endnu svært at diskutere og implementere i teamene. Det er dog et tema, som jeg har sat på dagsordenen for den lille gruppe af frontløbere.

Personligt har gennemgangen af de 15 eksempler på samskabelse i myndigheds- og planlægningsopgaver haft stor betydning for mig. I mit arbejde med ændringen mod mere samskabelse har jeg oplevet, både blandt chefkollegaer, teoretikere, i KL og blandt medarbejderne, at det har været uklart, hvad omstillingen egentlig betyder, når vi snakker myndigheds- og planlægningsopgaver og mindre udviklingsprojekter.

Jeg har nu 15 eksempler på forskellige typer af samskabelse, som er meget nærværende for medarbejderne, og som jeg kan bruge til at illustrere mine pointer i min dialog med medarbejderne. Eksemplerne giver også mulighed for at drøfte nogle af de dilemmaer, der er indbygget i NPG-tilgangen. Det er fx spørgsmål som:

- **Skaber tilgangen et demokratisk underskud?** Spørgsmålet om, hvor samskabelse stiller de svage grupper, og om det er en medarbejderopgave at varetage de svage gruppers interesser.
- **Hvad skal kommunen forvente af borgerne?** Konstateringen af, at graden af nytænkning hænger sammen med, hvad vi forventer af borgerne. Om de kan nøjes med at bidrage med viden, eller om de også skal være en del af løsningen.
- **Hvorfor vil borgerne ikke samarbejde med os?** Erkendelsen af, at grunden til, at det nogle gange kan være svært at få borgerne til at deltage i samskabelsesprocesser, hænger sammen med, at den grundlæggende venskabstillid ikke er der, og at denne form for tillid skal opbygges overlængere tid.

Disse er alle spørgsmål, som det ikke kun er vigtigt at drøfte med medarbejderne, men som det også er vigtigt, at vi som ledelse på tværs af teknik- og miljøområdet i kommunen afklarer, for at skabe klare forventninger til medarbejdernes arbejde.

Afsluttende kan man sige, at opgaven har hjulpet mig til at strukturere den omstilling, vi er inde i, og se sammenhængen mellem de forskellige faser mere klart. Det indblik, som opgaven har givet mig i, hvordan medarbejderne oplever sig udfordret, har givet mig en forståelse af de mekanismer, der er på spil og

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

kompleksiteten i omstillingen. Det er tydeligt for mig, at omstillingen vil kræve en fortsat tæt dialog mellem mine medarbejdere og mig, for at få det mentale skema til at falde på plads. Fokus på anderledes, mere værdiladede samtaler kan i denne sammenhæng have en værdi. Ændringen i arbejdsprocesserne handler om at prøve sig frem, og her vil konkrete aftaler mellem mig og mine medarbejdere have betydning. Men en tæt dialog om, hvad vi så afprøver og lærer, er mindst lige så vigtig.

Yderligere er det blevet tydeligt for mig, at vi som ledelsen i Teknik og Miljø skal afklare, hvordan vi som organisation skal forholde os til nogle af de dilemmaer, NPG-tilgangen rejser, dels for at understøtte medarbejdernes omstilling, dels for ikke at ende op med en række individuelle fortolkninger på tværs af organisationen.

Endelig glæder jeg mig til at diskutere og afprøve de erkendelser, som jeg har gjort med andre kommunale chefer, som ligeledes arbejder på at omstille deres organisationer til sam- og værdiskabelse for og med borgerne.

Bilag

Bilag 1 Oversigt semistrukturerede interviews	2
Bilag 2 : Interviewguide	3
Bilag 3 : Behandling af empiri.....	6
Findings kapitel 4	6
Bilag 4 : Oversigt over kendetegn ved de tre styringsregimer	14
Bilag 5 : Analyseramme for analysen af samskabelsesprocesserne.....	15
Bilag 6 : Empiriske eksempler på nye typer af arbejdsopgaver.....	16
Cases.....	20
Myndighedsopgaver.....	20
Case 1 Byggesagsbehandling	20
Case 2 Vertikale jordvarmeanlæg.....	20
Case 3 Oliefyr	21
Case 4 Fleksibelt §3-tilsyn.....	22
Case 5 Husdyrsbrug	23
Case 6 Fældning af kommunale træer.....	23
Case 7 Bevaringsværdige træer	24
Case 8 Skel-sag.....	24
Planlægningsopgaver	25
Case 9 Lokalplanlægning.....	25
Case 10 Infomøde for villa- og olietanksejere	26
Case 11 Drift af fodboldbaner og grønne områder	26
Case 12 Bro ud i en lille sø	27
Case 13 Renovering af en park	28
Udviklingsprojekter	29
Case 14 Energilandsbyer	29
Case 15 Håndværkertiltag.....	29
Bilag 7 : Litteraturliste	31

Bilag 1 Oversigt semistrukturerede interviews

Semistrukturerede interviews

- Høje Tåstrup Kommune, Byggesagsbehandler René Stenderup Nielsen
- Høje Tåstrup Kommune, Miljømedarbejder Pia Winther Bjergaarde
- Hjørring Kommune, Miljømedarbejder Marvin B S Meyer
- Hjørring Kommune, Energimedarbejder Thomas Jensen
- Rudersdal Kommune, Landskabsarkitekt Ditte Juul
- Rudersdal Kommune, Miljømedarbejder Kresten Aarøe
- Rudersdal Kommune, Miljømedarbejder Sune Bach
- Rudersdal Kommune, Landsskabsarkitekt Elsebeth Clemmesen

Supplerende interviews

- Høje Tåstrup Kommune, Chef for Teknik- og Miljøcenteret Lars Christensen
- Hjørring Kommune, Chef for Teknik og Miljø Lars Olsen
- KL, Uddannelsesleder for Fremtiden teknik- og miljømedarbejder Birthe Rytter Hansen

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Bilag 2 : Interviewguide

Tema	Forskningsspørgsmål	Spørgsmål
Hvem er medarbejderen		Hvornår blev du uddannet?
		Hvor mange år har du været i dette job?
		Vil du kort beskrive, hvad du laver?
		Hvor mange år har du været i et lignende job?
		Har du haft andre typer af job?
		Hvad er du uddannet som?
		Er du generalist eller specialist?
		Har du en specifik faglig identitet?
		Kan du prøve at karakterisere, hvad der karakteriserer din faglige identitet?
		På en skala fra 1-5, hvor 5 er størst, hvor stor vurderer du så, at din faglige identitet er?
		Kunne du forestille dig at arbejde inden for et andet område?
Medarbejdernes forståelse af ændringerne	Hvilken forståelse har medarbejderne af udviklingen fra en traditionel kommunal organisation til en kommunal organisation med fokus på offentlig værdiskabelse?	Kan du beskrive for mig, hvad det er for en udvikling, kommunerne er inde i?
		Kalder I den måde man skal agere i fremtidens kommune for noget hos jer?
		Hvis nu vi leger, man skulle sige før og efter skiftet, hvad kendetegnede så en kommune før, og hvad vil kendetegne en kommune efter skiftet?
		Hvad er det, der gør en forskel for borgere og virksomheder?
Mødet med borgeren		Hvad er det, der er anderledes i mødet med borgere og virksomheder?
		Hvis du skal nævne tre ting, der særligt kendetegner

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

		udviklingen?
Nye mål		Er målet det samme?
		Kan man tale om et primært mål og et sekundært mål?
Case		Kan du fortælle om en gang, hvor du selv synes, at du var særlig god til at bringe nogle af de her nye ting i spil?
		Hvad var det, der var særlig godt?
		Hvad fik dig til at prøve det af?
		Hvordan havde du det bagefter?
		Hvordan havde du det lige inden?
		Har du flere eksempler?
At kunne arbejde kreativt	Hvordan oplever medarbejderne, at det, de laver, ændrer sig?	Er dine opgaver de samme før og i fremtiden?
		Kan du beskrive, hvordan opgaverne ændrer sig?
		Er det klart, hvordan opgaverne ændrer sig?
		Hvem definerer, hvordan opgaverne skal ændre sig?
		Hvad betyder det for dig, at du skal løse opgaverne på en ny måde?
		Hvad betyder det for din rolle, at opgaverne ændrer sig?
Kompetencer		Hvad har du brug for, for at kunne løse opgaverne på en ny måde?
		Kompetencer betyder oprindeligt at være passende – at passe til. Hvad er der behov for, for at du passer bedre til opgaverne?
	Hvordan oplever medarbejderne, det er at kunne tillære sig et nyt videndomme?	
At lære at forstå		Vil du fortælle mig om, hvordan I arbejder med at omstille

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

ideen med NPG		kommunen?
		Er det noget, der bekymrer dig, eller er det spændende?
		Er det nemt?
Nye arbejdsprocesser		Hvis nu du har forstået alt det, vi har snakket om, at vilkårene for, hvad kommunen skal, ændrer sig, og du måske har været på kursus og fået alle de nødvendige kompetencer. Er der så noget, der holder dig tilbage?
		Jeg har oplevet, at selv om vi i min organisation har snakket rigtig meget om, hvad det er for en udvikling, der er i gang, og selv om jeg mener, at medarbejderne har kompetencerne, så er det alligevel, som om der er noget, der holder igen, der gør, at det er svært at komme i gang. Kan du genkende dette billede?
		Hvad tror du, årsagen kan være?

Bilag 3 : Behandling af empiri

Findings kapitel 4

	Nexialisme				
			At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme	Legitimere de relevante og tilgængelige videndomme	Aktivt at bringe viden i spil på tværs af videndomme
	Fag-faglighed	Myndighedsfaglighed	Tillid/proaktiv/bred kommunal viden	Hverdagsviden/politiske økonomiske rammer/svage grupper	Lærende kultur/ lytte
Ditte	"... nu kommer der nogle (borgere) og bestemmer noget, og jeg synes måske noget andet ud fra min faglighed." s. 6.		"Kommunen, den kører jo bare derudaf (tilliden til kommunen)." s. 4-6.	Beskriver, hvordan hun i stigende grad har fået øjnene op for borgernes viden: "Og så var der ting, vi ikke var opmærksomme på, som de (borgerne) kunne gøre os opmærksomme på. s. 5.	"Det handler om at lytte rigtig meget." s. 4.
Ditte	"... det behøver ikke betyde, at vores faglighed forsvinder ... fordi vi skal være skarpe på, at det, vi får af input, skal jo omsættes til et eller andet, og det er der, fagligheden så kommer i spil." s. 4.		Beskriver, hvordan hun har kunne bidrage med noget, der ikke er hendes faglighed. s. 5.	Man skal gøre sig klart, hvad det er for nogle rammer s. 4 Det peger på, at rammesætningen i form af forståelsen for det politiske system, økonomien mv. også er en faglighed, som medarbejderen skal kunne byde ind med.	"Man skal være god til at lytte for at skabe tryghed." s. 4.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

	Fag-faglighed	Myndighedsfaglighed	At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme	Legitimere de relevante og tilgængelige videndomme	Aktivt at bringe viden i spil på tværs af videndomme
Elsebeth	Beskriver, hvordan man som landskabsarkitekt skal bringe fagligheden i spil, sådan at man måske kan give borgerne mere end det, de beder om – man skal give dem det, de ikke selv ved, de har behov for. s. 5.		"Det er vigtigt at kunne vise sin faglighed, det fjerner nogle konflikter i samarbejdet." s. 3.	Beskriver også rammesætningen som en vigtig parameter. s. 5.	
Elsebeth	Bringe fagligheden i spil - EC har et eksempel med at bringe fagligheden i spil ved at få præsenteret en vifte af muligheder (Søllerødtur). Det giver en større tillid. s. 5.			"Der er jo masser af borgere, som ikke har overskuddet til at være med i sådan nogle processer og sådan noget ..." s. 4.	
Kresten	"Der er brug for, at fag-fagligheden sættes endnu mere i spil, fordi de skal bruge deres faglighed til at hjælpe borgeren." s. 2.		"Tillid er centralt for samarbejdet." s. 4.	"Det er vigtigt, at dem derude, det er altså ikke nogen, vi griner af, det er nogle brugere, som vi skal samarbejde med." s. 5.	"I klagesager handler det om at bringe borgerne sammen." s. 4
	Fag-faglighed	Myndighedsfaglighed	At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme	Legitimere de relevante og tilgængelige videndomme	Aktivt at bringe viden i spil på tværs af videndomme

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Kresten			Beskriver, at han ved at iagttage kommunen udefra er blevet opmærksom på, at han ikke bare repræsenterer virksomhedsteamet. s. 3.		
Marvin		"... hvad er det, du gerne vil nå, eller hvad er det, du gerne vil have, kan jeg gøre det, kan jeg hjælpe dig igennem den her lovgivningsproces?" s.7.			"Man skal kunne snakke med nogle folk, som er lidt sure. Bevare roen og sige, det er ikke mig, det er systemet, de er sure på." s. 9.
Marvin		"Vi er mange, der slet ikke er jurist-uddannede, men det er jo os, der er inde at fortolke loven ..."			
Pia	Fagligheden. Jeg tror det er utrolig vigtigt at blive ved med at sige, at det er jo fagligheden, der berettiger, at vi sidder her.... s.4				Som fagperson er man tit meget løsningsfokuseret, men det med ligesom at stoppe op og lade være med at komme med løsningen ..." s. 5.
	Fag-faglighed	Myndighedsfaglighed	At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme	Legitimere de relevante og tilgængelige videndomme	Aktivt at bringe viden i spil på tværs af videndomme

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Renee		"Der er uoverensstemmelse mellem tankerne bag Byg og Miljø og det, kommunen gerne vil." s. 4.	"Vi skal være meget proaktive, vi skal ikke sidde og vente på, at arkitektfirmaet får sendt det ind." s. 5.		"... den der konflikthåndtering der. Altså i forhold til at få bøjet af, så den ikke ender helt deroppe." s. 8.
Sune	"... det behøver ikke betyde, at vores faglighed forsvinder ... fordi vi skal være skarpe på, at det, vi får af input, skal jo omsættes til et eller andet, og det er der, fagligheden så kommer i spil." s. 4.		"Det er vigtigt, at der ligger en faglig autoritet bag, fordi borgeren forventer, at medarbejderen ved, hvorfor vi gør, som vi gør." s. 12.		
Sune	"Kommer man til at give køb på sin faglighed, når man skal have kompetencer inden for borger-inddragelse?" s. 11.				

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

	Fag-faglighed	Myndighedsfaglighed	At sikre en bred opmærksomhed på de tilgængelige videndomme	Legitimere de relevante og tilgængelige videndomme	Aktivt at bringe viden i spil på tværs af videndomme
Sune	Tror alligevel ikke fagligheden kommer under pres, men nærmere, at det er regelfagligheden. s. 15.				
Sune	Beskriver, at slutproduktet bliver bedre ved at inddrage forskellige fagligheder. s. 10.				
Thomas	Beskriver behovet for at bringe fag-fagligheden i spil over for borgerne v. fx studieture.s.5	"Man skal kunne sætte ord på lovgivningen, så andre kan forstå den." s. 8.	Efter de er begyndt at arbejde mere inddragende, er flere borgere begyndt at henvende sig. s. 5.	"Der skal være plads til tossede ideer." s. 7.	"Vi skal kunne bringe borgerne sammen og inddrage dem i løsningen." s. 3.
Thomas			"... det er jo blevet en proaktiv rolle ... at man selv skal kunne prøve at opsøge tingene." s. 7.		

Findings kapitel 5

	Hvordan tillærer man et nyt mentalt skema?		Motivation		
	NPG-ideen	Nye arbejdsprocesser	Ydre motivation	Indre motivation - At mestre opgaven	Indre motivation - Forventninger til resultatet
Ditte		De har lært at man bare skal gå i gang og prøve det af. s. 8.			Beskriver, hvordan hun i starten havde en negativ forventning om, hvad det betød at samarbejde med borgerne. s. 5.
Elsebeth		Meget går på refleksion, når man har været lang tid i en organisation og de unge medarbejdere kunne måske bidrage med noget. s. 11.			Siger, at man skal lære at samarbejde med borgerne. Man ryger let tilbage i sit vrede syn på borgerne. s. 9.
Elsebeth	Peger på, at det at inddrage borgerne er en del af hendes uddannelsen, derfor er det ikke helt nyt- s. 1 ff.				
Kresten	Kurser og kontinuerlig italesættelse. s. 7.	"... så er der den der med, at det gør vi allerede og sådan noget, det gør vi også. Vi gør det ved rigtig mange ting, men at sætte ord på de ting, vi gør, være bevidst om, hvornår det er, vi gør de ting, vi gør, det er vigtigt i denne omstilling." s. 7.	Beskriver vigtigheden af, at der er opbakning i hele organisationen til en holistisk tilgang. s. 7. Eksemplet viser, at det er en udfordring at arbejde holistisk, når organisationen er organiseret sektorielt.	"I starten skal man tænke over det, og det skal man nok altid, men i starten skal man tænke ekstra meget over det ..." s. 8.	"De gode historier har stor betydning." s. 9.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Marvin	Peger på, at tankerne i NPG har været en del af hans uddannelse. p.2				
Pia		Kursus, hvor de har spillet rollespil. s. 5.		Peger på, at ressourceforbruget kan være en barriere. s. 3 f.	"Der er ingen tvivl om, at kommunikation og kontakt tager længere tid ..." s. 3.
Pia		Have noget fysisk stående. s. 6.			
	Hvordan tillærer man et nyt mentalt skema?		Motivation		
	NPG-ideen	Nye arbejdsprocesser	Ydre motivation	Indre motivation - At mestre opgaven	Indre motivation - Forventninger til resultatet
Pia		Prøve en lille ting anderledes og så øve sig på det. s. 7.			
Renee	Kursus er med til at italesætte og fastholde fokus- s. 3.	"Den, der sad på den anden side, kunne jo lytte med og give feedback." s. 10.			"Jeg er overbevidst om, at i og med man er løsningsorienteret, så kan man faktisk spare noget tid." s. 8.
Renee		Behov for noget fysisk, der minder en om det. s. 10.			
Sune	Siger, at det har været en del af hans uddannelse, og det derfor er lettere at gå til. s. 12.	Nye ting bør tage afsæt i samskabelse og medborgerskab. s. 16.		Bunkerne på skrivebordet kan være en barriere. s. 16.	

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomæne, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Sune		"Det skal rodfæstes i folks individuelle faglighed ..." s. 16.			
Thomas		Det vigtig i, at det er ok at eksperimentere sig frem. s.5			

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Bilag 4 : Oversigt over kendetegn ved de tre styringsregimer

	Styreform	Værdiskabelse	Borgerrolle	Medarbejderrolle
Bureaukratiet	Hierarki og autoritet	Fagligt korrekte afgørelser	Borger, klient Er loyal	Ekspert, fagligheden gives stor plads i det faglige råderum
NPM	Markeds-mekanismer og konkurrence	Effektivitet og målbarhed	Brugerne er aktive og krævende Exit-strategi, brugerne skal have valg	Kontrollant, bundlinjeorienteret. Fagligheden bliver en konkurrence-parameter
NPG	Netværk og relationer	Skabe værdi for borgere og fællesskabet: - Løse fællesskabets problemer - Skabe rammen om det gode liv	Borgerne er medborgere . De er deltagende og medskabende og har både rettigheder og pligter	Nye roller: Netværker, facilitator Fagligheden har ikke længere særstatus

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomæne, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Bilag 5 : Analyseramme for analysen af samskabelsesprocesserne

Hvem deltager?	Medarbejder	Forvalter	Politiker
Borger/virksomheder			
Organisation			
Hvad bidrager borger mv. med?	Afhængighed	Subsidierende	Komplementerende
Co-governance			
Co-management			
Co-produktion – Ressourcer i form af viden til løsningen			
Co-produktion – ressourcer i implementeringen			
Hvad bidrager det offentlige med?	Afhængighed	Subsidierende	Komplementerende
Co-governance			
Co-management			
Co-produktion			

Bilag 6 : Empiriske eksempler på nye typer af arbejdsopgaver

Nedenfor beskrives 15 eksempler på nye måder at håndtere traditionelle opgaver i teknik- og miljøforvaltningen. De afspejler interviewpersonernes konkrete forståelse af, hvordan opgaverne skal håndteres i fremtidens teknik- og miljøforvaltning. Casene kan inddeles i myndighedsarbejde, planlægningsopgaver og mindre udviklingsopgaver. En samlet oversigt ses nedenfor:

Myndighedsopgaver	20
Case 1 Byggesagsbehandling	20
Case 2 Vertikale jordvarmeanlæg	20
Case 3 Oliefyr	21
Case 4 Fleksibelt §3-tilsyn	22
Case 5 Husdyrsbrug	23
Case 6 Fældning af kommunale træer	23
Case 7 Bevaringsværdige træer	24
Case 8 Skel-sag	24
Planlægningsopgaver	25
Case 9 Lokalplanlægning	25
Case 10 Infomøde for villa- og olietanksejere	26
Case 11 Drift af fodboldbaner og grønne områder	26
Case 12 Bro ud i en lille sø	27
Case 13 Renovering af en park	28
Udviklingsprojekter	29
Case 14 Energilandsbyer	29
Case 15 Håndværkertiltag	29

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Casene er analyseret dels med afsæt i den model, der opstilles i kapitel 2, hvor der identificeres to karakteristika ved NPG-regimet, som har indflydelse på arbejdsprocesserne, nemlig samskabelse og værdiskabelsen¹⁰⁵, dels med afsæt i den analyseramme, der bliver udviklet i kapitel tre, som opstiller forskellige roller og ressourcer, som borgere og kommune kan spille ind med i samskabelsen. Den samlede analyseramme for analysen af casene på tværs af kapitel 2 og 3 fremgår af nedenstående skema, hvoraf resultaterne af analysen, dvs. hvordan casene fordeler sig på de enkelte parametre, også fremgår. Efter skemaet følger en gennemgang af de enkelte cases.

Hvem deltager?	Medarbejder	Forvalter	Politiker
Borger/ Virksomheder	10 Cases: Case 1 Byggesagsbehandling Case 2 Vertikale jordvarmeanlæg Case 3 Oliefyr Case 4 Fleksibelt §3-tilsyn Case 5 Husdyrsbrug Case 6 Fældning af kommunale træer Case 7 Bevaringsværdige træer Case 8 Skel-sag Case 14 Energilandsbyer Case 15 Håndværkertiltag	5 Cases: Case 10 Info.: villa- og olietanksejer Case 11 Drift af grønne områder Case 12 Bro ud i en lille sø Case 13 Renovering af en park Case 15 Håndværkertiltag	2 Cases: Case 13 Renovering af en park Case 15 Håndværkertiltag
Organisation		2 Cases: Case 9 Lokalplanlægning Case 13 Renovering af en park	
Hvad bidrager borger mv. med?	Afhængighed	Subsidierende	Komplementerende
Co-governance Ressourcer i form af viden			5 Cases: Case 2 Vertikale jordvarmeanlæg Case 9 Lokalplanlægning Case 10 Info.: villa- og olietanksejer Case 13 Renovering af en park Case 15 Håndværkertiltag
Co-management			

¹⁰⁵ Se side 17

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Co-produktion – Ressourcer i form af viden til løsningen		4 Cases: Case 1 Byggesagsbehandling Case 11 Drift af grønne områder Case 12 Bro ud i en lille sø Case 13 Renovering af en park	6 Cases: Case 3 Oliefyr Case 4 Fleksibelt §3-tilsyn Case 5 Husdyrsbrug Case 10 Info.: villa- og olietanksejer Case 14 Energilandsbyer Case 15 Håndværkertiltag
Co-produktion – ressourcer i implementeringen		4 Cases: Case 8 Skel-sag Case 11 Drift af grønne områder Case 12 Bro ud i en lille sø Case 13 Renovering af en park	5 Cases: Case 3 Oliefyr Case 4 Fleksibelt §-tilsyn Case 7 Bevaringsværdige træer Case 14 Energilandsbyer Case 15 Håndværkertiltag
I alt co-produktion		5 cases	7 cases
Hvad bidrager kommunen med?	Afhængighed	Subsidierende	Komplementerende
Co-governance			5 Cases: Case 2 Vertikale jordvarmeanlæg Case 9 Lokalplanlægning Case 10 Info.: villa- og olietanksejer Case 13 Renovering af en park Case 15 Håndværkertiltag
Co-management			
Co-produktion			12 Cases: Case 1 Byggesagsbehandling Case 3 Oliefyr Case 4 Fleksibelt §3-tilsyn Case 5 Husdyrsbrug Case 6 Fældning af kommunale træer Case 7 Bevaringsværdige træer Case 8 Skel-sag Case 10 Info.: villa- og

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

			olietanksejer Case 11 Drift af grønne områder Case 12 Bro ud i en lille sø Case 13 Renovering af en park Case 14 Energilandsbyer
Rationale			
NPG (samskabelse/værdiskabelse)	15		
(samskabelse/effektivisering)	2		

	Felter, hvor borgerne bidrager med viden – i alt 13 cases
	Felter, hvor borgerne bidrager med ressourcer i implementeringen – i alt 9

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Cases

Nedenfor beskrives de enkelte cases struktureret efter analyserammen med afsæt i den enkelte medarbejders fortælling.

Myndighedsopgaver

Case 1 Byggesagsbehandling

Hvem deltager?

Byggesagsbehandling sker gennem en interaktion mellem frontlinje-medarbejderen og borgeren

Hvad bidrager borgeren med?

Borgerens bidrag sker via det digitale ansøgningsskema Byg og Miljø og er dermed blevet standardiseret. Der stilles krav til borgeren om at levere dele af den sagsbehandling, som de kommunale medarbejdere tidligere har leveret. Der er således tale om co-produktion, hvor borgerens arbejde subsiderer noget af det arbejde, medarbejderen tidligere har lavet.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Der er fortsat tale om co-produktion, men medarbejderen bidrager med komplementerende ressourcer. Medarbejderen beskriver, at han har fået rollen som projektlederen, der samler alle tilladelser fra kommunen. Han er blevet mere opsøgende, fordi borgeren ikke er professionel nok til at kunne håndtere kravene til det, han skal levere via det digitaliserede ansøgningssystem. Medarbejderen beskriver selv, at hans rolle har ændret sig, således at han i højere grad skal kunne kommunikere formålet med reguleringen og hjælpe borgeren med at lykkes med det, borgeren drømmer om inden for lovens rammer.

Hvilket rationale?

Co-produktionen taler her både ind i NPM-rationalet og i NPG-rationalet. Implementeringen af Byg og Miljø er et eksempel på samskabelse med afsæt i NPM-rationalet. Ideen er at effektivisere ved at lægge et større ansvar over på borgeren, som må vende sig til markedet, hvis denne ikke selv er i stand til at håndtere de krav, der stilles.

Derimod er medarbejderens beskrivelse af dennes nye rolle i overensstemmelse med NPG-rationalet. Medarbejderen ser sin opgave som at hjælpe borgeren igennem bureaukratiet, både ved at koordinere for borgeren og ved at hjælpe med at oversætte reglerne til noget, der skaber mening for borgeren. Men vigtigst er, at medarbejderen ser sin egen rolle som at skulle hjælpe borgeren med at lykkes med det, denne gerne vil. Medarbejderne samskaber altså med borgeren for at hjælpe med at skabe ny værdi for borgeren.

Case 2 Vertikale jordvarmeanlæg

Hvem deltager?

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Frontlinje-medarbejderen samarbejder med vandværkerne og boreentreprenørerne om at fastlægge de fremtidige retningslinjer for, hvornår der kan installeres vertikale jordvarmeanlæg i kommunen.

Udfordringen er, at vertikal jordvarme er en bæredygtig energikilde og derfor et rigtig godt alternativ til fossil energi, men man kan ved installationen risikere at forurene grundvandet.

Den endelige beslutning ligger hos politikerne, men ved at bringe både vandværkernes og boreentreprenørernes faglighed i spil får medarbejderen fagligt input, som giver ham mulighed for at lave en administrationspraksis, der både giver mulighed for at beskytte grundvandet og installere vertikale jordvarmeanlæg. Der er altså tale om en co-governance proces.

Hvad bidrager vandværker og virksomheder med?

Vandværker har bidraget med faglig viden. De kunne have valgt at sætte sig imod og ikke at ville samarbejde, men har i stedet valgt at bidrage med komplementerende viden for at finde en mulig løsning. Virksomhederne bidrager med konkret komplementerende viden i forhold til, hvilke processer der er, og hvordan man konkret kan gennemføre boringerne, så der er mindst risiko for forurening.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Medarbejderen bidrager i første omgang med et ønske om at finde en løsning, fordi han fagligt mener, at det er det rigtige at gøre. Medarbejderen er tilfældigvis både ansvarlig for grundvand og varmeplanlægning og har derfor faglig forståelse for rationalerne inden for begge områder. I stedet for enten bare at tillade vertikal jordvarme eller at forbyde det, laver medarbejderen en proces, hvor han indsamler lokal, tilgængelig viden fra interessenterne. Han er modig, fordi han tør lytte til den viden, som de andre aktører bringer i spil.

Både medarbejder, vandværker og virksomheder bringer altså komplementerende viden ind i en co-governance-proces.

Hvilket rationale?

Rationalet i denne co-governance-proces er NPG. Formålet er at skabe nogle bedre rammer for det gode liv ud fra en ide om, at hvis kommunen formår at bringe interessenternes viden i spil, så er det måske muligt at nå en bedre løsning, der både tilgodeser grundvandet og behovet for vedvarende energi. Medarbejderen formår faktisk at styre en proces hen imod at kunne gribe den velfærd, som måske opstår. Der er således tale om samskabelse med værdiskabelse for fællesskabet for øje.

Case 3 Oliefyr

Hvem deltager?

Borgeren kontakter kommunen for at få hjælp til at afklare, hvad de skal gøre med deres varmeforsyning fremadrettet.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale om co-produktion. Borgeren har brug for kommunens input til at selv at kunne afklare, hvad der er den bedste løsning. Borgeren bidrager i første omgang med sin hverdagsviden og med initiativet

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

til at kontakte kommunen, men vil ofte også være nødsaget til at bidrage med alternative ressourcer i forbindelse med implementeringen.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Frontlinje-medarbejderen bidrager til co-produktionen med sin viden. Der er tale om komplementerende viden, idet medarbejderens myndighedsopgave kun består i at godkende. Men ved at bringe sin komplementerende faglige viden i spil bidrager medarbejderen til, at borgeren kan tage en bedre beslutning, både på baggrund af viden om reguleringen på området og på baggrund af medarbejderens faglige indsigt i området.

Hvilket rationale?

Rationalet er, at medarbejderne sidder inde med en faglig viden både om reguleringsgrundlaget og om det faglige område, og ved at bringe dette i spil over for borgerne på en letforståelig måde, bidrager medarbejderen til, at borgerne kan tage de gode beslutninger i forhold til rammen om det gode liv. Der er altså tale om samskabelse og om værdiskabelse for den enkelte borger og hermed tale om et NPG-rationale.

Case 4 Fleksibelt §3-tilsyn

Hvem deltager?

§3-tilsyn på landbrugsarealer er et tilsyn med, at landmanden ikke ødelægger områder med beskyttede naturtyper. Frontlinje-medarbejderen er tilsynsførende, og landmanden deltager som videnperson med både landbrugsfaglig viden og hverdagsviden. Formålet er at se, om man i stedet for at bevare enkeltstående §3-arealer kan lave erstatningsarealer til glæde for både landmanden og naturen.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale co-produktion, fordi frontlinje-medarbejderen og landmanden i fælleskab skaber ny værdi både i forhold til landbrugsproduktionen og i forhold til naturen. Der er tale om komplementerende ressourcer. Landmandens bidrag erstatter ikke kommunens indsats, men ved at landmanden tilføjer ekstra viden om landbrugsdrift mv. til processen, kan der skabes ny værdi. Landmanden vil også tilføje nye ressourcer i forbindelse med implementeringen, idet han skal anlægge erstatningsområder.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Den faglige medarbejder bidrager til co-produktionen med faglig viden og et holistisk syn på, hvordan der kan skabes bedre naturområder i respekt for fremtidsudsigterne for produktionen. Medarbejderen skal indgå i en dialog, hvor landmandens faglige viden om produktionen og hverdagsviden respekteres og inddrages i den færdige løsning. Den alternative myndighedsrolle vil her bestå i et traditionelt tilsyn med efterfølgende påbud for evt. overtrædelser af §3-reglerne.

Hvilket rationale?

Rationalet bag er NPG, idet formålet er sammen at skabe mere værdi for fællesskabet og for landmanden i form af en løsning, der både gavner naturen og produktionen.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Case 5 Husdyrsbrug

Hvem deltager?

Borgeren og frontlinje-medarbejderen deltager i co-produktionen, hvor tanken er, at hvis man på et tidligt tidspunkt bringer borgerens hverdagsviden sammen med frontlinje-medarbejderens faglige og reguleringsmæssige viden, så kan man nå et bedre resultat for borgeren og det omkringliggende miljø.

Hvad bidrager borgeren med?

Ansøger bidrager ved tidligt i idefasen at henvende sig til kommunen og bede om en åben snak om, hvad borgeren kunne tænke sig, og hvilke muligheder der er for dette. I implementeringsfasen bidrager borgeren ligeledes med evt. at skulle implementere en lidt anden løsning, end den havde forstillet sig.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Frontlinje-medarbejderen bidrager ved at invitere til dialog og give sig tid til at forstå, hvad det er, ansøger drømmer om, og i denne dialog stille sin faglige viden til rådighed. Medarbejderen snakkede meget om, at det var vigtigt at opnå et tillidsforhold, for at ansøger turde sparre med den faglige medarbejder.

Hvilket rationale?

Rationalet er et NPG-rationale, idet der er en antagelse om, at ansøger og medarbejder sammen kan nå et bedre resultat, som i højere grad opfylder ansøgers drøm om det gode liv under hensynstagen til miljøet.

Case 6 Fældning af kommunale træer

Hvem deltager?

Borgeren kontakter kommunen, fordi denne gerne vil have fældet nogle træer, som står på kommunal grund, og som borgeren i første omgang siger skygger.

Hvad bidrager borgeren med?

Borgeren bidrager ikke med ret meget i starten af denne proces, han har et ønske om at få fældet nogle træer.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Frontlinje-medarbejderen har mulighed for helt kategorisk at afvise borgeren, idet træerne står på kommunens grund, men i stedet vælger medarbejderen en samskabende tilgang, hvor hun går i dialog med borgeren og tager ud og ser, hvad det egentlig er, borgeren ønsker, og det viser sig, at det ikke er fordi træerne skygger, men fordi de er grimme. Gennem dialog lykkes det medarbejderen med afsæt i sin faglighed at få forklaret borgeren, at træerne faktisk har en funktion i forhold til at afgrænse en park, og det leder til enighed om, at kommunen kan plante nogle andre træer, og når de er vokset op, så kan de erstatte de gamle, lidt kedelige træer. Der er tale om co-produktion, fordi de faktisk når frem til en fælles løsning. Medarbejderen bidrager med komplementerende ressourcer både i forhold til at bringe

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

sin faglige viden om byrum i spil og ved at gå ind i en faciliterende proces. Det spændende med denne case er, at det faktisk lykkes medarbejderen at bringe borgerens hverdagsviden i spil og opnå en fælles løsning, på trods at borgeren ikke fik det, han kom efter.

Hvilket rationale?

Rationalet er NPG, fordi medarbejderen tror på, at denne via dialog og en bedre forståelse for, hvad det er, borgeren ønsker sig, kan nå en bedre løsning, som både understøtter det offentlige hensyn i forhold til parken og den enkelte borgers ønske om et bedre liv i form af at få erstattet træerne.

Case 7 Bevaringsværdige træer

Hvem deltager?

En borger henvender sig til kommunen, fordi han har et bevaringsværdigt træ på sin grund, og han vil gerne have bygget en mur, der hvor det står.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale om co-produktion, hvor borgeren bidrager med komplementerende ressourcer i implementeringsfasen, hvor han anlægger en mur rundt om træet i stedet for bare at fælde træet.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Medarbejderen bidrager ved at bringe sin komplementerende faglige viden i spil og har en lang snak med borgeren om, hvordan man kan bygge en mur rundt om træet og understøtte dette, således at træet fortsat kan bevares. Herved lykkes det at skabe en bedre løsning.

Hvilket rationale?

Rationalet er NPG, hvor medarbejder og borger i dialog skaber en bedre løsning, som både er tilfredsstillende fagligt og ud fra et fællesskab synspunkt, og som borgeren også er tilfreds med.

Case 8 Skel-sag

Hvem deltager?

En grundejer har bredt sig ud over et kommunalt areal og har i den forbindelse også plejet nogle træer. Området har fået en karakter, der dels gør, at det ikke ser særlig offentligt ud mere, og dels er kigget ned over søen vokset til.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale om co-produktion, hvor borgeren bidrager med komplementerende ressourcer, idet grundejer forpligter sig til at pleje arealet ud fra nogle bestemte retningslinjer og sikre offentlig adgang til arealet, mod at grundejer fortsat kan bruge dele af arealet.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Forvaltningen har taget kontakt til grundejeren. Som udgangspunkt har grundejer ikke ret til at brede sig ud over det kommunale areal, men forvaltningens tilgang har været om det kunne være muligt at finde en løsning, som tilgodeser ønsket om offentlig adgang og et kig ned over søen og samtidig lade grundejer, så længe denne bor der, fortsætte med at inddrage dele af arealet og passe det. Der er altså tale om komplementerende ressourcer fra forvaltningens side, idet de forsøger at være kreative og finde en løsning, som kan tilgodeses alle.

Hvilket rationale?

Rationalet er NPG, idet det undersøges, om der kan findes en løsning, der tilgodeser borgerens ønsker uden at gå på kompromis med de offentlige værdier om offentlig adgang og kig over søen. Den letteste løsning ville være en rigid håndhævelse af reguleringen efter et traditionelt bureaukratisk rationale, men det undersøges i stedet, om der kan findes en fælles løsning, som tilgodeser alles ønsker. Udfordringen er, at det kommunale system ikke er gearret til sådanne aftaler; der er dels spørgsmålet om hævde, dels spørgsmålet om, hvordan man sikrer, at aftalerne gemmes, og at aftalen ikke bare glemmes i forbindelse med salg.

Planlægningsopgaver

Case 9 Lokalplanlægning

Hvem deltager?

Grundejerforeninger og ejerlav indbydes af kommunens planlæggere på et meget tidligt tidspunkt i processen til at være med i formuleringen af de krav og rammer, der skal sættes for deres lokalområde via lokalplanen.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale om co-governance, idet grundejerforeningerne indbydes til at deltage i politikformuleringen eller rammesætningen for lokalområdet. Grundejerforeningen bidrager med lokal viden i form af komplementerende ressourcer. Hvis der skal være tale om reel co-governance, skal resultatet være et produkt af grundejerforeningens og den professionelle planlæggers viden.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Planlæggeren bidrager på den ene side som proceskonsulent og facilitator og skal være i stand til at samle inputtene i et kompromis. På den anden side skal planlæggeren være i stand til at præsentere den faglige viden for grundejerforeningerne på en måde, der gør det muligt at inddrage den faglige viden i processen. Medarbejderen bidrager altså med en komplementerende viden, dels i form af at facilitere processen, dels i form af evnen til at formidle den faglige viden.

Hvilket rationale?

Rationalet bag at lave en co-governance-proces med grundejerforeningerne er, at grundejerforeninger og ejerlav skal tage et større ansvar for, hvordan deres landsbysamfund skal udvikle sig. Der er altså tale

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

om en form for empowerment; at de ved at tage et ansvar også skaber en større tilfredshed. Rationalet er NPG, idet tiltaget understøtter ideen om at inddrage borgerne i at formulere rammerne for det gode liv og herigennem skabe et større ejerskab.

Case 10 Infomøde for villa- og olietanksejere

Hvem deltager?

Forvaltningen afholdt et informationsmøde for borgerne om de nye regler om oliefyr. Foruden frontlinje-medarbejdere fra kommunen deltog også varmeforsyningerne.

Hvad bidrager borgeren med?

Borgerne bidrog med komplementerende hverdagsviden til frontlinje-medarbejderne om, hvad det egentlig er, borgerne efterspørger.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Medarbejderne bidrager med en proces, hvor den nyeste faglige viden bliver præsenteret, men også med en evne til at kunne gå i dialog med borgerne om deres konkrete ønsker og udfordringer. Endelig bidrager medarbejderne med evnen til at kunne omsætte den svære faglige viden til borgernes konkrete hverdagsproblemer. Medarbejdernes bidrag var således komplementerende.

Hvilket rationale?

Rationalet var måske i virkeligheden i udgangspunkt NPM, idet tanken var, at det var en let måde at tilbyde borgerne information om noget ny regulering, som ville få betydning for deres hverdag. Men idet medarbejderne indgik i en dialog med borgerne om deres konkrete hverdagsproblemer og selv oplevede at få input med tilbage, var der i virkeligheden både tale om konkret co-produktion og co-governance, idet medarbejderen beskriver, at de fik input med tilbage til, hvad er det for en retning, vi skal arbejde videre med på dette område. Man kan altså sige, at rationalet startede som et NPM-rationale, men udviklede sig til at have et bredere NPG-rationale, fordi medarbejderne i deres dialog med borgerne bidrog til at skabe rammen om borgernes beslutninger om det gode liv. Endelig fik medarbejderne input med hjem, til hvordan de kunne udvikle området, så det i højere grad kan understøtte borgernes behov.

Case 11 Drift af fodboldbaner og grønne områder

Hvem deltager?

Formålet er at få borgere i mindre lokalområder til selv at overtage driften af grønne områder.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale om co-produktion, og der er tale om en subsidierende ressource, idet borgerne skal drifte de grønne arealer.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Planlæggerne for de grønne områder skal gennemføre en proces, hvor de sammen med borgerne finder ud af, hvad der skal til for at borgerne kan overtage driften af de grønne arealer. Selve denne proces er

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

en komplementerende ressource. Frontlinje-medarbejderne skal måske bidrage med udlån af redskaber og faglig viden om driften.

Hvilket rationale?

Rationalet bygger på en ide om, at kommunen er scenograf, altså at kommunen skal skabe rammen om det gode liv, men samtidig er der også et rationale om, at kommunen ikke har midlerne til at fortsætte driften af de lokale grønne arealer. Der er altså ikke nogen tvivl om, at der ligger et NPM-rationale bag, men samtidig kobles det til et rationale om, at det handler om at finde nogle mulige løsninger på, hvordan kommunen fortsat kan bidrage til at skabe rammen om det gode liv, en dagsorden, som er en del af NPG-rationalet.

Case 12 Bro ud i en lille sø

Hvem deltager?

Ude ved en lille sø er der enighed blandt skolen, grundejerforeningen og de nærmeste naboer, om at det kunne være en god ide af få en bro ud i søen.

Hvad bidrager borgeren med?

Skolen har taget initiativ til at kontakte parkafdelingen i kommunen med et ønske om at få en bro ud i en lille sø.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Kommunens grønne planlægger har taget initiativ til at afdække, om der er enighed blandt interessenterne om ønsket om en bro ud i søen, og har også afklaret, om kommunen ville kunne fremme projektet. Men selv om projektet er et godt, rekreativt projekt, hviler det, da der i borgergruppen og i skolen ikke har været interesse for at gå ind i at være med i selve implementeringsfasen.

Hvilket rationale?

Rationalet er NPG. Kommunen vil gerne understøtte det gode lokale initiativ, som vil kunne skabe en lokal, rekreativ værdi og et medejerskab, men borgerne og skolen kan ikke leve op til kommunens forventning om, at de skal deltage aktivt i projektet, også i implementeringen, og derfor hviler projektet, men kan vækkes til live, hvis der kommer tilstrækkelig stor lokal opbakning.

Der er tale om en konflikt mellem skolen og borgernes forventninger til kommunen og kommunens forventninger til skolen og borgerne. Skolen henvender sig med en forventning om co-produktion, hvor de bidrager med en komplementerende ressource i form af viden. Men kommunen har omdefinert forventningerne til borgere og interessenter i overensstemmelse med NPG-regimet og har nu en forventning til borgerne, om at de skal deltage i implementeringen af projektet, mens kommunen gerne vil bidrage med viden om projektledelse, fundraising og faglig viden.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Case 13 Renovering af en park

Hvem deltager?

En cykelforening henvender sig til forvaltningen for at høre, om der er et sted, hvor de kan få lov at placere en cykeludfordringsbane.

En minigolf forening vil gerne have en minigolfbane.

Parkafdelingen igangsætter en større renovering af en mindre park, hvor det både kan lade sig gøre at placere cykeludfordringsbanen og minigolfbanen.

Grundejerforeningen rundt om parken vil gerne involveres.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er både tale om co-governance og co-produktion, fordi borgergrupperne er med til at udvikle rammerne for renoveringen af parken, hvor de bidrager med komplementerende ressourcer i form af viden om, hvilke værdier parken har i dag, og hvordan den bruges, mens cykelgruppen bidrager med komplementerende ressourcer, idet de gerne selv vil anlægge en cykeludfordringsbane, gerne med faglig bistand fra den kommunale drift.

Minigolf foreningen bidrager også med komplementerende ressourcer i implementeringsfasen, idet de har en minigolfbane, som skal lægges ud.

Hvad bidrager medarbejderen med?

De grønneplanlæggere bidrager dels med at bringe kommunens andre afdelingers viden, om hvad der kan lade sig gøre i forhold til lokalplan og fredninger, i spil, og de fungerer derefter både som faglig sparring og som facilitator for en borgerproces, hvor borgerne får mulighed for at bringe deres hverdagsviden i spil, og som også skaber rum for dialog med politikerne. Derudover sikrer de grønne planlæggere, at der laves en organisering omkring minigolfbanen, der gør, at andre borgere end minigolfklubben kan bruge banen.

Hvilket rationale?

Rationalet er NPG, idet de grønne planlæggere vælger at tage udgangspunkt i de henvendelser, de har fået, og undersøger mulighederne for at understøtte de aktiviteter, som foreningerne gerne vil spille sammen om. Samtidig forsøger planlæggerne at understøtte, at der laves en proces, som giver en bred gruppe af borgere mulighed for at blive en del af processen, således at der skabes en løsning, som både understøtter foreningers ønsker og de borgere, som bruger parken i deres dagligdag.

Medarbejderen beskriver, at hun oplever, at hun gennem dialogen med naboerne også har været med til at give parken en identitet ved at bidrage med historien om, at parken faktisk har et navn, og at der ligger en lille, tilgroet sø i parken.

Processen har således ikke kun bidraget til at skabe et pænere, grønt område, men har også bidraget til at skabe noget lokalt ejerskab og identitet.

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Udviklingsprojekter

Case 14 Energilandsbyer

Hvem deltager?

Medarbejderen beskriver, at flere borgergrupper har henvendt sig for at høre, om kommunen kunne være med til at støtte op om et projekt med energilandsbyer.

Hvad bidrager borgeren med?

Der er tale om co-produktion, hvor borgerne bidrager med komplementerende ressourcer, idet der er tale om en helt ny opgave. Borgerne bidrager selv med ideen og vil i sidste ende også selv være en vigtig del af implementeringen.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Kommunen bidrager med komplementerende viden i form af hjælp til organiseringen af projektet og hjælp til funding, og den kommunale medarbejder bidrager også med hjælp i forhold til at bære projektet igennem de relevante myndighedsgodkendelser.

Hvilket rationale?

Rationalet i denne type af samarbejder er NPG, idet tanken er, at kommunen ved at bidrage med faglig viden og viden om projektorganisering kan understøtte lokale initiativer, som både er fornuftige i et vedvarende energiperspektiv, og som understøtter sammenhængskraften i lokalområdet.

Case 15 Håndværkertiltag

Hvem deltager?

En lokal arkitekt med stor interesse for passivhuse kontaktede kommunen for at høre, om det var noget, kommunen kunne tænke sig at gå ind i. Det var der politisk opbakning til, og der blev lavet en tværfaglig inspirationstur, hvor håndværkere, arkitekter og embedsmænd deltog. Det kom der tre ting ud af: Det lokale uddannelsescenter lavede en speciallinje for håndværkere, der blev lavet en energimesse, hvor håndværkere og borgere kunne møde hinanden, og håndværkerne fik lavet et netværk.

Hvad bidrager borgere/virksomheder med?

Der er tale om komplementerende ressourcer, idet det ikke var en opgave, der i forvejen blev løst. Der er både tale om co-governance og co-produktion, idet initiativet kom fra en lokal arkitekt, og interessenterne var derfor med til at udvikle selve ideen om, hvad samarbejdet skulle indeholde. Uddannelsescenteret var ledende i at få udviklet en faglig linje, og håndværkerne var ledende i at få dannet et håndværkernetværk.

Der blev således også både bidraget med viden og ressourcer i implementeringsfasen.

Hvad bidrager medarbejderen med?

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Kommunens rolle var at bringe parterne sammen og skabe en fælles videnplatform. Derudover havde kommunen også en central rolle i at arrangere energimessen for borgerne.

Hvilket rationale?

Rationalet er NPG. Samarbejdet var drevet af en forventning om, at der kunne skabes noget ved at bringe de relevante parter sammen, at der kunne skabes en form for merværdi ud af samarbejdet.

Bilag 7 : Litteraturliste

Agger, Annika & Tortzen Anne: Forskningsreview om samskabelse, University College Lillebælt, jan 2015

Amhøj, C. B.: Fremtidsparat lederskab. I Helth, P. (red.) (2013), Lederskab, det personlige lederskab, 3 udg.

Amhøj, C. B: Virtuelle ledelsesteknologier

Andersen, L. B.; Greve, C.; Klausen, K.K. & Torfing, J.: Forvaltningspolitisk debatoplæg

Boswell, W.R.; Bingham, J.B. & Colvin, J.S. (2006): Aligning employees through 'line of sight'. Business Horizons, 49:499-509

Byskov-Nielsen R.; Gemal C. H. & Ulrich J.: Billeder af ny velfærd – fra visioner til praksis (2015) Systime Profession

Ejersbo, N & Greve, C. (2014): Modernisering af den offentlige sektor. 3. udgave. København: Akademisk Forlag Business

Fremfærd <http://fremfaerd.dk/>

Fremtidens kommunestyre: KL-notat på baggrund af en proces med borgmestrene om, hvordan kommunestyret forandre sig på bagsiden af finanskrisen. Fundet på <http://www.kl.dk/menu/Nielsen-og-Fabrin-Kommunalpolitikernes-rolle-skal-styrkes-id133860/>

Gemal, C.H.: Offentlig Innovation – mellem styring og borger, Via University College 2014

Greve, C. (2013): Ideas in public management reform for the 2010s. Digitalization, Value creation and Involvement. Springer Science+Business Media New York 2013

Høyer, K. (2007): Hvad er teori og hvad er forholdet mellem teori og metode?, i S. Vallårda, S. og L. Koch (red) Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab. Munksgaard

Jakobsen, M. & Harrits G. S.(2010): Kvalitativ analyse: Kodning og dybtgående tekstanalyse, i Bøgh Andersen m.fl. (red) Metoder i statskundskab. Hans Reitzels Forlag

Justesen, Lise & Mik-Meter, Nanna: Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier (kapitel 1, 2, 3, 6 og 7), Hans Reitzels forlag, 2010

Justesen, S. (2008): Innovation management as nexialism. Innoversity working paper (udleveret på MPG'en)

Klausen, H. & Haahr, M., SDU, 2011,
<http://www.emu.dk/sites/default/files/Hermeneutikken%20og%20den%20hypotetisk%20deduktive%20metode.pdf>

Masterprojekt: Hvordan udfordrer det medarbejderne at skulle udvikle et nyt videndomme, der understøtter samskabelse i dagligdagen?

Af: Maria Cathrine Nielsen

Kvale, S. & Brinckmann, S. (2008): Udførelse af et interview og interviewkvalitet, kap 7 og 8 i Interview, introduktion til et håndværk. Hans Reitzels Forlag

Kvale, S.(1997): Interview, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag

Leinwand, P. & Mainardi, C. (2013): Beyond functions. February 26, 2013/Spring2013/Issue 70

Lund, B. & Jensen, J. B. 2011: Læringsteori: Hvordan skabes kreative samarbejdsprocesser? I Torfing, J. & Sørensen, E. (red) Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor

Mandag Morgen (2014): Medarbejderroller med vilje – nye roller

Newell, S; Roberts, M; Scarbrough, H & Swan, J. (2009): Managing Knowledge Work and innovation.

Osborne, S.P.: The New Public Governance 2006 i Public management review. Vol. 8 Issue 3 s. 377-387

Pestoff, Victor, 2012: Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. I International society for third sector research, vol. DOI 10.1007/s11266-012-9308-7

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2011): Public Management Reform. A Comparative analysis: New Public Management, Governance , and the neo-Weberian state 3rd edition Oxford: Oxford University Press

Ry Nielsen, J.C. & Repstad, P. (1993): Fra nærhet til distanse og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisasjon, i Ry Nielsen, J.C. (red.) Anderledes tanker om livet i organisationer. Nyt fra samfundsvidenskaberne.

SLIP <http://slip.cbs.dk/fol>

Torfing, J. & Køhler T. B. (2016): Styringskløft mellem Finansministeriet og kommuner.
<http://www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/styringskloeft-mellem-finansministeriet-og-kommuner>

Torfing, J.: Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: Før, nu og i fremtiden

Ulrich, D.; Allen, J.; Smallwood, N.; Brockbank, W. & Younger, J.: Building Culture from the outside-in. The RBL Group White Paper Series.

Vamstad, J. (2012): Co-production and service quality: The case of cooperative childcare in Sweden. I international society for third sector research, vol. DOI 10.1007/s11266-012-9312-y