

2019

Samskabelse med blik for den voksne lærende – en ny vej for organisationsudvikling?



Lin Bremerstent Taudorf
Aalborg Universitet
02-01-2019

Titelblad

Titel: Samskabelse med blik for den voksne lærende – en ny vej for organisationsudvikling?

Udarbejdet af: Lin Bremerstent Taudorf

Aflevering: 2. januar 2019

Vejleder: Dorina Gnaur

Uddannelsessted: Aalborg Universitet, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Fag: Kandidatspeciale i Læring og Forandringsprocesser

Semester: 10. semester

Lin Bremerstent Taudorf

Studienummer: 20053539

Specialets samlede antal tegn inklusiv blanke: 187.771

Svarende til antal normalsider á 2400 tegn: 78 sider

Forsidebilledet viser en brostensbelagt gade. Egen produktion.

Førord

Nærværende speciale er udarbejdet som en afslutning af mit studie på Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser, Aalborg Universitet. Jeg har under udarbejdelsen modtaget vejledning fra Dorina Gnaur, Ph.d. og lektor ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Jeg vil gerne rette en stor tak til Dorina Gnaur for en yderst god og givende sparring samt for hendes motiverende og inspirerende vejledning under hele specialeskrivningsprocessen.

Aalborg den 28. december 2018

Lin Bremerstent Taudorf

Abstract

This thesis is written from a learning perspective, with a particular focus on adult learning that is taking place in co-creating set-ups in a public organizational context. The initial problem analysis of this thesis indicates that co-creation in a Danish public context is imported as an organizational recipe and that this translation creates a number of challenges in relation to learning and creativity. Therefore, the overall purpose of the thesis is to investigate how the public translator of co-creation can orchestrate co-creation processes with attention to adult learning as a basis for supporting learning and creativity as core elements in co-creation.

The thesis is based on a hermeneutic and understanding analytical perspective. The study was conducted as a document analysis based on a combination of field data, peer-reviewed studies and theory. Key sources are Knowles, Holton & Swanson, "The Adult Learner - The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development" (2015), Røvik, "Trends in Organizations" (1998) and "Trends and Translations" (2007), Amabile "How to Kill Creativity" (1998). In addition to this, a series of peer-reviewed articles, studies and subject books on co-creation are included.

The thesis's study points out that co-creation can be translated as an organizational recipe, through contributions from theories on adult learning, with knowledge of the adult learner's need for co-creation to be organized, so that they respect adults as autonomous and self-directed individuals who expect meaning and value in the co-creation activities they enter into, as a starting point for learning and creative creation. The study indicates that this is a central starting point for adults' motivation and commitment. At the same time, the study points out that this can be supported by a learning and creativity-oriented approach to translating co-creation that involves knowledge of what hinders and promotes creativity. The study also points out that such an approach can support co-creation in the establishment of an authentic, creative learning and creativity environment, with focus on context-related, problem-related and experience-based co-creation processes.

Several references are made in the thesis's study to researchers and authors who demand studies that can contribute with empirical knowledge about co-creation and how co-creation can be realized (Degnegaard, 2015) (Torfing, 2016) (Jensen & Krogstrup, 2017). The present study is not intended for such a role but points out that it may be relevant to investigate co-creation empirically based on the participants as adult learners.

The study finally points to a synthesis between co-creation, as a public, welfare-producing, management tool, and insight into what hinders and promotes learning and creativity. This may also be interesting to investigate in a future empirical context. Thus, the thesis's findings may be relevant in future research.

Læsevejledning

Nedenstående læsevejledning er udarbejdet med henblik på at klarlægge specialets opbygning og dermed støtte læseren ved at skabe overblik over de forskellige kapitler i specialet. Det anbefales, som udgangspunkt, at læse kapitlerne i kronologisk rækkefølge. Samtidig vil der nogle steder i specialet være henvisning til litteraturgennemgangen, hvorfor dette kapitel, med fordel, kan genbesøges i det omfang læseren finder det anvendeligt.

Kildehenvisningen er angivet efter APA.

1. Kapitel. Indledning

Dette første kapitel har til formål at fungere som forståelsesmæssigt fundament for læserens videre færd gennem specialet. I dette kapitel præsenteres baggrunden for valg af emne samt den samfundsmæssige ramme, der ligger til grund for specialets undersøgelse, i lyset af organisatorisk forandring gennem læring og samskabelse. Herefter argumenteres der for problemfeltets tilknytning til samtidens import af organisationsopskrifter, med udgangspunkt i teori af Kjell Arne Røvik, der leder frem til en præsentation af specialets problemformulering.

2. Kapitel. Undersøgellesdesign

I specialets andet kapitel introduceres den valgte metodologiske, videnskabsteoretiske, analytiske og fagmetodiske tilgang til specialets undersøgelse. De forskellige afsnit vil således indeholde henholdsvis større og mindre metodiske sammenhænge, med det samlede formål at tilvejebringe et metodisk overblik for læseren, samt begrunde de metodiske valg i relation til undersøgelsens øvrige elementer.

3. Kapitel. Litteraturgennemgang

Dette kapitel præsenterer en gennemgang af relevant forskning og litteratur indenfor samskabelse som innovativt og forandringsorienteret organisatorisk perspektiv. Gennemgangen vil indeholde både internationale og danske kilder, og bevæger sig fra samskabelseskonceptets tidlige tilknytning til den private sektor og frem den danske offentlige sektor idag. Litteraturgennemgangens funktion er at agere konceptuel forståelsesramme, med reference til specialets indledning samt den efterfølgende analyse, frem mod besvarelse af specialets problemformulering.

4. Kapitel. Voksenlæring som teoretisk position

I dette fjerde kapitel introduceres læseren til specialets læringsteoretiske resonansrum, idet teori indenfor feltet voksenlæring vil blive præsenteret, med andragogik¹ som omdrejningspunkt. Kapitlet begynder med en forståelsesmæssig ramme for den valgte læringsteoretiske retning indenfor voksenlæring, der trækker tråde tilbage til skandinavisk og dansk læringsteori. Derefter præsenteres de andragogiske antagelser om den voksne lærende, der vil blive anvendt igennem specialets analyse.

5. Kapitel. Analyse

Dette analysekapitel er inddelt i tre afsnit, der hver indeholder en mindre delanalyse ud fra hver sin tematik. Den første delanalyse er en undersøgelse i relation til problemformuleringens første underspørgsmål og beskæftiger sig med, hvordan læringselementet er udfordret i samskabelse som en organisationsopskrift. Den anden delanalyse tager på samme måde udgangspunkt i de udfordringer, der kan være med samskabelse som organisationsopskrift, men her er det med samskabelsens kreative intention som udgangspunkt. Den sidste delanalyse undersøger, på hvilken måde, teorier om oversættelse af organisationsopskrifter kan ruste oversætteren af samskabelse i en import af samskabelse med læring og kreativitet som grundelementer.

6. Kapitel. Diskuterende analyse

Dette sjette kapitel indeholder en diskuterende analyse, med udgangspunkt i kreativitetsteori af Teresa Amabile, på baggrund af studier af, hvordan ledere og facilitatorer kan enten hæmme eller fremme kreativitet i deres organisation. Fund fra disse studier sammenholdes med relevante elementer fra lærings- og samskabelsesperspektivet, med det formål at undersøge dette samspil og identificere mulige synteser eller synergiområder.

7. Kapitel. En ny vej for oversættelse af samskabelse?

I dette kapitel bliver analysedelenes fund samlet og sat ind i en oversigt over, hvad der henholdsvis hæmmer og styrker læring og kreativitet i oversættelsen af samskabelse som organisationsopskrift. Der er samtidig opmærksomhed på, hvad oversætteren eller facilitatoren af samskabelse kan tænke ind i sin tilgang til samskabelsesaktiviteter. Formålet med oversigten og refleksionerne i forbindelse med denne er ikke at tilvejebringe en færdig model, men derimod at indgå i en åben refleksiv dialog

¹ Ordet *andragogy*, på dansk andragogik, stammer fra græsk og betyder bogstaveligt "*leader of man*", mens *pedagogy*, på dansk pædagogik bogstaveligt betyder "*leader of children*". Ifølge Knowles beskrives andragogy som "*the art and science of helping adults learn*" (Knowles, M.S. *The Modern Practice of Adult Education* Chicago, IL. Association Press, Follett Publishing, Company, 1980)

med læseren, med mulighed for at bevæge sig ind i og ud i eftertiden efter specialets umiddelbare afslutning.

8. Kapitel. Perspektiverende konklusion

Dette afsluttende kapitel har til formål at besvare specialets problemformulering ud fra ovenstående analyser, diskussion og refleksion. Som i ovenstående kapitel vil tilgangen her være åben, og konklusionen vil derfor blive præsenteret i en moderat tone med fokus på muligheden for videre fortolkning, dialog og refleksion.

9. Kapitel. Referencer

I dette kapitel findes der henvisning til kilder anvendt i specialets øvrige kapitler. Referencerne er præsenteret i alfabetisk rækkefølge efter forfatterens efternavn.

10. Kapitel. Bilag

Dette afsluttende kapitel indeholder specialets bilag for medtagne feltdata.

Indholdsfortegnelse

FORORD	3
ABSTRACT.....	4
LÆSEVEJLEDNING	6
INDHOLDSFORTEGNELSE	9
1. INDLEDNING	11
1.1. SAMFUNDSMÆSSIG FORSTÅELESERAMME	12
1.2. SAMSKABELSE SOM ARENA FOR LÆRING OG FORANDRING	13
1.3. SKIFTENDE OFFENTLIGE STYRINGS PARADIGMER	14
1.4. ORGANISATORISK INSIDE-OUT ELLER OUTSIDE-IN	16
1.5. NY-INSTITUTIONALISME.....	18
1.6. ORGANISATIONSOPSKRIFTER	19
1.6.1. <i>Snitflader til samskabelsesperspektivet</i>	20
1.6.2. <i>Stærke opskrifternes kendetegn i relation til samskabelse</i>	22
1.6.3. <i>Hvad gør stærke opskrifter attraktive</i>	26
1.6.4. <i>Isomorfisme</i>	27
1.6.5. <i>Dekobling</i>	28
1.7. PROBLEMFORMULERING	30
2. UNDERSØGELSESDSIGN	31
2.1. METODOLOGI	31
2.1.1. <i>Skematisk overblik over den metodologiske logik</i>	31
2.2. METODE TRIANGULERING	31
2.3. ANALYSESTRATEGI	32
2.4. VIDENSKABSTEORETISK GRUNDLAG	33
2.4.1. <i>Kritisk stillingtagen til det videnskabsteoretiske grundlag</i>	34
2.5. FAGLIGE DATAINDSAMLINGS- OG ANALYSEMETODER	35
2.5.1. <i>Dokumentanalyse som dataindsamlings- og analysemetode</i>	35
2.5.2. <i>Begrundelse for valg af dokumentanalyse som metode</i>	36
2.5.3. <i>Generering af dokumenter gennem sneboldmetode</i>	37
2.5.4. <i>Litteraturgennemgang som metode</i>	38
2.5.5. <i>Begrundelse for valg af litteraturgennemgang som metode</i>	38
2.6. DATAGRUNDLAG.....	39

2.6.1. <i>Analysedata</i>	39
2.6.2. <i>Feltdata</i>	40
2.6.3. <i>Metodeovervejelse</i>	41
3. LITTERATURGENNEMGANG	42
3.1. SAMSKABELSE FRA PRIVAT TIL OFFENTLIG KONTEKST	42
3.2. SAMSKABELSE I EN DANSK KONTEKST	44
3.3. KRITISKE RØSTER I SAMSKABELSESDEBATTEN	47
4. VOKSENLÆRING SOM TEORETISK POSITION	50
4.1. ANTAGELSER OM DEN VOKSNE LÆRENDE	52
4.2. ANDRAGOGIK VERSUS PÆDAGOGIK	53
5. ANALYSE	55
5.1. ET UDFORDRET LÆRINGSELEMENT	56
5.1.1. <i>Delkonklusion</i>	60
5.2. RUM FOR KREATIVITET	61
5.2.2. <i>Delkonklusion</i>	65
5.3. OVERSÆTTELSE AF OPSKRIFTER.....	65
5.3.1. <i>Tre modus for oversættelse</i>	65
5.3.2. <i>Fire oversættelseskompetencer</i>	68
6. KREATIVITET I RELATION TIL SAMSKABELSE OG VOKSENLÆRING	71
6.1. KREATIVITETSKOMPONENTER.....	71
6.2. SEKS OMRÅDER HVOR KREATIVITET KAN HÆMMES OG FREMMES	72
6.3. DELKONKLUSION	75
7. EN NY VEJ FOR OVERSÆTTELSE AF SAMSKABELSE?.....	76
7.1. AT MOTIVERE SELVSTYREDE VOKSNE?	76
7.2. STRATEGISK TÆNKNING OG STABILE MÅL?	76
7.3. SYNTSE – SAMSKABELSE I ET LÆRINGS- OG KREATIVITETSPERSPEKTIV	77
8. KONKLUSION.....	80
9. REFERENCER.....	83
10. BILAG.....	88
ARTIKEL	90

1. Indledning

I det følgende kapitel vil specialets problemstilling og problemfelt blive præsenteret, med den ambition at skabe et forståelsesmæssigt fundament for den efterfølgende undersøgelse. Indledningsvist vil jeg redegøre for den undren og motivation, der ligger til grund for dette speciales undersøgelse, i lyset af samskabelse og læring. Dernæst vil den samfundsmæssige forståelsesramme ganske kort blive skitseret, hvorefter centrale teoretiske positioner vil blive præsenteret og primært sat i relation til konceptet samskabelse, med udgangspunkt i en forudgående litteraturgennemgang (se Kapitel 3). Endelig vil jeg præsentere specialets problemformulering samt de undersøgelsesspørgsmål, der vil danne udgangspunkt for specialets analyse.

Med en faglæreruddannelse fra Seminariet for Kunst og Håndværk og flere års erfaring som underviser af aktivt deltagende børn, unge og voksne i kreative og musiske fag, ved jeg hvor vigtigt det er, til enhver tid, at forholde sig bevidst til, hvem der er involveret i læringsituationen. Vigtigt fordi de involverede skal inddrages i læringsprocessen, ikke mindst når det handler om innovative eller kreative læringsprocesser. Med denne viden og erfaring i rygsækken, vakte samskabelse, som det, at vi skaber noget sammen, en naturlig nysgerrighed og interesse hos mig, da jeg, under min seneste uddannelse til bachelor i offentlig administration, arbejdede i et human ressource- (HR) og udviklingsteam i Aalborg kommune og senest anvendte min praksisperiode til en undersøgelse der.

Gennem mit arbejde med HR og udvikling blev jeg således bekendt med konceptet samskabelse, der samtidig skabte en undren hos mig, idet jeg oplevede, at jeg var inddraget i processer, der tilsyneladende ikke adskilte sig væsentligt fra samskabelse, men blot havde en anden overskrift, eksempelvis inddragelse. Det vakte yderligere min undren, da jeg undersøgte samskabelse lidt nærmere og opdagede, at det tilsyneladende ofte blot er en opskrift med et implicit eller eksplicit løfte om NPG-relaterede (New Public Governance) gevinster, som demokratiske bottom-up processer, borgerinddragelse og kollaborativ innovation, uden nødvendigvis at blive oversat eller leve op til dette. Jeg er derfor blevet nysgerrig efter at undersøge, hvad samskabelse muligvis kan eller ikke kan tilbyde og hvordan udvalgte læringsteorier eventuelt kan informere konceptualiseringen og operationaliseringen af samskabelse. Jeg finder en undersøgelse af denne art yderst relevant, da jeg samtidig har erfaret at interessen for NPG, og herunder netop det, at skabe løsninger i interaktion med kollegaer, andre medarbejdere, ledere eller borgere, står højt på dagsordenen i den offentlige sektor. Med udgangspunkt i denne forforståelse og denne undren, tager jeg, i nærværende undersøgelse, primært afsæt i samskabelse der foregår i en offentlig kontekst.

1.1. Samfundsmæssig forståelsesramme

En af årsagerne til, at kommuner og andre offentlige organisationer forsøger at gå nye veje i forhold til at sikre eller øge kvaliteten af den offentlige service, kan ses i lyset af det krydspres mellem forventninger, service og økonomi, som mange offentlige organisationer oplever de befinder sig i. Af Finansministeriets hjemmeside fremgår det, at regioner og kommuner spiller en central rolle i den offentlige sektor, idet disse har ansvaret for langt hovedparten af de borgernære serviceopgaver (FM, 2018). Det er således ikke uvæsentligt, hvordan denne opgaveløsning håndteres, hvilket bekræftes af Kommunernes Landsforening (KL) der på deres hjemmeside skriver, at kommunerne varetager en meget stor del af de nære velfærdsopgaver i Danmark og at deres tilgang til, at løse disse opgaver derfor er afgørende for den velfærd borgerne oplever (KL, 2018). Som hovedaktør i velfærdsydelser er det således afgørende at stille skarpt på de processer, der er med til at producerer samfundets velfærdsydelser i dag og fremover.

En af årsagerne til øget opmærksomhed på opgaveløsningens betydning, er det udgiftspres på flere kernevelfærdsområder, som mange offentlige organisationer oplever. Blandt andet skal den offentlige sektor håndtere et betydeligt demografisk pres, med voksende grupper af børn og ældre. Formand for FTF Bente Sorgenfrey, udtalte således, op til finanslovsforhandlingerne 2017, at den offentlige velfærd ”*frem mod år 2025 vil (...) være under pres fra 258.000 flere børn og ældre end i dag*”, hvilket i sig selv vil lægge bånd på råderummet, og at yderligere besparelser vil ”*sænke kvaliteten og serviceniveauet i velfærden til borgerne*” (Sorgenfrey, 2017). Også formand for KL Jakob Bundsgaard italesætter dilemmaet mellem et stigende behov for velfærdsydelser og stadig mindre råderum, idet han udtaler, at ” *Kommunerne har effektiviseret rigtig meget de senere år (...) men der er også grænser for, hvor meget man kan spare uden, at det går ud over serviceniveauet. Vi er der, hvor det gør ondt nu, hvis ikke pengene følger med befolkningsudviklingen*” (Jakobsen, 18) Der opleves således, ifølge ovenstående citater et forandringspres oppefra og udefra, hvilket fordrer, at organisationerne må tænke nyt og søge at identificere og mobilisere nye ressourcekilder. De ovenstående citater påpeger samtidig, hvor væsentligt det er for de offentlige organisationer at udfordre gamle vaner handle-mønstre og antagelser. Dette for at skabe en ny forståelsesramme for, hvordan der skabes læring i organisationerne som udgangspunkt for mere effektive og billigere løsninger eksempelvis i et samarbejde med de offentlige organisationers interessenter og andre samarbejdspartnere.

1.2. Samskabelse som arena for læring og forandring

Samskabelse er et af de bud, som i dag tilbyder en sådan ny forståelsesramme. Der har allerede gennem de seneste årtier været fokus på øget samarbejde som en ny tilgang til opgaveløsning i den offentlige sektor, med interesse for praksisfællesskaber, partnerskabelse, borger – og brugerinddragelse med videre. Noget tyder på, at også samskabelse er slået igennem som et ledelses- og styringsredskab, der sigter på at løse den offentlige sektors udfordringer med at skabe mere effektiv og billigere velfærd. Som det vil fremgå af litteraturgennemgangen, der bygger på en række teoretiske og empiriske kilder, er samskabelse et område, der har beskæftiget flere internationale forskere og forfattere i en længere årrække. I de senere år har også flere danske forfattere og forskere, lavet forskning på dette område. Indenfor dansk kontekst peger litteraturgennemgangen således i retning af (se Kapitel 3), at der er en stigende interesse for begrebet samskabelse som en kollaborativ ledelses-, udviklings-, innovations- og samarbejdsstrategi. Dette ses desuden i overskriften til indledningen af bogen *Ledelse og Samskabelse i Den Offentlige Sektor*, der fremsætter den påstand, at ”*Samskabelse er det nye sort*” (Tanggaard i Fogsgaard & Jongh (red.), 2018 s. 10) og slutter af med den påstand, at der ikke er tvivl om, at samskabelse er noget, der er kommet for at blive (Tanggaard i Fogsgaard & Jongh (red.), 2018 s. 12).

Også i artiklen ”*Samskabelse – buzzword eller ægte værdi?*” lyder det, at ”*Samskabelse mellem kommuner, borgere, frivillige og erhvervsdrivende står højt på den politiske dagsorden i mange af landets kommuner*” (Thyrring & Grundsøe, 2018, s. 1), ligesom der i en artikel hos Væksthus for Ledelse kan læses at ”*Overalt i det offentlige Danmark tager man i øjeblikket initiativ til samskabende processer*” (Seneca, 2017). Som citaterne indikerer, og som det ligeledes vil fremgå af litteraturgennemgangens research af dansk forskning på området, anvendes termen samskabelse mange steder i dag og især til at betegne processer indenfor det offentlige, mens det i erhvervslivet fortsat er kutyme at anvende de engelske termer som co-production, co-creation mv (Degnegaard, 2015). Samtidig fremgår det af litteraturgennemgangen, at der er mangfoldige definitioner af samskabelsesbegrebet. Således anvendes konceptet meget bredt i både dansk og international kontekst under varierende betegnelser som eksempelvis kollaborativ innovation (Sørensen & Torfing, 2011), netværksledelse, social innovation, medborgerskabelse (Ulrich, 2016), municipality 3.0 el. kommunen 3.0 (Guribye, 2018), co-design (McDougall, 2012), co-production (Osbourne & Strokosch, 2013) eller co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Samskabelse, eller co-creation, har vundet indpas i såvel private som offentlige organisationer. Selvom der ikke er fuld konsensus om begrebet samskabelse, er der alligevel en kerne i begrebet, der tillægger interessenterne en central og ligeværdig ressourceposition, med det sigte at samskabe nye løsninger og initiativer gennem øget kreativitet for at højne service og produktivitet og samtidig sænke omkostninger og risiko. (Sørensen & m.fl., 2017a) (Degnegaard, 2015) Den mangetydige forståelse af samskabelse kan betragtes som en mulighed for fornøden fortolkning med henblik på at oversætte konceptet ind i den enkelte kontekst, men set i et styrings-, ledelses- og læringsperspektiv forekommer denne flertydighed også problematisk, idet kernen i begrebet kan tænkes at udvandes og konceptet derved miste noget af sin ligeværdige innovations- og forandringskraft. Af litteraturgennemgangen (se Kapitel 3) vil det, i tråd med dette, fremgå, at en række forfattere og forskere, i ind- og udland, peger i retning af, at samskabelse et rummer stort potentiale når det gælder inddragelse, udvikling og innovation, men samtidig er udfordret i forhold til at kunne forløse dette potentiale. Således peger eksempelvis Tortzen på vigtigheden af at bevare konceptets autenticitet med fokus på den oprindelige, reelle intention, som ligger i konceptet, og undgå at samskabelse bliver et 'trylleord', der anvendes uden den nødvendige opmærksomhed på nødvendig handling, betydning og indhold (Tortzen, 2017). Samtidig argumenterer Larsen for, at der mangler konkrete redskaber til operationalisering af samskabelsesprocesser (Larsen, 2017).

Andre forfattere italesætter tids- og leveringspres som en udfordring for motivation, ligeværdigt samarbejde samt for udfoldelse af de kreative og innovative muligheder konceptet ønsker at præsentere (Tortzen, Samskabelse som Fortælling og Praksis, 2017) (Osbourne & Strokosch, 2013), (Ramaswamy & Chopra, 2014). Ovenstående kan antyde, at samskabelse i nogle tilfælde anvendes for at opnå legitimitet som en moderne, demokratisk, innovativ og forandringsvillig organisation i lyset af ønsket om NPG eller er et nødråb i en sektor, der er økonomisk og udviklingsmæssigt presset, så samskabelse derved bliver mere ord end handling. Ovenstående indikerer også en vis rådvildhed i forhold til operationaliseringen, hvilket kan gå ud over kreativitet, læring og reel transformation og tyde på manglende viden om, hvordan samskabelsesprocesserne kan gribes an i Dansk offentlig kontekst, som udgangspunktet for samskabelsesprocesser, der kredser om kollaborative udviklings- innovations- og samarbejdsstrategier.

1.3. Skiftende offentlige styringsparadigmer

Set i relation til den offentlige sektors forståelse af samskabelse, er det bl.a. denne sektors udvikling fra en traditionel, klassisk og bureaukratisk tilgang til forvaltning, med borgeren som passiv klient,

til borgeren som aktiv forbruger, der, i første omgang gennem New Public Management (NPM), har inviteret borgerne til at deltage aktivt i udformning og implementering af offentlig service via co-production strategier (Osbourne & Strokosch, 2013). Med udviklingen fra NPM til NPG, har borgerens deltagelse fået et nyt udtryk gennem co-creation, med mulighed for større fokus på kreativitet og innovation i et kollaborativt samarbejde mellem borgere og offentlige institutioner (Osbourne & Strokosch, 2013). Krogstrup argumenterer på lignende vis for, at NPG er blevet det dominerende styringsparadigme og at netop samskabelse er blevet udbredt i tilknytning til dette, med det formål, at skabe udvikling og læring gennem fælles brugercentrerede kreative processer frem mod en forbedring af offentlige ydelser (Krogstrup, 2017).

Også Torfing argumenterer for, at udviklingen i administrationsparadigmer, fra det klassiske, bureaukratiske, over NPM til NPG, har haft en sådan betydning for interessenter og borgers inddragelse i udviklingsmæssige beslutningsprocesser. Torfing argumenterer for, at der med NPG er sket en ændring i tilgangen til borgeren, med fokus på denne som en innovativ samarbejdspartner. Dette eksempelvis gennem fokus på større grad af samskabelse som et væsentligt omdrejningspunkt for demokratiske processer, med udgangspunkt i kollaborative styreformer og med afsæt i tillidsbaseret ledelse. Således definerer Torfing medarbejderes rolle i NPG som en facilitator, hvis mål er at opdage og mobilisere borgerens ressourcer, ligesom han definerer borgeren som en aktiv deltager i samskabelsen af offentlige serviceydelser. Omvendt betragter Torfing ikke udviklingen i paradigmer som lineær, men argumenterer for, at alle tre paradigmer fortsat er i spil både sideløbende og sammenfiltrede, hvilket er en barriere for interessenter og borgers mulighed for at deltage samskabende i velfærdsudviklingen. (Torfing, 2016)

Samskabelse er et perspektiv og redskab i denne bestræbelse, som en problemløsningsmetode og et organisationsstrategisk alternativ til styring og afstand (Fogsgaard & Jongh, 2018). Set i et samskabesperspektiv kan dette ske gennem konkrete samarbejdskonstellationer med eksempelvis forældre og ansatte i dagorganisationer, pårørende i ældreplejen eller lokale medborgere og andre interessenter. Uanset samarbejdskonstellation, ser jeg de ovenfor skitserede elementer pege i retning af en nødvendig opmærksomhed på en oversættelse af konceptet på både organisations- og individniveau, idet opmærksomheden på organisationens behov, må kombineres med enkeltindivids behov og forståelsesramme, for at forløse de kreative og læringsfremmende ressourcer. Forskningen peger således i retning af, at udviklingen fra NPM til NPG har været med

til at danne et politisk, administrativt og organisatorisk fundament for samskabelse, men hvilke behov i den offentlige sektor ligger bag interessen for samskabelse som et lærings- og udviklingsselement i NPG?

Flere forfattere argumenterer for at samskabelse er kommet på dagsordenen i den offentlige sektor, som følge af at velfærdsproduktionen er under pres (Ulrich, 2016) (Iversen, 2017) (Sørensen og Torfing i Fogsgaard & Jongh (red.), 2018). Ifølge Sørensen og Torfing har årlige rammebesparelser, med udgangspunkt i grønthøstermetoden, sammen med et øget fokus på LEAN-teknikker og andre effektiviseringsfremmende metoder, eksempelvis betydet, at det er blevet vanskeligere at finde nye områder med tilstrækkelige besparelsesgevinster. Samskabelseskonceptet er desuden blevet relevant, idet disse årlige procentvise budgetreduktioner, ifølge flere har forringet kvaliteten af den offentlige service. Samtidig er borgernes tilfredshed med og tillid til politikerne, dalet. (Sorgenfrey, 2017) (Ritzau, 2018b) (Sørensen og Torfing i Fogsgaard & Jongh (red.), 2018) Derudover har kompleksiteten i de offentlige problemstillinger været stigende gennem en årrække. Ifølge Sørensen kalder komplekse samfundsproblemer som integration af flygtninge, klimaændringer, banderelateret kriminalitet, livsstilssygdomme, mistro blandt børn og unge etc. således på løsninger, der involverer civilsamfundet, idet sådanne problematikker markerer sig i lokalsamfundet gennem en stigende utilfredshed og rådvildhed (Sørensen & m.fl., 2017a). Det er bl.a. sådanne forhold der har motiveret politikere til at interessere sig for borgere som kompetencerig og innovativ ressource gennem eksempelvis samskabelse som et nyt strategisk udviklings- og ledelsesperspektiv. Dette i et skifte fra regulering og styring af arbejdsprocesser til brugercentrerede processer, med den intention at engagere brugere og andre interessenter i at udvikle nye serviceydelser og ny praksis (Sørensen & m.fl., 2017a). (Sørensen & Torfing i Kroghstrup (red.), 2018) I efterfølgende afsnit, vil jeg derfor argumentere for, at samskabelse også kan læses ind i en mere generel organisatorisk udvikling mod større grad af interessentinvolvering.

1.4. Organisatorisk inside-out eller outside-in

Samskabelse som et nyt strategisk innovations- og ledelsesperspektiv skal, ifølge forfatteren Degnegaard, desuden betragtes i lyset af en af tidens mere generelle, organisatoriske tendenser, nemlig et skifte i organisatorisk 'mindset', i private, som offentlige organisationer, der handler om en bevægelse fra 'mass production' til 'mass customization', dvs. fra hovedfokus på produktion til tilpasning. Dette med tiltagende fokus på kundens oplevelse samt, at co-create værdi for kunden i et samarbejde mellem organisation, kunder og andre interessenter. (Degnegaard, 2015) Det er således

et skifte fra et klassisk organisatorisk inside-out-perspektiv, med udgangspunkt i værdi for organisationen, og med medarbejderen som den vigtigste ressource, til mere kundecentrerede outside-in-strategier, med større sigte på kundens oplevelse af behov. Dette i en proces, hvor kunden indtager en ressourcemæssig position på tilsvarende niveau som medarbejderen og organisationens øvrige interesser. Organisationens vurdering af markeds-mæssigt værdipotentiale, er selvsagt stadig i fokus, men outside-in-strategier designs i høj grad med kunden som omdrejningspunkt og med sigte på interaktion med kunden samt andre eksterne samarbejdspartnere gennem varierende samskabelsesformer. Dermed indtager samskabelse, ifølge Degnegaard, en væsentlig position i dette nye outside-in-perspektiv, med sigte på at skabe kunderelateret værdi i både private og offentlige organisationer. (Degnegaard, 2015)

Som det vil fremgå af litteraturgennemgangen (se Kapitel 3), er noget af det, der kendetegner samskabelse i forhold til andre samarbejdsperspektiver, den måde samskabelse italesættes som et bevidst strategisk ledelsesredskab. Et eksempel på dette, kan ses i etableringen af det offentlige og private samarbejde: National Bevægelse for Samskabelse, der netop er et strategisk initiativ skabt med det formål at *”forny og forstærke vores demokratiske kultur”* ved at *”mobiliserer de mange forskellige kompetencer, ideer og ressourcer, som vores samfund rummer”* og for at *”skabe nye og bedre løsninger(...)der både kan skabe værdi for deltagerne og for samfundet som helhed”* (Sørensen & m.fl., 2017a, s. 3). Det formål citatet skitserer, tyder, i min optik, på et strategisk lærings og-forandringsinitiativ og der er dermed lagt op til en hel del værdiskabelse, på både makro-, meso- og mikroniveau. Citatet viser også, hvordan bevægelsen læner sig ind i NPG-paradigmet, idet der her sigtes på en tillidsbaseret tilgang til den offentlige sektors interesser, med udgangspunkt i demokratisk tilrettelagt samarbejde. Citatet viser desuden, hvordan bevægelsen taler sig ind i udviklingen frem mod en organisatorisk outside-in strategi, idet der er et tale om en samskabelsesplatform med et italesat fokus på interaktiv problemløsning, kundernes eller interessenternes ressourcer og oplevelse af værdi.

Samskabelsesbevægelsens initiativtagere er i alt 17 forskellige offentlige, private og frivillige organisationer, heriblandt fem kommuner, et idéudviklingsmødested INSP², to videregående uddannelsesinstitutioner³, samt RESONANS⁴, der er et tidsskrift for peer review litteratur skrevet af

² INSP er en forening under Roskilde Universitet, med det formål at lade mennesker mødes og udvikler idéer til forbedring af samfundsløsninger. <https://www.insp.dk/>

³ Disse er hhv. Roskilde Universitet <https://ruc.dk/> og VIA <https://via.dk/>

⁴ RESONANS <http://studerende.au.dk/studier/fagportaler/arts/resonans/>

studerende ved AU (Sørensen & m.fl., 2017a) (Sørensen & m.fl., 17b). Udfra den diversitet af private og frivillige organisation, der deltager, vil jeg argumentere for at denne sammensætning peger på en aktiv interesse i kreativitet, læring og vidensdeling, der netop er en kerneinteresse, i samskabelsesperspektivet.

1.5. Ny-institutionalisme

Ifølge organisationsforskerne DiMaggio og Powell kan måden, organisationer og virksomheder organiserer sig på i dag, sættes ind i en ramme af et institutionelt og ny-institutionelt perspektiv. Det institutionelle og ny-institutionelle perspektiv interesserer sig for, hvilke institutionelle forhold, dvs. samfundsskabte og organisatorisk selvskabte, rammer, forventninger og kulturtræk, der stiller lovgivningsmæssige, etiske eller andre krav til organisationernes ageren, for at disse kan fremstå på den, for tiden, mest ansete, mest korrekte måde og derigennem opnå ønsket legitimitet. (Elting, 2015)

Ny-institutionalisme har baggrund i teori af Berger og Luckmann, og beskæftiger sig med, hvilke processer, der ligger bag social vanedannelse, dvs. det fænomen, at social adfærd over tid har en afsmittende, ensrettende effekt med samfundskonstituerende virkning til følge. Der opereres dermed både med, hvad Laursen & Stegeager definerer som, et eksternt konformitetspres (Laursen & Stegeager, 2013), men også med et internt konformitetspres, idet organisationerne er med til at forme de institutionelle rammer gennem valg og ageren, og dermed også har mulighed for at påvirke de givne rammer indefra (Elting, 2015). Ny-institutionelle organisationsteoretikere er interesserede i at undersøge, hvad der skaber institutionalisering og institutionel forandring og mener ikke, at organisationer kan betragtes som selvstændige organismer, derimod må betragtes som en del af det omkringliggende samfund, der på samme måde ses repræsenteret som en del af organisationen selv (Elting, 2015). Der er ligeledes en interesse i, hvorfor organisationer, særligt indenfor samme områder eller brancher, over tid forandrer sig i retning af hinanden og importerer bestemte enslydende koncepter eller opskrifter nærmest samtidig i forsøg på håndtering af, eller som svar på, organisatoriske udfordringer, eller med at ønske om at opnå legitimitet på området, ved at fremstå som en moderne og handlekraftig organisation (Laursen & Stegeager, 2013). En sådan homogeniseringsproces, der betegner den proces, der over tid, mere eller mindre frivilligt, ensretter organisationerne betegnes, af DiMaggio og Powell, som isomorfisme, dvs. at der skabes lighed mellem organisationerne med hensyn til form og struktur, og således også, af legitimitetshensyn, med hensyn til, hvilke koncepter eller opskrifter organisationerne bekender sig til. (Elting, 2015) (Hammer, 2015) (Laursen, 2013)

Hvis det er jagten på legitimitet, der styrer implementeringen af en organisationsopskrift, som eksempelvis samskabelse, kan det være problematisk for konceptets effektivitet og udbyttet. I litteraturgennemgangen, er en af de udfordringer for samskabelse, der her skitseres, netop dette, at positiv italesættelse af en proces som samskabelse, for eksempelvis at opnå legitimitet, ikke i sig selv kan kreere samskabelse, og at der derfor er brug for øget opmærksomhed på dette (Tortzen, Samskabelse som Fortælling og Praksis, 2017). I Manifest for National Bevægelse for Samskabelse er dette at sætte handling bag sine ord i et strategisk og systematisk arbejde med samskabelse, da også den første pind i rækken af organisatoriske forpligtigelser bevægelsen trækker frem som vigtige (Sørensen & m.fl., 2017a). Jeg betragter Tortzen argumenter som udtryk for, at det er et problem og en faldgrube for konceptet, hvis processen er legitimitetsstyret og mangler autenticitet, idet samskabelse derved mister sin potentielle samskabelses- eller forandringskraft. Omvendt ser jeg også Manifestets udsagn, som et tegn på, at der er opmærksomhed på dette problem og et ønske om at pointerer vigtigheden af netop autenticitet og handling bag ordene i samskabelsesinitiativer. Det ny-institutionelle perspektiv tager, som sagt, udgangspunkt i organisationer som uadskillelige delelementer af det omkringliggende samfund og er interesseret i, hvordan organisationer forandrer sig, på baggrund af dette. En af de kendte organisatoriske forandringsstrategier er at importere såkaldte organisationsopskrifter, der tilbyder attraktivt udbytte for organisationerne.

Med den ovenstående redegørelse af samfundsmæssige og organisatoriske forandringer er det derfor nærliggende at pege på, at også samskabelse er blevet en af de metoder eller opskrifter som flere organisationer i dag tager til sig som et attraktivt forbillede for kollaborative innovationsstrategier. Omvendt er det også fristende og nærliggende at stille det spørgsmål, om de udfordringer samskabelse tilsyneladende også medfører (jf. litteraturgennemgang og nærværende afsnit) kan hænge sammen med den måde hvorpå organisationerne forholder sig til selve implementeringen af disse opskrifter? Om der, som manifestet peger på vigtigheden af, er reel handling bag ordene samt hvilken indflydelse dette vil kunne få for et potentielt udbytte?

1.6. Organisationsopskrifter

Samskabelse omtales allerede under betegnelsen 'organisationsopskrift' af flere forfattere, eksempelvis i bogen Samskabelse og Capacity Building I Den Offentlige Sektor af forfattere som Jensen & Krogstrup (2017) Krogstrup & Mortensen (2017) samt Laursen & Stegeager (2017) og idet implementering af organisationsopskrifter, som argumenteret for tidligere, er en udbredt organisatorisk forandringsstrategi, vil jeg derfor, i nedenstående afsnit, redegøre for begrebet

'organisationsopskrifter' med udgangspunkt i Kjell Arne Røviks teori, samt argumentere for, på hvilke måder samskabelse kan læses ind i denne teori.

1.6.1. Snitflader til samskabesperspektivet

Den norske professor og organisationsforsker Kjell Arne Røvik, har i en årrække studeret tilblivelsen af abstrakte organisationsstrategier samt de processer og mekanismer, der styrer udbredelsen af disse (Hammer, 2015), udfra et overvejende ny-institutionelt læringsperspektiv (Laursen & Stegeager, 2013). I Røviks bøger, *Moderne Organisasjoner - Trender i Organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet* (Røvik, 1998) samt *Trender og Translasjoner* (Røvik, 2007), betegner Røvik dette fænomen som organisationsopskrifter (eller organisationsideer), hvilket han defineres som *“en legitimeret oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en opskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner”* (Røvik, 1998, s. 13). Dvs. en legitimeret måde eller opskrift på, hvordan organisationen bør udformes, helt eller delvist. Røvik argumenterer for, at der er tale om koncepter eller styringsredskaber, der tilbyder løsning af oplevede organisatoriske udfordringer, og at disse opskrifter har tilstrækkelig indflydelse til at have, omend ofte kun midlertidige, handlingskoordinerende og rammesættende organisatoriske og til en vis grad samfundsmæssige konsekvenser (Røvik, 1998). Konkrete eksempler på opskrifter er metoder som Lean, Strategisk Målstyring, Kvalitetssikring, Medarbejderudviklingssamtaler (MUS), Corporate Social Responsibility (CSR) med videre. Organisationsopskrifter anvendes, ifølge Røvik, indenfor alle områder af organisationen, dvs. ledelse, struktur, personalehåndtering, kultur, strategi, virksomhedsstyring med videre. (Røvik, 1998) (Røvik, 2007)

Opskrifterne er, som Røvik formulerer det, på *'rejse'* ind og ud af organisationer *'i tid og rum'* (Røvik, 1998:16), idet de *“har sin tid; de dukker opp, spres raskt til mange og gjerne helt forskjellige typer organisasjoner omtrent samtidig verden over for så senere ofte å bli fortrent av nye ideer ”* (Røvik, 1998 s. 11). Citatet indikerer en vis gennemsigtighed og flygtighed, og opskrifterne har også, ifølge Røvik, ofte en uklar historie og er gerne vanskelige at datere. Derudover kan de, i større eller mindre grad, forekomme som forskellige variationer af noget der i udgangspunktet ligner samme idé (Røvik 2007).

Set i et samskabesperspektiv, vil jeg pege på tre elementer i ovenstående afsnit, der har snitflader til samskabelse og kan være problematiske i varierende grad.

1. For det første står mange offentlige organisationer i dag, som ovenfor beskrevet, overfor flere komplekse problemstillinger, der gør det attraktivt at søge og importerer innovative lærings- og løsningsorienterede koncepter. En sådan interesse er dog ikke nødvendigvis problematisk i sig selv, men kan tværtimod være udtryk for en opmærksom og proaktiv tilgang til organisationens udfordringer. Omvendt kan handlingspresset på organisationerne muligvis fremme en tendens til at søge opskrifter af legitimitetshensyn og derfor skabe alvorlige udfordringer på denne baggrund.
2. For det andet antyder ovenstående afsnit noget om den flygtighed samt, af denne årsag, manglende effekt og forandringskraft, disse organisationsopskrifter kan have, hvilket i høj grad kan blive problematisk, idet de samfundsmæssige udfordringer den offentlige sektor står med, tilsyneladende er af en helt anderledes vedholdende karakter. Der kan her være tale om en problematik der lægger sig op ad behovet for konceptuel autenticitet, 'handling bag ordene' samt strategisk bevidst, oprigtig engageret og professionel oversættelse af samskabelseskonceptet.
3. Det sidste element peger på en problematik vedrørende organisationsopskrifternes tilsyneladende 'variation over et tema'. Flere forfattere omtaler, som tidligere nævnt, samskabelse på linje med netværksledelse, medborgerskabelse (Ulrich, 2016), inddragelse, innovation (Thyrring & Grundsøe, 2018) medvirken og medbestemmelse (Egilson, Dybbroe, & Olsen, 2018) m.v. der ligesom tidligere opskrifter som situeret læring, praksisfællesskaber mv. har fokus på tværfaglighed og fælles løsning af både organisatoriske, kontekstrelaterede og samfundsrelaterede problematikker. Denne 'variation over tema' og umiddelbare utydelighed vedrørende indhold og substans kan muligvis udhule tiltroen til samskabelsesperspektivet, som endnu et tilbud på løsning af organisationernes udfordringer, 'brændende platforme' eller 'wicked problems' (for lige at nævne et par opskrifter mere). Det er derfor nærliggende at stille det spørgsmål, om den diffuse definition af konceptet reelt er et udtryk for, at der med samskabelse er tale om gammel vin på nye flasker samt påpege den problematik dette indebærer. Det er ligeledes et vink i retning af, hvor vigtigt det er at præcisere eller tydeliggøre, hvad det nye og anderledes virkningsfulde i samskabelsekonceptet er. På den måde bliver det også tydeligere hvilke elementer det er vigtigt at have fokus på, i organisationernes oversættelse af konceptet.

Ifølge Røvik, præsenteres organisationsopskrifter ofte som løsningstilbydende koncepter i en 'pakke' med mere eller mindre aktuelt oplevede organisatoriske problemstillinger. Opskrifterne

accepteres bl.a. af organisationerne, fordi de ofte fremstilles meget forbilledlige ud fra antagelser om ensartede organisationer, med ensartede forenkledte problemstillinger og dermed med samme mulige løsningsmodel. Opskrifternes gyldighedsområde er, ifølge Røvik, sjældent knyttet til geografi eller brancher, hvilket kan øge deres tiltrækningskraft og udbredelse, og opskrifterne bliver ofte forsøgt videnskabeliggjort, hvorfor de i mange tilfælde præsenteres som faktabaserede problemløsninger, på et mere eller mindre tvivlsomt grundlag (Røvik, 1998).

1.6.2. Stærke opskrifteres kendetegn i relation til samskabelse

I relation til samskabelse, kan et eksempel være, hvordan konceptet umiddelbart fremstilles som gnidningsløst overførbart fra den private til den offentlige sektor, og med samme gyldighed indenfor begge sektorer, på trods af flere grundlæggende forskelle. Ifølge Røviks forskning er det dog ikke dokumentation for opskrifternes virkning, der er afgørende for, hvorvidt en opskrift evner at slå igennem. Derimod er der, ifølge Røvik, en række helt andre fællestræk, der gør sig gældende for den kategori af opskrifter, der møder mindst modstand og dermed har størst spredningskraft (Røvik, 2007) (Hammer, 2015).

Syv kendetegn og navnets gode fortælling

De stærke organisationsopskrifternes kendetegn er således, at de er:

1. **Socialt autoriseret**, dvs. socialt blåstempelt af autoriteter indenfor et givent felt, det være sig personer, organisationer eller myndigheder.
2. **Universelle og teoretiserede**, dvs. fremstår som en generel løsningsmetode, hvilende på universelle kausalsammenhænge, til bred anvendelse uanset område, organisation eller branche.
3. **Produktgjort**, dvs. konkretiseret ud fra eksempelvis enkle og klare principper, der gør opskriften attraktiv i konkurrencen med andre opskrifter, bl.a. fordi den dermed synes let omsættelig og nemt implementerbar, med udsigt til, at udbyttet overstiger omkostningerne for implementeringen.
4. **Tidsmarkeret**, idet der tages afstand til tidligere sammenlignelige opskrifter, ofte med reference til tidstypiske problemstillinger.
5. **Harmoniseret**, i den forstand, at opskriften signalerer neutralitet i relation til kendte organisatoriske konfliktzoner såsom alliancebygning eller udfordringer i magtbalancen mellem eksempelvis leder og ansatte, faggrupper eller køn.

6. **Dramatiseret**, dvs. at opskriften følges af en medrivende fortælling om eksempelvis karismatiske ophavsmænd/kvinder, uretfærdig modstand og efterfølgende sejr eller succeshistorier, der knytter billeder til konceptet bag opskriften.
7. **Individualiseret**, forstået sådan at opskrifter der tilbyder noget til den enkelte såsom gevinster i forhold til personlig, karrieremæssig eller kompetencemæssig udvikling, har øget sandsynlighed for at slå igennem.

Derudover har Røvik iagttaget en tendens til, at hvor det tidligere gav øget gennemslagskraft for en opskrift at være fulgt af akronymer, eksempelvis TQM, CSR, ANT med videre, giver det i dag større gennemslagskraft, hvis opskriften følges af en betegnelse, der i sig selv fortæller en positiv, forbilledlig historie (Røvik, 2007) (Hammer, 2015).

1.6.2.1. Samskabelse i relation til relevante kendetegn

Betragtes disse kendetegn på en opskrift, med stærk spredningskraft, vil jeg argumentere for, at der er flere snitflader til samskabelse, hvilket jeg vil gøre med udgangspunkt i udvalgte studier.

Universelt og teoretiseret

Samskabelseskonceptet har sin oprindelse i den private sektor (Degnegaard, 2015) (Prahalad & Ramaswamy, 2004), men præsenteres, som tidligere nævnt, som et koncept, der retter sig mod private såvel som offentlige organisationer uden særlig skelen til størrelse, branche eller område (Degnegaard, 2015) (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dette er i min optik en tydelig snitflade til kendetegnet nr. 2 om en universel karakter, idet jeg antager at en så, ideelt set, bred favnen forudsætter et løfte om en høj grad af generel teori.

Produktgjort

I relation til kendetegn nr. 3, der taler om styrken i et konkret og tilsyneladende nemt omsætteligt koncept, er det et af de områder, hvor samskabelseskonceptet på den ene side fremstilles sådan, men også er udfordret, idet flere forfattere netop påpeger, at der mangler empirisk viden om samskabelse (Jensen & Krogstrup, 2017), og politiske reformer, der kan være med til at transformere den offentlige sektor med henblik på at styrke samskabelse (Torfing, 2016), samt viden om, hvordan samskabelsesprocesser kan designes og drives i en dansk kontekst (Degnegaard, 2015). Omvendt kan der argumenteres for, at netop et forsøg på konkretisering af samskabelseskonceptet er i gang, idet disse forfatteres udsagn, efterfølges af forskellige bud teoretisering og konkretisering af konceptet.

Tidsmarkeret

Med udgangspunkt i samskabelseskonceptet, vil jeg argumentere for at der legitimeres og tidsmarkeres, om end indirekte, i en form for afstandtagen til nogle af tidens øvrige samarbejdskoncepter, ved at fremstille samskabelse som et særligt 'moderne' koncept, idet konceptet knyttes tæt sammen med løsning af nogle af samtidens store udfordringer. Således knytter flere forfattere samskabelse tæt sammen med behovet for innovative og kreative løsnings – og forandringsstrategier (Sørensen & m.fl., 2017a) (Torfing, 2018) samt med begrebet bæredygtighed (Degnegaard, 2015) (Sørensen & m.fl., 2017a), der begge er vigtige og tidstypiske fokuspunkter og problemstillinger. I samskabelsesbevægelsens manifestet står der eksempelvis, at *"nutidens komplekse problemer"* ikke *"kan overvindes med fortidens løsninger"*, men at samskabelse netop fokuserer på bl.a. innovation som et af de væsentlige elementer, der skal til for at *"realisere vores drømme om et bæredygtigt velfærdssamfund"* (Sørensen & m.fl., 2017a, s. 3). Således skabes der afstand til tidligere lignende opskrifter og knyttes an til både innovation og bæredygtighed. Alt i alt vil jeg derfor argumentere for, at samskabelse også taler sig tydelig ind i Røviks 4. kendetegn på en stærk organisationsopskrift, idet både innovation og bæredygtighed rangerer højt på den nationale og internationale dagsorden, hvilket, ifølge Røvik, er med til at give opskrifter styrke og spredningskraft (Røvik, 2007).

Harmonisk

Kendetegn nr. 5 refererer til konceptets harmoni, eller neutralitet i relation til typiske konfliktzoner, eksempelvis i forhold til magtbalance. Ifølge flere forfattere omtales samskabelse ud fra idealer om ligeværdig indflydelse (Tortzen, 2017) (Sørensen & m.fl., 2017a) demokrati (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016) (Torfing, 2016), og bottom-up med borgerens behov i centrum (Jensen & Krogstrup, 2017) (Iversen, 2017). Dette indikerer, i min optik, at der indenfor samskabelsesperspektivet, er et ønske om at fremstå eller opnå så vidt mulig harmoni med afsæt i de signaler disse ord udsender, udfra min antagelse om, at disse idealer alle er positivt ladede i relation til at imødekomme konflikter vedrørende magtbalance og herunder graden af beslutningsret. Som ledelses- og organisationsopskrift i et land som Danmark med flad organisationsstruktur som ledelsesideal, vil jeg gå så vidt som til at påstå, at det er en fordel at skulle sælge en styringsform til medarbejdere, borgere, der signalerer ligeværdig beslutningsret frem for hierarki og top-down procedurer.

Individualistisk

Endvidere vil jeg argumentere for at Samskabelse også modsvarer Røviks kendetegn nr. 7

Således argumenterer eksempelvis Torfing for, at samskabelsesprocessernes udveksling af ideer, holdninger, viden og erfaring, både fremmer en fornemmelse af ejerskab og er med til at igangsætte transformative læringsprocesser hos den enkelte (Torfing, 2018).

På lignende vis gives der i samskabelsesmanifestet udtryk for individuelle gevinster, idet det her bl.a. fremgår, at deltagere i samskabelsesprocesser, øger deres individuelle handlekraft, som udgangspunkt for en øget kollektiv handlekraft (Sørensen & m.fl., 2017a). Dette tolker jeg desuden ind i magtbalancetemaet som et udtryk for retten til selv- og medbestemmelse gennem myndiggørelse af den enkelte og fællesskabet. Flere steder gives der, som også hos Torfing udtryk for at en del af essensen i samskabelse er at dele viden og erfaringer med gevinst for den enkelte, såvel som for gruppen og i sidste ende samfundet (Torfing, 2018). Således tilbyder samskabelsekonceptet på forskellig vis gevinster for den enkelte, der kan være til gavn personligt, som karriere- og kompetencemæssigt, og læner sig derved også her ind i et af Røviks skitserede kendetegn.

'Sam'-'skabelse' som en umiddelbar, god fortælling

Det sidste kendetegn Røvik italesætter, handler om opskriftens signalværdi på baggrund af navn eller betegnelse. Røviks forskning viser en udvikling fra styrke via akronym til styrke via navnets positive fortælling. Fortolkes betegnelsen samskabelse ud fra denne udvikling, kan der også på dette punkt, i min optik, argumenteres for en snitflade mellem samskabelse og Røviks opskriftsteorier. Orddelen 'sam', som en forkortelse for 'sammen', samt ord delen 'skabelse', leder, med reference til de forskellige definitioner af samskabelse, tankerne hen på en positiv fortælling om fællesskab og kreativitet, der kan tjene til at imødekomme noget af det dårlige ry den offentlige sektor må kæmpe med i den offentlige debat, med problematikker såsom en stadig stigning i offentlige udgifter (Ritzau, 2018a), politikerlede og manglende tillid til offentligt ansatte (Ritzau, 2018b), manglende effektivitet grundet rigiditet (Praefke, 2014), samt efterspørgsel efter fornyelse og nytænkning (Knudsen, 17). Med betegnelsen 'samskabelse' kan den offentlige sektor således signalere en positiv fortælling om fællesskab og kreativitet, men også om lydhørhed overfor og anerkendelse af borgere og brugeres behov og ressourcer, indflydelse, proaktivitet og nytænkning.

Problemet er imidlertid, at disse kendetegn beskriver gevinster og positive træk, der er udtryk for intentioner og løfter, som ikke automatisk udløses ved adoption af en given opskrift, eksempelvis samskabelse, men kun har mulighed for at blive udløst, ifølge Røvik og Laursen, hvis opskriften undergår en oprigtig, autentisk og kontekstnær oversættelse, og under alle omstændigheder kun er

potentielt til stede. Der opstår således et paradoks imellem intention og kontekstnær realitet. Således kan flere forhold udfordre muligheden for at opnå de lovede fordele og gevinster ved en given opskrift (Røvik, 1998) (Røvik, 2007) (Laursen, 2013). Dette er et vigtigt problem, der også, som det vil fremgå af litteraturgennemgangen, udfordre samskabelseskonceptet på områder som magtbalance, vanskelige forhold for kreativitet og læring, samt autenticitet og operationalisering og kan bunde i den tidligere nævnte forestilling om, at organisationer er lig hinanden og deres problemer derfor kan løses med universelle og generelle modeller.

1.6.3. Hvad gør stærke opskrifter attraktive

Organisatorisk læring knyttes, af Laursen, tæt sammen med organisationernes adoption af opskrifter, idet Laursen betragter opskrifterne som en vigtig import af viden, der, udefra og ind, knytter an til den erfaringsbaserede læring, som finder sted internt i organisationerne.

Laursen og Stegeager fremfører, hvordan der, ifølge (Røvik, 1998) (Laursen, 2013), er særligt tre årsager til, at det er attraktivt for organisationer at anvende organisationsopskrifter.

Disse er:

1. at opskriften betragtes som en ny og effektiv måde, at håndtere velkendte eller tilbagevendende udfordringer i organisationen.
2. at opskriften initierer nye handlemåder og dermed at rette opmærksomhed mod udfordringer, dvs. genererer nye problemer, ud fra en ny forståelse af organisationen som opskriften bidrager med/til, og samtidig tilbyder håndtering af.
3. at opskriften tilbyder at skabe eller reformulere en ønsket og attraktiv identitet for organisationen og dens medarbejdere, der kan styrke organisationens selvopfattelse/selv billede og image både indadtil i organisationen og udadtil mod omverdenen.

Med udgangspunkt i ovenstående redegørelser og analyser, vil jeg argumentere for, at samskabelse, kan betragtes som en opskrift, der, tilsyneladende, kan siges at have en stærk spredningskraft og kan forekomme attraktiv på mange af de ovenstående punkter. Med samskabelse får de offentlige organisationer en opskrift der tilbyder en ny, effektiv måde at håndtere en efterhånden velkendt, men også stigende, forventning om at skulle levere billigere og bedre løsninger, trods nedskæringer og befolkningstilvækst. Omvendt initierer samskabelse nye samarbejdsformer, bl.a. ud fra et nyt borgersyn, der er knyttet til samskabelse såvel som til NPG, hvilket kan udfordre organisationerne. På dette område anerkendes det af flere forfattere, at der er en grad af mangel på empirisk viden,

men at der også er en bevægelse i gang, med henblik på at imødekomme denne mangel (Jensen & Krogstrup, 2017) (Degnegaard, 2015) (Torfing, 2016). Endelig kan samskabelse forekomme attraktiv som en legitim metode til at styrke et, på nogle områder, presset image og med samskabelseskonceptets inddragende og innovative løsningsfokuserede sigte, fremstå som en proaktiv, moderne, samtids- og fremtidsorienteret sektor. Akilleshælen må siges at være, at det er store problemstillinger som samskabelseskonceptet tilbyder løsninger på i en dansk, offentlig kontekst, på et relativt luftigt grundlag. Det er derfor relevant at undersøge, hvorvidt samskabelse kan forløse disse store løfter og hvilke aspekter af konceptet der med fordel yderligere kan præciseres, understøttes eller udvikles.

1.6.4. Isomorfisme

At opskrifter er attraktive kan, ifølge Laursen og Hammer, desuden knyttes sammen med tendensen til tre forskellige varianter af isomorfisme dvs. ensartethed (Laursen, 2013) (Hammer, 2015).

Der er her tale om henholdsvis:

1. **Tvangsmæssig isomorfisme**, der er udtryk for, at organisationerne vælger en given opskrift på baggrund af et direkte lovkrav eller en indirekte forventning om ændret adfærd. Dvs. enten for at kunne overholde ny gældende lovgivning eller for at opnå anseelse og legitimitet i forhold til organisationens omverden.
2. **Normativ isomorfisme**, skabes af forhold, der er skabt på baggrund af professioners forskellige fagrelaterede normer, værdier og forventninger i relation til tænke- og handlemåder. Bestemte opskrifter kan således synes særligt attraktive, ud fra den ontologi og troværdighed, den enkelte profession er vokset ud af.
3. **Mimetisk eller efterlignende isomorfisme**, er betegnelsen for den tendens der er til at organisationer frivilligt imiterer andre organisationers implementering af bestemte opskrifter. Enten fordi disse opskrifter tilsyneladende har vist sig effektive og givet succes i andre, måske konkurrerende eller sammenlignelige, organisationer eller fordi opskriften er en del af en trend eller modebølge, der kan tilføre organisationen øget legitimitet.

Uanset en tilsyneladende tiltagende isomorfi, er der sideløbende tegn i tiden på en øget differentiering, når det eksempelvis gælder opskrifternes implementering i organisationerne, idet mange organisationer oversætter og modificerer opskrifterne i varierende udstrækning (Hammer, 2015). Opskriften kan således fungere som et færdigt koncept, der implementeres i sin helhed, eller

som et holdepunkt for eksperimentering og udvikling, med sigte på tilpasning til den enkelte organisations særegen kontekst og udfordringer (Laursen, 2013).

Der er således flere årsager til at organisationer anser det for værdifuldt og attraktivt at kopierer eller indoptage bestemte opskrifter, idet disse, på flere punkter, tilbyder mulige løsninger på organisatoriske udfordringer, på en lang række områder og samtidig taler sig ind i det forandrings-, forbedrings- og effektiviseringspres, der med stadig øget kompleksitet følger organisatorisk udvikling i dag. Dette har flere snitflader til den situation den offentlige sektor, som tidligere redegjort for, oplever at befinde sig i, hvilket understøtter tilskyndelsen til at importere samskabelse som styrings- og ledelseskoncept.

Det er da også en hovedpointe hos Laursen, at indoptagelse af opskrifter, er en vigtig fremgangsmåde, når organisationer vil lære samt udvikle sig i forhold til handlemåder, teknikker, forestillinger og samspilmønstre mv. indenfor et interorganisatorisk felt, på baggrund af ny-institutionel teori, og at organisationerne generelt udviser stor kreativitet i oversættelsen af disse opskrifter (Laursen, 2013). Samskabelse som opskrift tilbyder netop en sådan legitimeret lærings- og forandringsplatform med plads til kreative og innovative eksperimenter. Det kan i den forbindelse være relevant at stille det spørgsmål, om ikke en del organisationer oplever manglende rum til eksperimenter og fejltagelser, pga. et stigende ydre og indre pres og derfor rækker ud efter løsninger der tilbyder plads til dette og tilsyneladende har givet gode resultater i andre organisationer? Evt. i et forsøg på at ramme rigtigt første gang?

1.6.5. Dekobling

Til trods for muligt potentiale og det attraktive i integrering af organisationsopskrifter, peger forskerne også i retning af nogle udfordringer. Opskrifter eller ideer opstår ifølge Røvik med flere, på baggrund af erfaringsbaserede situationer, dvs. at de har en konkret oprindelse. Ifm. deres rejse fra ide til opskrift dekontekstualiseres, teoretiseres og begrebsliggøres de og bliver, som tidligere nævnt, universelle, således at de opskrifter, der har de nødvendige kompetencer og slår igennem, har mulighed for at blive rekontekstualiseret når de implementeres i nye organisationer. (Røvik, 2007) (Laursen, 2013) (Hammer, 2015)

Overordnet er der dermed tale om generelle ideer, der derfor må tolkes og tydeliggøres alt efter hvilke organisationer de skal tilpasses (Røvik, 1998). Således differentieres og udvælges der i oversættelsesprocessen, med relevante, nyskabende og kontekstnære variationer til følge, men i tilknytning til dette peger Røvik på en udfordring, idet det kræver indsigt og de rette kompetencer, dvs. "*blikk og begreber*", at oversætte og omsmelte elementer i en organisationsopskrift succesfuldt

(Røvik 1998, s. 167). Et andet problem med disse opskrifter er at de, til trods for tendensen til at igangsætte aktive forandringstiltag, finder Røvik ikke at de på sigt nødvendigvis efterlader sig markante organisationsændrende spor, idet de efterfølges af nye bølger af opskrifter. Dermed fungerer de ofte kun periodisk som organisatoriske diskurser, der måske ender med kun at overleve som mere eller mindre tom retorik blandt organisationernes ansatte (Røvik, 1998).

Der er dermed tilsyneladende tale om tiltag, der er udfordrede i forhold til grundlæggende ændringskraft. Dvs. at organisationer formelt set, udadtil giver udtryk for et ønske om at importere et nyt koncept som en organisationsopskrift, for at leve op til et institutionelt pres, evt. af hensyn til image, normativitet eller lovgivningsmæssig legitimitet, men ikke reelt set efterlever eller anvender dette koncept, pga. manglende formåen, reel manglende tiltro til opskriften, eller fordi den formelle interesse i eller accept af opskriften er sket ud fra en oplevelse af tvang eller uhensigtsmæssige krav. Organisationen fastholder den formelle tilslutning til opskriften for at opnå eller fastholde legitimitet, men ændrer ikke adfærd indadtil i organisationen (Elting, 2015) (Hammer, 2015). Dermed opnår organisationen heller ikke en potentiel gevinst af opskrifterne og udnytter ikke opskrifternes udviklings- og læringsmæssige potentiale.

Det er bl.a. tendensen til dekobling, der er med til at skabe en modsatrettet bevægelse mellem isomorfi (Hammer, 2015). Denne modsatrettethed er der, ifølge Røvik, "*en gryende erkjennelse*" af i forskningsmiljøer verden over (Røvik, 2007, s. 29). Nyere forskning viser således, at adoption af opskrifter eller elementer af sådanne ikke nødvendigvis fører til den forventede ensretning, men pga. varierende oversættelser og dekobling, ligefrem kan føre til øget divergens (Røvik, 2007) (Hammer, 2015). Teorien om dekobling taler ind i nogle af de dilemmaer flere forfattere, som redegjort for tidligere i dette kapitel, peger på i forbindelse med adoptering af samskabelseskonceptet.

I dette kapitel har jeg argumenteret for, at læring og kreativitet er grundlæggende elementer i samskabelse som innovativ og kollaborativ udviklingsstrategi. Samtidig har jeg argumenteret for, at samskabelse kan betragtes som en stærk organisationsopskrift med mulighed for stor spredningskraft. Jeg har derudover argumenteret for, at læring kan emergere fra den viden organisationsopskrifter kan bibringe og bidrage til at udvikle i en organisatorisk sammenhæng, men at dette i høj grad afhænger af oversættelsesarbejdets kvalitet og autenticitet fra formel til reel adoption.

Ovenstående problemanalyse fører dermed frem til nedenstående problemformulering.

1.7. Problemformulering

Specialets problemformulering lyder således:

Hvordan kan samskabelse realiseres som organisationsopskrift,
gennem bidrag fra teorier om voksenlæring?

Problemformuleringens underspørgsmål lyder således:

- På hvilke måder udfordres voksnes læring i samskabelsesprocesser?
- På hvilke måder udfordres udfoldelse af kreativitet i samskabelsesprocesser?
- Hvordan kan oversættelse af opskrifter understøtte læring og kreativitet i realiseringen af samskabelse?

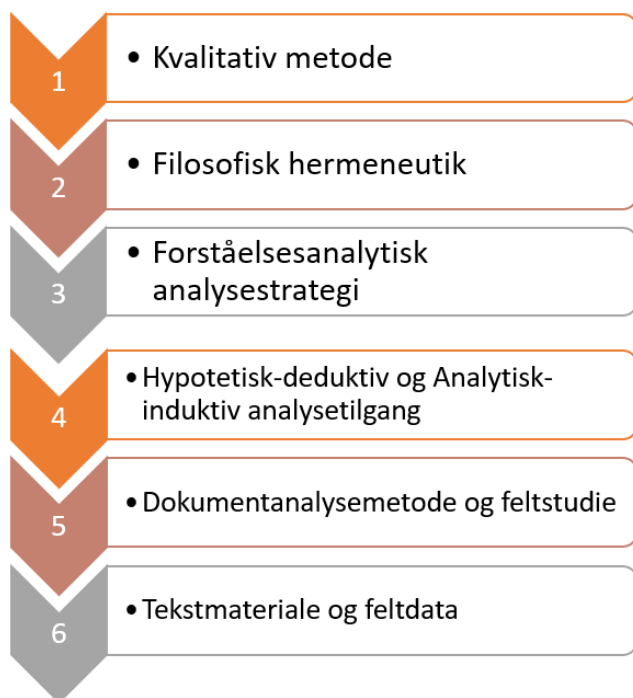
2. Undersøgellesdesign

I nedenstående kapitel vil jeg præsentere de metodiske overvejelser, der ligger til grund for specialet. Ligeledes vil jeg i dette kapitel redegøre for specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt. Endelig vil jeg redegøre for valg af faglige dataindsamlings- og analysemetoder.

2.1. Metodologi

Undersøgelsens forskningsdesign refererer til, hvilken metodologisk undersøgelsesstrategi, der ligger til grund for undersøgelsens besvarelse af problemformuleringen og bl.a. kobler videnskabsteori og konkrete dataindsamlings- og analysemetoder. Overordnet er undersøgelsen indrammet af den erfarings- og dialogorienterede kvalitative metode (Brinkmann & Tanggard, 2010). Det videnskabsteoretiske udgangspunkt er den filosofiske hermeneutik, hvorfor der er valgt en fortolknings- og forståelsesanalytisk analysestrategi (Højbjerg, 2009) (Andersen, 2009). Analysetilgangen er en kombination af hypotetisk-deduktiv og analytisk-induktiv metode med analysemetodisk afsæt i dokumentanalyse af i teoretisk og empirisk baseret tekstmateriale.

2.1.1. Skematisk overblik over den metodologiske logik



2.2. Metodetriangulering

Undersøgelsen bliver gennemført med udgangspunkt i en metodetriangulering (Andersen, 2009) af forskellige kvalitative dataindsamlingsmetoder, idet datagrundlaget henholdsvis består af

sekundære data, dvs. data, jeg ikke selv har indsamlet, men består af udvalgt forskning, artikler og studier, der bl.a. danner fagligt grundlag for produktionen af en litteraturgennemgang, samt primær data i den betydning, at det er feltdata jeg som studerende selv har indsamlet. I nærværende undersøgelse er disse feltdata, indsamlet i forbindelse med mit praksisprojekt og stammer henholdsvis fra fokusgruppeinterview og deltagerobservation.

Metodetriangulering er valgt, idet jeg ved at kombinere forskellige dataindsamlingsmetoder kan styrke analysegrundlaget, da dataindsamlingsmetoderne har forskellige styrker og begrænsninger og derfor supplerer hinanden kvalitativt. Derudover giver anvendelse af flere dataindsamlingsmetoder mulighed for at øge undersøgelsens informationskompleksitet og dermed skabe flere nuancer i det empiriske materiale. På andre områder giver metodetriangulering mulighed for at arbejde kompleksitetsreducerende, hvilket bl.a. kan være en fordel i indsnævringen af fokusområdet bl.a. gennem kriterier til generering af dokumenter, idet dette fremmer en mere præcis analyseramme. Metodetriangulering er dermed et led i at forme et nuanceret og målrettet forskningsdesign.

2.3. Analysestrategi

Specialets analyse tager udgangspunkt i et hermeneutisk og forståelsesanalytisk perspektiv, idet jeg udfra oparbejdet indsigt søger at identificere nogle af de indholdsmæssige og forståelsesmæssige baggrunde og meningssammenhænge (Højbjerg, 2009), der kan have betydning for graden af autenticitet og læring i konceptualiseringen og operationaliseringen af samskabelse. Jeg søger ligeledes, gennem forståelse og analytisk fortolkning at undersøge de dele og helheder der er til stede i feltets overordnede kontekst, for at besvare undersøgelsens problemformulering.

Analysestrategien læner sig dermed også ind i hermeneutikkens ontologiske og epistemologiske udgangspunkt, idet denne ontologi muliggør, at jeg bevidst kan inddrage min forforståelse, dvs. mit subjekts forståelsesramme, i den analytiske erkendelses- og meningsdannelsesproces og at dette har betydning for den viden min undersøgelse producerer (Højbjerg, 2009). Jeg erkender ligeledes, at konsekvensen af dette valg, om ontologisk og epistemologisk tilgang til analysen, har betydning for mine fund samt konklusioner og at en anden undersøgelse ud fra samme problemformulering, ville kunne føre til andre tolkninger, fund og konklusioner.

2.4. Videnskabsteoretisk grundlag

Med udgangspunkt i, at valget af videnskabsteoretisk position skaber et særligt mulighedsscenarie for specialets praktiske gennemførelse, når det gælder, hvad der observeres, hvordan dette behandles samt hvilke fund og konklusioner undersøgelsen kan afstedkomme (Justesen & Mik-Meyer, 2010), vil nedenstående afsnit præsentere specialets valg af filosofisk hermeneutik som videnskabsteoretisk udgangspunkt samt betydningen af dette i praksis, i relation til undersøgelsens helhed.

Et gennemgående kendetegn ved hermeneutikken er den epistemologiske tyngde med dialog og fortolkning som det vidensproducerende centrum. Den filosofiske hermeneutik tilføjer, gennem Gadamer, et ontologisk niveau, idet forståelse og fortolkning betragtes som et grundelement i menneskets eksistens. Fortolkeren er dermed ikke i stand til at stå udenfor meningsdannelsesprocessen, hvorfor fortolkning, ifølge den filosofiske hermeneutik, ikke er en metode, som eksempelvis i den metodiske hermeneutik, men et ontologisk grundvilkår for menneskets fortolkning, erkendelse og meningsdannelse. (Højbjerg, 2009)

Med udgangspunkt i forståelse og fortolkning som ontologisk grundvilkår samt dialogen og fortolkningen som epistemologisk vidensproducerende centrum, inddrager jeg, i min undersøgelse flere fortolkende og vidensproducerende kilder gennem en kombination af faglig teori og studier samt egne feltdata. Som forsker får jeg dermed mulighed for at betragte en mangfoldig virkelighed og lade de valgte aktører bidrage til min undersøgelse med hver deres fortolkning og forståelse, for at styrken undersøgelsen via en flersidig dialog frem mod en besvarelse af specialets problemformulering.

Et andet centralt kendetegn ved hermeneutikken er vægten på en stadig bevægelse mellem helhed og dele i en længerevarende fortolkningsproces, der rækker længere ud end den umiddelbare forståelse og derfor gør det muligt at skabe og bidrage med nye helheder (Kvale & Brinkmann, 2015), illustreret via den hermeneutiske cirkel eller spiral (Højbjerg, 2009). I denne proces er det et fokuspunkt, at fortolkerens forståelsesramme uvægerligt spiller ind på fortolkningen, hvilket fordrer, at forskeren som fortolker har fokus på tekstens autonomi, og tager hensyn til tekstens egen forståelsesramme og udlægning (Kvale & Brinkmann, 2015). Dermed består fortolkningsprocessen af både subjektive og intersubjektive processer med baggrund i deltagernes varierende forståelseshorisonter som udgangspunkt for mulig horisontsammensmeltning (Højbjerg, 2009), men

som også er den undersøgelsesplatform hvorfra den kritiske analyse har mulighed for at tage sit afsæt.

Som forsker betyder dette, at jeg vedvarende er bevidst om min egen, samt de valgte kilders, medindflydelse i forståelsen og fortolkningen af undersøgelsens vekslen mellem helheder og dele som afsæt for nye helheder. Samtidig har hermeneutikkens ontologiske og epistemologiske perspektiv på kontekst, subjektivitet og intersubjektivitet betydning for min undersøgelses fund, idet de forskellige forskere, forfattere og feltdeltageres forståelsesrammer spiller ind på identificering af undersøgelses fund samt deraf udviklingen af konklusioner.

Ifølge Kvale & Brinkmann kan enhver fortolkning fører til fornyelse og kreativitet, idet den kontinuerlige vekslen mellem dele og helhed, frembringer nye, meningsudvidende forståelses- og fortolkningsvariationer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Sat i relation til specialet, sigter jeg gennem nærværende undersøgelse at bidrage med ny viden, gennem erkendelse og fortolkning, idet jeg tager viden fra især et område, voksenlæring, og anvender det på et andet område, samskabelse, i en analyse og analytisk diskussion med mine kilders forforståelse og fortolkninger gennem en ny sammenstilling af perspektiver indenfor henholdsvis samskabelse og voksenlæring.

2.4.1. Kritisk stillingtagen til det videnskabsteoretiske grundlag

Den filosofiske hermeneutik er blevet udsat for kritik på to områder, som jeg vurderer, er af betydning for nærværende speciale og derfor vil blive behandlet nedenfor.

Den første kritik er, ifølge Højbjerg, fremsat af Betti, hvis påstand er, at den filosofiske hermeneutik resulterer i subjektivism og relativisme, idet fortolkerens inddragede forforståelse, gør rigtigt og forkert til relative størrelser, dvs. umuliggør en afgørelse om, hvad der er sandt, idet alle fortolkninger bliver lige gyldige og dermed lige sande. Gadamer tilbageviser dette, ved at argumenterer for, at mennesket kan have en sandhedsforventning til verden, men ikke objektivt om verden, idet sandhed, ifølge Gadamer hverken er empirisk givet eller udelukkende skabt af subjektet. Sandhed er derimod en proces, der er bundet til menneskets interaktion med omverdenen og med udgangspunkt i to samspillende forhåndsforventninger om henholdsvis sandhed og meningssammenhæng. (Højbjerg, 2009)

Ovenstående kritikpunkt berører også nærværende speciale, men vurderes ikke som et afgørende problem, idet undersøgelsens formål ikke er at afdække en given, objektiv sandhed, men derimod

sigter på at lade flere aktørers betragtninger og perspektiver udfolde sig i en dialogisk proces frem mod besvarelsen af undersøgelsens problemformulering.

Det andet kritikpunkt jeg vil medtage, er fremsat af Habermas, der beskylder den filosofiske Hermeneutik for at negligere den mulighed, at forståelses- og fortolkningsdialogen kan indeholde et magtaspekt. Dette magtaspekt betyder at dialogen ikke nødvendigvis foregår mellem jævnbyrdige parter, men endda kan indeholde elementer af undertrykkelse.

I relation til nærværende undersøgelse er dette kritikpunkt bl.a. søgt imødekommet, gennem kvalitetskriterierne for udvælgelsen af analysedata og antages at sikre et akademisk niveau, der mindsker risikoen for data fremkommet på baggrund af undertrykkende dialog. Ligeledes antages det at risikoen for at feltdata fremkommet på baggrund af undertrykkende dialog, er lille, idet indsamlingen er sket ud fra akademiske dataindsamlingskriterier.

2.5. Faglige dataindsamlings- og analysemetoder

2.5.1. Dokumentanalyse som dataindsamlings- og analysemetode

Anvendelsen af dokumentanalyse tjener to formål, idet den indledende anvendes som en del af research- og dataindsamlingsarbejdet ifm. den overordnede litteratursøgning, samt i litteraturgennemgangens udvælgelses- og tematiseringsdel. Dernæst er dokumentanalysen med til at indramme og forme undersøgelsens analysedel frem mod besvarelse af undersøgelsens problemformulering.

Hvad er et dokument

Et tekstdokument kan, ifølge Lynggaard, defineres som “*sprog, der er nedskrevet og fastholdt som sådant på et givet tidspunkt*” (Lynggaard, 2010, s. 138). Denne definition inkluderer en mangfoldighed af dokumenttyper fra personlige breve til akademiske tekster (Lynggaard, 2010). Også andre forfattere bakker op om, at definitionen på et dokument spænder meget bredt og ud over tekstdokumenter også inkluderer dokumenter af grafisk karakter (Järvinen & Mik-Meyer, 2005) (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I nærværende speciale anvendes udelukkende tekstdokumenter.

Tre kategorier af dokumenter - primære, sekundære og tertiære

Lynggaard skelner mellem tre kategorier af dokumenter, hvilket er primære, sekundære og tertiære, hvorunder akademiske bøger og tidsskriftartikler inkluderes i den sidste kategori. Der kan ikke skelnes fuldstændigt skarpt imellem de tre dokumentkategorier, men de tertiære dokumenter,

kendetegnes bl.a. ved at være analytisk bearbejdet samt beskæftige sig bagudskuende med dokumenternes indhold. (Lynggaard, 2010)

I nærværende undersøgelse anvendes således overvejende tertiære dokumenter, idet der i undersøgelsen primært inddrages en kombination af netop akademiske studier, bøger og tidsskriftartikler. Netop litteratur fra den tertiære dokumentkategori er valgt til specialets undersøgelse, idet der i denne kategori findes akademisk validerede dokumenter, der kan bidrage med relevant viden på et teoretisk og empiribaseret akademisk kvalificeret niveau. Til den tertiære dokumentkategori hører også eksempelvis avisartikler, der ikke er valideret på et akademisk niveau. Disse indgår i specialets indledning, med det formål at bidrage med information om og indsigt i den samfundsmæssige interesse i genstandsfeltet.

Som supplement til de tertiære dokumenter, anvender jeg desuden en mindre mængde materiale fra kategorien sekundære dokumenter i specialets undersøgelse. Dokumenter fra denne kategori kendetegnes, ifølge Lynggaard, bl.a. ved principielt at være tilgængelige for alle, men ikke nødvendigvis sigter mod offentligheden (Lynggaard, 2010). I nærværende undersøgelse drejer dette sig om anonymiserede feltdata, der i nærværende undersøgelse kan bidrage med en specifik, oplevelses- og erfaringsrelateret, relevant viden i besvarelsen af problemformuleringen.

2.5.2. Begrundelse for valg af dokumentanalyse som metode

Dokumentanalysen er, ifølge Lynggaard, bl.a. egnet til at analysere udvikling, der foregår over en given tidsperiode (Lynggaard, 2010). Dette gør denne metode relevant i relation til nærværende speciales genstandsfelt, idet undersøgelsen, tager udgangspunkt i proceduremæssige og institutionelle meningsdannende forandringer, der finder sted over tid indenfor en lærings- og udviklingsmæssig ramme af samskabelse. Valget af dokumentanalyse er desuden foretaget, idet undersøgelsens teori samt empiri netop består af tekster og det derfor er relevant at benytte en analysemetode, der i særlig grad retter sig mod dette.

Dokumentanalysen befinder sig, som udgangspunkt, på et kontinuum mellem en hypotetisk-deduktiv og analytisk-induktiv analysetilgang, hvor bl.a. undersøgelsesspørgsmålet peger i retning af, hvordan selve analysen udføres (Lynggaard, 2010). Muligheden for at placere specialets undersøgelse med en vis bevægelighed, indenfor dette kontinuum er en fordel ifm. specieleanalysens udførelse. I specialet har både problemformuleringens implicite antagelser og hypoteser, samt mit valg af metode således haft indflydelse på hvordan analysen er blevet tilrettelagt og udført.

2.5.3. Generering af dokumenter gennem sneboldmetode

Til generering af dokumenter har jeg valgt at lade mig inspirere af den metode Lynggaard betegner som sneboldmetoden, og som præsenteres i sammenhæng med dokumentanalysen. Sneboldmetoden fungerer bl.a. ved, at forskeren forfølger indbyrdes referencer mellem dokumenter, hvilket kan styrke undersøgelsen da der herved genereres dokumenter af varierende betydning for feltet. I denne forbindelse fremlægger Lynggaard en række kriterier for udvælgelse samt vurdering af kvaliteten af dokumenter, der udvælges og medtages som kilder i undersøgelsen. (Lynggaard, 2010)

I relation til undersøgelsen, er der således lagt vægt på kriteriet om tekstens relevans (Lynggaard, 2010) i forhold til problemstillingen, samt relevans i forhold til den afgrænsning af feltet, som konkretiseringen af problemformuleringen afstedkommer. Således er tekster om mere eller mindre beslægtede områder i relation til co-creation/samskabelse, blevet valgt til eller fra ud fra dette kriterie. Det har desuden, bl.a. med udgangspunkt i dette kriterie, været muligt at kategorisere dokumenter som eksempelvis centrale eller supplerende for undersøgelsen. Derudover er teksterne generet ud fra et seriøsitets-, funktions- og autoritetskriterie (Lynggaard, 2010), idet undersøgelsen rummer et sigte mod, at bibringe besvarelsen af specialets problemformulering i så høj grad af akademisk kvalitet som muligt.

Konkret betyder dette at specialets undersøgelse, udelukkende bygger på peer-reviewed artikler for de internationale forfattere vedkommende, og ligeledes i stor udstrækning for de nationale bidrageres vedkommende. For de nationale forskeres vedkommende, har jeg suppleret med forfattere, der har stor anerkendelse indenfor undersøgelsesområderne samskabelse og voksenlæring, og derfor vurderes at falde indenfor undersøgelsens seriøsitets-, funktions- og autoritetskriterie.

Endelig er dokumenter genereret ud fra et publikations- og tidskriterie, idet omdrejningspunktet for undersøgelsen, eksempelvis inden for samskabelse, relaterer sig til konceptualiseringen og operationaliseringen i nyere tid og ikke er en dybtgående historisk undersøgelse. På lignende vis for materiale i relation til voksenlæring, hvis fokus er voksenlæring, der særligt orienterer sig mod organisatoriske sammenhænge, hvorfor der primært er søgt efter kilder indenfor voksenlæring, der enten er så vidt muligt kontekstafhængigt eller specifikt rettet mod læring i organisatoriske sammenhænge. Der har således været overvejende fokus på generering af kilder indenfor organisationsfaglige tidsskrifter, ligesom der har været fokus på at udvælge kilder, der repræsenterer nutidig forskning, i så vid udstrækning som muligt inden for dette område.

2.5.4. Litteraturgennemgang som metode

Som nævnt i afsnit om dokumentanalyse, har denne, via sneboldmetoden, været anvendt som konkret redskab ifm. søgning efter relevant forskning indenfor SS, som grundlag for fremstillingen af en litteraturgennemgang. I tilrettelæggelsen af nærværende litteraturgennemgang, har jeg valgt at tage udgangspunkt i retningslinjer fra The Writing Center, The University of North Carolina at Chapel Hill (TWC, 2018).

Ifølge disse guidelines er udbyttet ved at fremstille en litteraturgennemgang:

1. at skabe overblik over et givent forskningsfelt
2. at danne et solidt fagligt fundament for det videre forskningsmæssige arbejde
3. at validere og understrege forskeres samt forfatteres troværdighed indenfor forskningsfeltet

2.5.5. Begrundelse for valg af litteraturgennemgang som metode

Begrundelsen for at fremstille en litteraturgennemgang i nærværende undersøgelse, er at en sådan netop giver mig mulighed for at danne overblik, skabe fagligt fundament samt validere de kilder, der udvælges til at indgå i undersøgelsen. Således har gennemgangen skabt overblik over den eksisterende forskning indenfor samskabelse, hvilket har været yderst hensigtsmæssigt, idet mængden af litteratur er særligt omfattende indenfor den internationale forskning. Dette overblik har bl.a. dannet et fagligt fundament i den indledende afklarings- og indsnævrings- og udvælgelsesproces, for det videre arbejde med specialets undersøgelse. Fremstillingen af litteraturgennemgangen har desuden understøttet arbejdet med at definere og kvalificere undersøgelsens problemstilling og problemformulering, idet et udvidet kendskab til feltet, har resulteret i identificeringen af flere væsentlige temaer indenfor samskabelse i relation til læring, såsom autenticitet, ligeværd, kreativitet mv. Disse temaer vil senere indgå som centrale omdrejningspunkter i specialets analyse.

Arbejdet med og resultatet af litteraturgennemgangen har derudover bidraget til udvælgelsen af den litteratur og de studier der er centrale, ud fra kriterier om relevans, faglig tyngde og troværdighed.

En litteraturgennemgang er som oftest struktureret som en opsummering og syntesering af forskeres argumenter og ideer indenfor et givent fagområde eller indenfor et givent fagområde i en given tidsperiode (TWC, 2018) .

I relation til specialets undersøgelse, søger jeg at opsummerer og syntetisere relevante forskeres argumenter indenfor fagområdet samskabelse i en given tidsperiode, idet det tidlige

omdrejningspunkt ligger fra ca. år 2000 og frem til i dag. Tidsperioden er valgt, da samskabelsesperspektivet netop i dette tidsrum, har taget form og vundet stærkere indpas i internationale og danske organisationer. Indenfor denne tidsperiode, søger jeg at opsummere faglige fokuspunkter, idet jeg sigter mod at indkapsle de vigtige oplysninger fra mine kilder i relation til undersøgelsens genstandsfelt og konkretisering af problemformulering.

Derudover søger jeg at arbejde syntetiserende, idet jeg søger at kombinere nye og ældre fortolkninger og organisere kildernes informationer efter, hvilke begreber, temaer og undertemaer der er vigtige og relevante for undersøgelsen. Dette bl.a. med det sigte at identificere nye fortolkninger og forståelser af kildernes indhold, for at kunne kvalificere undersøgelsens problemformulering, analyse, diskussion, vurdering og konklusion

Endelig sigter jeg med litteraturgennemgangen på at identificere væsentlige dilemmaer og debatter indenfor feltet, idet jeg søger at kaste lys på feltets udfordrede områder. Samtidig søger jeg at identificere videnshuller og væsentlige indgangsvinkler, der kan være med til at danne et relevant, videnskabeligt grundlag for mit speciales undersøgelse.

Ifølge The University of North Carolinas guidelines, er der forskellige relevante måder at organisere en litteraturgennemgang, der eksempelvis kan relatere sig til metode, publikationsfokus, trends, kronologi eller udvalgte temaer (TWC, 2018).

I tilrettelæggelsen af nærværende litteraturgennemgang, har jeg valgt at arbejde med en tematisk organiseringsramme, idet jeg gennem min research indenfor feltet, har valgt en række temaer, som jeg vurderer, kan bidrage til at guide mig i min undersøgelses videre arbejde. Omdrejningspunktet for disse er hvor og hvordan samskabelse er udfordret som ledelses- eller organisationsopskrift og hvordan voksenalring kan bidrage ind i denne problematik.

2.6. Datagrundlag

2.6.1. Analysedata

I nærværende speciale defineres begrebet analysedata som 'det undersøgelsen spørger til' i overensstemmelse med Jørgensens empiridefinition, der tager udgangspunkt i 'det man undersøger' og inkluderer "*alt materiale som er genstand for undersøgelse og som der kan refereres til*" (Reinecker & Jørgensen, 2016, s. 207), dvs. alle typer tekster med mere. I relation til nærværende speciale er de centrale analysedata en række studier af henholdsvis samskabelse, læring og kreativitet, hvoraf en del er empiribaserede. Der kan med studier, være tale om peer-reviewed

artikler, Doktor- og Ph.d. afhandlinger, rapporter mv. Fordelen ved at inddrage disse analysedata i specialets undersøgelse er, at disse kan bidrage til at konkretisere og eksemplificere det genstandsfelt, der er omdrejningspunktet for undersøgelsen og sætte undersøgelsens viden ind i en konkret sammenhæng, i relation til problemformulering, feltdata og valgt teori. Derudover er det disse datas funktion at bidrage til specialets undersøgelse med viden gennem en kombination af kvalificerede erfaringer og teoretiske betragtninger med det sigte, at kvalificere specialeundersøgelsens vej mod besvarelse af problemformuleringen.

2.6.2. Feltdata

Som en del af mit analysegrundlag inddrager jeg nogle få egne feltdata fra mit 9. semesters praksisprojekt ifm. at skabe konkrete oplevelses- og erfaringsbaserede scenarier. De supplerende feltdata stammer henholdsvis fra et fokusgruppeinterview samt fra observationer under mit feltstudie ifm. min 9. semesters praksisperiode i Aalborg Kommune, under kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser Aalborg Universitet.

Disse feltdata vil indgå i analysen som uddrag af det ovenfor omtalte interview, samt som enkelte vignetter på baggrund af observationer, med det sigte at informere og skabe billedlige scenarie som læseren kan forholde sig til, konkret i relation til undersøgelses sigte. De anvendte feltdata har været anvendt i mit 9. semesters praksisprojekt med titlen ”Inddragelse og aktionsforskning som konsulentpraksis”. Dette med et andet formål end i nærværende undersøgelse, men som led i besvarelsen af praksisprojektets problemformulering.

Helt konkret er anvendte interviewdata blevet til ved et fokusgruppeinterview med tre HR-konsulenter, der er ansat i Aalborg Kommune. Konsulenterne har det, som en del af deres arbejdsområde, at tilrettelægge og facilitere kompetence- og organisationsudvikling gennem interne samskabelses- og inddragelsesprocesser. Interviewet fandt sted d.15. november 2017.

Observationerne er foretaget i min funktion af deltagerobservatør ifm. tilrettelæggelsen og faciliteringen af en række interne samskabelses- og inddragelsesprocesser i Aalborg Kommune og indsamlet i løbet af praksisperioden i efteråret 2017.

De ovenfor beskrevne feltdata er som nævnt fremstillet med udgangspunkt i en tidligere problemformulering end specialets, men de vurderes som relevante for nærværende undersøgelse, idet de med deres fokus på udfordring i inddragelsesprocesser læner sig ind i det genstandsfelt, der er omdrejningspunkt for nærværende speciales undersøgelse. I tråd med det valgte hermeneutiske

undersøgelsesperspektiv, kan disse dermed bidrage med vigtig og relevant viden og indsigt i erfaringsbaseret oplevelse og fortolkning af problemstillinger indenfor genstandsfeltet. Dette som en del af den videre forståelse og fortolkning af det forskningsmæssige grundlag, i relation til besvarelse af specialets problemformulering.

Etik ved brug af feltdata

Det skal understreges, at jeg har tilladelse fra de implicerede respondenter, til at anvende ovenfor beskrevne feltdata, i anonymiseret form, som led i mit studie på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser AAU, inkl. specialeundersøgelsen.

2.6.3. Metodeovervejelse

Den ovenfor nævnte praksisperiode, har dannet grundlag for min undren og det har været mit ønske at dykke længere ned i denne undren med udgangspunkt i de erfaringer og data jeg tog med mig i den forbindelse. Samtidig opererer jeg i et nyt felt, idet begrebet samskabelse endnu er et relativt ungt forskningsfelt. Jeg har således hørt megen snak om samskabelse, men har konstateret at der endnu ikke er skrevet så meget om samskabelse i en dansk kontekst, ligesom der også kun findes relativt få empiriske undersøgelser og rapporter på området.

Ifølge Reinecke og Jørgensen, er det muligt i en akademisk kontekst at kombinere elementer fra de overordnede dispositioner ”*empirianalyse*” og ”*teoridiskussion*” (Reinecker & Jørgensen, 2016, s. 259). Jeg har således valgt at lave en sådan kombination i relation til nærværende undersøgelse, da jeg som sagt bevæger mig i et ungt felt, hvorfor det, i min optik, er hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i en sådan gråzone mellem overordnede analysepositioner og derigennem skabe min egen genre. Omvendt er jeg også bevidst om, at ethvert valg er et fravalg og at nyproducerede empiriske data kunne have tilført undersøgelsen et andet og måske mere direkte kontekstnært udgangspunkt for indsigt og viden. Da jeg alligevel har valgt at designe min undersøgelse som jeg har, er det, som sagt, på baggrund af et ønske om at dykke dybere ned i sammenhænge bag mine erhvervede erfaringer og derigennem undersøge nye sammenhænge mellem teori, studier og feltdata, som grundlag for ny indsigt, der måske kan danne grundlag for videre fortolkning, undersøgelse og indsigt i en senere erhvervsmæssig eller studiemæssig kontekst.

3. Litteraturgennemgang

Ved en søgning, på Aalborg Universitetsbiblioteks søgemaskine Primo, efter materiale med ordet 'samskabelse' i titlen fremkommer der kun 32 hits. Den ældste er en artikel fra 2011 mens de nyeste er fra 2018. Ca. halvdelen af disse hits er specialer og kun få er artikler fra peer-reviewed tidsskrifter. Resten er fagbøger af nyere dato og udgivet i løbet af de sidste tre år, flest i 2018.

Antallet af hits er et helt andet når søgningen er på nogle af samskabelses engelske hovedinspirationskilder, co-creation og co-production. Her bliver det samlet til 30.189 hits med 6.221 titler fra peer-reviewed tidsskrifter. De fleste titler er, ikke overraskende, på engelsk, men 23 forskellige sprog er repræsenteret, heriblandt japansk, fransk, russisk, arabisk og finsk, og dækker lande over det meste af verden.

En sådan ganske lille undersøgelse, kan tyde på, at selvom der ikke er udgivet megen litteratur på dansk, som skilter med samskabelse i titlen, er der tilsyneladende en tiltagende interesse for begrebet i Danmark, hvilket matcher en tilsvarende interesse i flere andre lande, idet de engelske søsterbegreber er noget mere anvendt og vidt udbredt over hele verden. Der er dog stadig langt, hvad hits angår, til det beslægtede og noget ældre ord co-operation med 114.234 hits, men dette peger muligvis netop på, at co-creation og co-production er begreber, der betegner en nyere form for samarbejde og involvering. At der er en stigende interesse for kollaborative innovationsprocesser som co-creation og co-produktion, på dansk samlet i begrebet samskabelse, bakkes op af flere, både internationale og danske forfattere (Prahalad & Ramaswamy 2004) (Ind & Coates 2013) (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016) (Kroghstrup 2017) (Ramaswamy & Ozcan 2018). Eksempelvis skriver Ind & Coates, at "*Over the past decade there has been a rapidly growing interest in co-creation*" (Ind & Coates, 2013, s.86), mens Ramaswamy & Ozcan, indleder deres artikel med sætningen "*The co-creation label has proliferated over the past decade*" (Ramaswamy & Ozcan, 2018, s.196).

3.1. Samskabelse fra privat til offentlig kontekst

Allerede i 2004 argumenterede Prahalad & Ramaswamy for, at betydningen af værdi og værdiskabelsesprocesser var i hastig udvikling og at forbrugere, som følge heraf, "*now seek to exercise their influence in every part of the business system. Armed with new tools and dissatisfied with available choices, consumers want to interact with firms and thereby co-create value*" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s.6). Begreber som co-creation og co-production anvendes således til at indkapsle innovative processer, hvor forbrugere og organisationer genererer og skaber mening

og værdi i fællesskab (Ind & Coates, 2013) (Chathoth, 2013). Ind & Coates argumenterer for, at lignende principper har været praktiseret og italesat, i business-to-business kontekst, helt tilbage til 1925 eksempelvis af forfatteren Mary Parker Follett. Ligeledes har der i 1970'ernes skandinaviske designmiljøer eksisteret forsøg med såkaldte participatory (eller cooperative) designprocesser. (Ind & Coates, 2013).

Der er en gennemgående debat om definitioner på co-creation, co-production m.v. som kollaborativ innovationsbegreb. Ifølge flere forfattere er der meget lidt konsensus om, hvor grænsen går mellem flere af de beslægtede begreber (Chathoth, 2013) (Krogstrup, 2017) (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Således skriver eksempelvis Krogstrup, at *“der er i forskningsfeltet ikke konsensus om en definition af co-production eller co-creation”* (Krogstrup, 2017, s. 10). Der findes dog tilsyneladende visse forskelle og Chathoth skriver, at hvor co-produktion har sit udspring i, og fortsat hælder mod, at være *“firm-centric”* (Chathoth, 2013, s.14) med virksomheden som hovedaktør, forholder det sig anderledes med co-creation, hvor *“customers play a more important role in both the creation and the provision of a service”* (Prahalad & Ramaswamy, 2000 i Chathoth, 2013, s. 14), hvilket, ifølge flere forfatterne, er med til at øge udbyttet og værdien for forbrugeren (Ind & Coates, 2013) (Chathoth, 2013). Ifølge Gnaur & Larsen-Nielsen, ligger nogle af de grundlæggende forskelle mellem de mange kollaborative koncepter i a) med hvilket formål der involveres og b) hvordan processens viden bliver anvendt (Gnaur & Larsen-Nielsen, 2017) . Samtidig peger Sørensen & Torfing mod et overordnet fælles mål om, at ville etablere organisatorisk rum og ledelsesmæssige forudsætninger, for at kunne lede co-creative aktiviteter, der inkluderer forskellige lærings- og motivationsprocesser (Sørensen & Torfing, 2011 i Gnaur og Larsen-Nielsen, 2017). Prahalad & Ramaswamy samt Ramaswamy & Chopra italesætter en fælles platform således, at det centrale for den co-creative tænkning er ønsket om at engagere eksterne og interne interessenter i et meningsfuldt, innovativt fællesskab, der er i stand til at imødekomme interesser og behov hos de involverede (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Ramaswamy & Chopra, 2014). Jeg vil, på baggrund af ovenstående afsnit, argumentere for, at Co-creation er den betegnelse, der på flere områder kommer nærmest den danske betegnelse samskabelse, når det gælder kreativt, demokratisk, samarbejde. Jeg vil derfor, fremadrettet, anvende termen co-creation i de tilfælde, hvor det vil være relevant at anvende en engelsk oversættelse af samskabelse.

Ind & Coates argumenterer for, at en del af de nye redskaber forbrugerne har fået, er muliggjort af en række forandringer og udviklingspunkter i tiden, såsom udbredelse og integrering af sociale og

kollaborative internetteknologier, en øget orientering mod service og oplevelse samt en mere åben tilgang til innovation (Ind & Coates 2013, s. 91) Sideløbende er forbrugere, ifølge Prahalad & Ramaswamy, blevet mere bevidste om, samt interesserede i, at anvende deres evner og magt som aktive, oplyste og bemyndigede forbrugere med stigende forhandlingskraft (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s.7) Det er, ifølge Ramaswamy og Ind & Coates , forandringer i samfundet og erhvervslivet som de ovenfor beskrevne, der har været med til at skabe både behov og mulig platform for co-creation (Ramaswamy, 2011) (Ind & Coates, 2013).

Det private erhvervsliv har, ifølge flere forfattere, været hurtigere end den offentlige sektor til at se potentialet i co-creation og tage konceptet til sig, både inden for produktions- og servicesektor (Ind & Coates 2013) (Krogstrup & Møller, 2017) (Ramaswamy & Oczan, 2018). Co-creation associeres derfor med mange typer brancher og rummer stor diversitet i forhold til anvendelsesområder indenfor eksempelvis design og udvikling af nye varer og tjenester (Ramaswamy & Oczan, 2018). Co-creation tænkning anvendes således bredt i erhvervslivet til udvikling af nye produkter, serviceudvikling og markedsføringer (Ind & Coates 2013). Der er i dag, ifølge flere forfattere, en bred forståelse af, at kernen i co-creation er at forbedre produkter, tjenester og ydelser gennem læring, kreativitet og innovation, i et ligeværdigt samarbejde med brugerne og at dette gælder både i den private som offentlige sektor (Degnegaard, 2015) (Osborne & Strokosch, 2013) (Krogstrup & Mortensen, 2017) (Fogsgaard & Jongh, 2018), hvor co-creation er blevet en vigtig del af samtidens offentlige agendaer og reformer verden over. Co-creation har således bevæget sig fra overvejende at være tilknyttet den private sektor til, i dag, også at anvendes i den offentlige sektor, i Danmark bl.a. under betegnelsen samskabelse, der i det følgende vil blive anvendt. Det er bl.a. den offentlige sektors udvikling fra en traditionel tilgang til forvaltning, med borgeren som klient, til borgeren som forbruger, der, i første omgang gennem NPM, har inviteret borgerne til at deltage i udformning og implementering af den offentlige service via samskabelsesstrategier. Med udviklingen fra NPM til NPG har co-creation fået et nyt udtryk, med mere fokus på partnerskab og kreativitet i det kollaborative samarbejde mellem borgere og offentlige institutioner (Osborne & Strokosch, 2013) (Torfing, 2018).

3.2. Samskabelse i en dansk kontekst

I Danmark har samskabelse især vundet indpas i de seneste år, hvilket også antydes af indledningens databasesøgning. Af titlerne på de danske hits jeg fandt i den forbindelse, antydes det

desuden at betegnelsen samskabelse, i stor udstrækning, knyttes til den offentlige sektor, idet alle de fundne danske titler, direkte eller indirekte, nævner offentlige institutioner eller ansvarsområder. At termen og begrebet samskabelse i Dansk kontekst, særligt har fundet vej til offentlige institutioner, bakkes op i megen af den litteratur, jeg samlet set har fundet og udvalgt. Eksempelvis hos (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016) (Larsen K. , 2017) (Kobro, 2017) (Sørensen & m.fl., 2017a) og (Tortzen, 2017). Tortzen indleder eksempelvis sin artikel ”*Samskabelse som Fortælling og Praksis*” med ordene “*samskabelsesdagsordenen fylder i den kommunale velfærd i disse år*”, (s.5)”. Et andet eksempel findes hos Torfing, Sørensen og Røseland, der definerer begrebet samskabelse som ”*en måde at tænke offentlig styring på*” hvor kernen er, “*at to eller flere aktører samarbejder om at løse et offentligt problem*” (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016, s. 12). Sørensen m.fl. skriver i tråd med dette, i Manifest for National Bevægelse for Samskabelse, at “*samskabelse er betegnelsen for en ny måde at løse tidens samfundsproblem*” (Sørensen m.fl., 2017, s. 1). Alle ovenstående citater peger dermed på den offentlige sektor som udgangspunkt for samskabelsesprocesser.

Den mere præcise definition af begrebet samskabelse synes dog, også i dansk kontekst, at være relativt vag (Krogstrup & Mortensen, 2017) (Gnaur & Larsen-Nielsen, 2017) (Egilson, Dybbroe & Olsen, 2018). Således skriver Egilson, Dybbroe & Olsen kort og godt at, “*fænomenet [samskabelse] er mangfoldigt*” (Egilson, Dybbroe, & Olsen, 2018, s. 1). Begrebets diffuse definition bakkes op af Gnaur & Larsen, der skriver, at “*co-creation is, in a Danish context, a rather diffuse and liquid notion*”, og at begrebet “*draws on international concepts such as collaborative innovation, co-creation and co-production*” (Gnaur & Larsen-Nielsen, 2017, s. 225). I forlængelse af dette skriver Krogstrup & Mortensen, at begrebet samskabelse ses anvendt synonymt med både co-production og co-creation (Krogstrup & Mortensen, 2017).

I en af de nyeste danske udgivelser på området fra 2028 skriver forfatterne, at bogens definition af samskabelse er et udtryk for en syntetisering af en række begreber ”*der udtrykker forskellig grad af involvering af borgere*” (Fogsgaard & Jongh, 2018, s. 19) og defineres i tre niveauer henholdsvis 1) co-governance dvs. borgeren involveres i at udvikle politikker og prioritere ressourcer, 2) co-management dvs. borgeren involveres i at producere offentlige ydelser og 3) co-production dvs. at borgeren er medskaber af egen offentlig service (Fogsgaard & Jongh, 2018, s. 19). Her har forfatterne, modsat de ovenstående citater, fastholdt nogle af de engelske betegnelser som underpunkter i samskabelsesbegrebet, i en yderligere uddybning af konceptet. I en undersøgelse peger KORA og SDU på, at samskabelse ”*først og fremmest har manifesteret sig som en politisk diskurs, som mange interessegrupper p.t. kæmper om at definere indholdet af*” (Ibsen & Espersen

2016, s. 83 i Tortzen 2017, s. 7). Dette ligger i tråd med de ovenfor fremførte citater, og indikerer at feltet samskabelse bygger på flere typer forforståelser om inddragelse og samarbejde, der således giver sig udslag i et broget tæppe af fortolkninger både internationalt og nationalt.

Det er som tidligere nævnt ikke et nyt fænomen, at borgere deltager aktivt i velfærdsproduktion og, i flere år, har haft stor betydning for denne, eksempelvis italesat som bruger- og borgerinddragelse (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016) (Tortzen, 2017) (Krogstrup & Mortensen, 2017) (Egilson, 2018). Det nye ligger ifølge Tanggaard i den mere kreative og innovative læringsproduktion, der har fokus rettet mod at skabe noget *nyt* sammen gennem samarbejde fremfor at samarbejde om en, på forhånd eksisterende eller velkendt løsning af en given problematik. Ifølge Tanggaard rækker det at *skabe* sammen, således længere ud end det at *producere* sammen, idet der med skabelse, ifølge Tanggaard, er tale om en mere aktiv samarbejdsmetode når det gælder udveksling af ressourcer og viden. (Tanggaard, 2018) Det nye ligger desuden, ifølge flere forfattere, i den måde samskabelse italesættes, eksempelvis i Danmark, som en meget bevidst, strategisk og styringsmæssig indsats, bl.a. som et element af NPG blandt forskere, offentlige ledere og politikere, idet dette har betydning for både borgere og velfærdsstatens tjenesteydelser (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016) (Tortzen 2017) (Egilson, 2018). I Danmark, som internationalt, har økonomiske og budgetmæssige udfordringer i relation til offentlige velfærdsbudgetter, været en del af forklaringen på den voksende interesse for samskabelse (Tortzen, 2017). Udfordringer, der bl.a. kommer af nedskæringer og rationalisering med færre økonomiske og personalemæssige ressourcer til følge, og som skaber et krydspres i forhold til stadig mere fordringsfulde borgere med forventninger om høj kvalitet i de offentlige ydelser (Fledderus, Brandsen, & Honingh, 2014 og Meijer, 2016 i Torfing, Sørensen & Røseland, 2016). Dårlige oplevelser med nuværende måder at producere og levere offentlig service, samt mindre tillid til politikere spiller også ind. Endeligt skaber den teknologiske udvikling, også i Danmark, forudsætninger for nye måder at interagere på. (Meijer, 2016, i Tortzen, 2017)

En del af formålet med samskabelse er, ifølge forskningen, at styrke effekten af systemets indsatser og ydelser gennem øget og kontekstrelateret samarbejde, samt i et sådant set-up, at drage særligt nytte af de tilstedeværende mellem menneskelige relationer. (Krogstrup, 2017)

Derved aktiverer samskabelse både offentlige og private ressourcer, med den gevinst for øje, at højne den offentlige service. Dette ved at sigte på at bryde med vanetænkning og gennem nye og kreative løsninger at skabe øget tilfredshed hos de involverede interessenter (Torfing, Sørensen & Røseland, 2016). Forskning viser desuden, at samskabelse forventes at bidrage med både

innovation, kvalitet, nye fællesskaber og social kapital samt kommunal branding og profilering (Bason, 2010, Frivilligrådet, 2013, Thyrring Møller, 2014 i Tortzen, 2017).

3.3. Kritiske røster i samskabelsesdebatten

I debatten om samskabelse, høres der også kritiske røster. I 2017 skrev Tortzen eksempelvis en artikel med titlen *“Samskabelse som fortælling og praksis - Et kritisk blik på den aktuelle samskabelsesdagsorden”* (Tortzen, Samskabelse som Fortælling og Praksis, 2017). I denne argumenterer hun for, at samskabelse er blevet *“det nye ‘trylleord’ blandt offentlige ledere* “ med en forestilling om, at dette er et enkelt middel til at udvikle og nytænke den offentlige styring og velfærdsproduktion (Tortzen 2017, s. 6). Tortzen fremhæver i denne forbindelse et, ifølge hende, centralt dilemma, der ligger i at sidestille positiv italesættelse af en indsats i samskabelsestermer, med reel samskabelse (Tortzen 2017).

Larsen betragter ligeledes den meget positive italesættelse af samskabelse som problematisk og argumenterer for, at der i dele af samskabelsesdebatten er tendens til at *“oversælge”* samskabelse, ved at bruge termen samskabelse som et *“plusord”* for en type samarbejde, der, ifølge Larsen, ikke adskiller sig væsentligt fra mange andre samarbejdsperspektiver og derfor lige så godt kunne betegnes som *“bedre samarbejde”* (Larsen 2017, s.2). Ligeledes argumenterer Larsen for, at der, i dele af debatten, nok lægges op til en ønsket kommunal holdningsændring i forhold til samarbejde, men, at der mangler at blive fremlagt eksempler på konkrete værktøjer til at følge dette ønske op (Larsen, 2017). En lignende problemstilling, handler om manglende kompetencer og empowerment af de deltagere og offentlige medarbejdere, der skal indgå i og facilitere samskabelsesprocesserne som en ny og anderledes kollaborativ samarbejdsform. Denne problemstilling handler også om, at det allerede omfattende samarbejde den offentlige sektor har med sine interessenter, har en tendens til at være baseret på løsning af konkrete opgaver i stedet for på udvikling, planlægning og prioritering, og derfor tvivlsomt kan betegnes som reel samskabelse. (Gnaur & Larsen-Nielsen, 2017) Også Osborne og Strokosch deltager i den kritiske debat om udfordringer ved samskabesperspektivet, og argumenterer for, at offentlige facilitatorer af samskabelsesprocesser, må gå reelt motiverede ind i disse processer, men at en oplevelse af samskabelsesprocessen som tids- og ressourcekrævende kan påvirke denne motivation, sat op imod et krav om hurtig og effektiv levering af resultater og ydelser (Osbourne & Strokosch, 2013, s. 35).

Tortzen italesætter, på baggrund af britiske undersøgelser, hvad der i hendes optik er en ‘lys’ og ‘mørk’ side af samskabelsesdagsordenen, idet der på den ene side findes et ønske om at fremme

samspillet mellem det offentlige og civilsamfundet (Durose et al., 2013 i Tortzen 2017), men at ønsket udspringer af en neo-liberal tænkning, med sigter på besparelser via privatisering og digitalisering. Dette ved, at “ *velfærdsydelser, der tidligere blev varetaget af fagprofessionelle, overdrages til borgere, frivillige og andre civilsamfundsaktører*” (Van Houdt, Suvarierol, & Schinkel, 2011 i Tortzen 2017, s. 7). Dette dilemma er med til at vanskeliggøre autentiske og reelt kollaborative samskabelsesprocesser. En del af dilemmaet opstår, ifølge forskningen, når samskabelsesprocesserne er top-down initieret og reelt rammesat ud fra strategiske og/eller politiske ambitioner i kommunen der sigter mere mod effektivisering og besparelser end brugerinddragende innovationer. Dette kan resultere i eksempelvis co-optering af deltagere, ligesom der kan forekomme en overstyring fra procesfacilatorernes side, der udfordre graden af reel samskabelse (Tortzen, 2016). Tortzen konkluderer, med udgangspunkt i sine undersøgelser, at samskabelse ofte er vanskeligt i praksis, at processen ofte fremlægges som en “*empowerment-fortælling*” om ligeværdigt samarbejde, men alt for nemt ender med at “*kvæles*” i ledelse og styring som “*en instrumentel effektivitets-praksis*” (Tortzen, 2017, s. 11). Tortzen fremsætter afslutningsvis det synspunkt, at samskabelse muligvis “*står stærkere som ambition og fortælling end som praksis*” (Tortzen, 2017, s. 13). Larsen problematiserer på lignende vis, at flere af de ‘gode’ eksempler, der trækkes frem om samskabelse, muligvis bliver ekstra positive, idet de stammer fra områder, som fritids- og kulturområdet, hvor der, ifølge forfatteren, ikke nødvendigvis er oplagte interessekonflikter mellem forvaltning og borgerne. Dette får samskabelse til at fremstå som en mere harmonisk og effektiv model, end den nødvendigvis er. I forlængelse af dette, fremhæver Larsen andre offentlige områder, der, i hans optik, vil være anderledes vanskelige at arbejde samskabende omkring, eksempelvis områder som skat, politi, og jobcenterforvaltning, der på hver deres måde er underlagt en nødvendig myndighedsfunktion, som bl.a. vil udfordre demokrati- og ligeværdsprincippet i samskabelsesperspektivet. (Larsen 2017)

En anden del af den kritiske debat omhandler graden af kreativitet, dvs. hvorvidt der reelt er plads til den kreativitet i samskabelse sådan som fortalere for perspektivet lægger op til. Kreativitet er, ifølge flere forfattere, et af de centrale elementer i succesfuld samskabelse (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Ind & Coates, 2013) (Ramaswamy & Chopra 2014). Således argumenterer Ramaswamy & Chopra for, at “*Co-creation emphasizes the need for creative collaboration and enhanced communication and co-ordination among stakeholders*” (Ramaswamy & Chopra, 2014, s. 12). Ifølge Amabile udfordres og undermineres kreativitet desværre ofte i organisatoriske sammenhænge, bl.a. pga. krav om koordinering, produktivitet og kontrol. Det vil, ifølge Amabile,

af denne årsag være nødvendigt at skabe mere kreativitetsstøttende organisationsstrukturer. Ligeledes må organisationerne formå at fremme deltagernes kreative kompetencer gennem øget viden samt støtte en åben, fleksibel, kreativ tænkning samt, professionelt og opmærksomt, at forholde sig til deltagernes motivation (Amabile, 1998). I et samskabelsesperspektiv bakkes Amabile op af flere forfattere, der argumenterer for, at det er nødvendigt at etablere kreative læringsmiljøer samt organisatoriske rum og ledelsesmæssige forudsætninger for at lede og facilitere samskabelse, hvilket nødvendigvis må involvere både lærings- og motivationsprocesser, for at kunne fremme og facilitere kreativitet og innovation i samskabelsesprocesser (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Degnagaard, 2015) (Seneca, 2017).

Ifølge Ind og Coates er det grundlæggende fundament for det at være skabende, at der er mulighed for en åben, undersøgende, dialogbaseret og eksperimenterende proces, med udgangspunkt i en kreativ kultur, hvor løsning og output ikke er påvirket på forhånd, eksempelvis gennem co-optering af deltagerne (Ind og Coates, 2013). Ramaswamy & Chopra bakker dette op og argumenterer for at det er nødvendigt at etablere samskabelsesfora og interaktionsmiljøer, der målrettet er designet til at engagere deltagere i kreativ samskabelse, og som bygges op omkring deltagernes viden og erfaringer. (Ramaswamy & Chopra, 2014) Flere forfattere peger, ligeledes, på, at der i kreative og innovative processer som samskabelse, må være plads til det uforudsete og til at udforske samt eksperimentere med flere mulige løsninger, uden krav om at frembringe et forudbestemt output. Risikoen for ikke at producere et konkret eller værdifuldt output er dermed altid til stede, hvilket kan udgøre et pres for både ledere og deltagere, og selvsagt, er en problematik i en organisatorisk kontekst, der gerne skal levere effektive og økonomiske løsninger så hurtigt som muligt. (Gnaur & Larsen-Nielsen, 2017) (Tortzen, 2017)

4. Voksenlæring som teoretisk position

‘Adult learning’, eller overvejelser om den voksnes særegenhed når det gælder læring, har været i centrum hos flere teoretikere og praktikere igennem mange år og blev i 1920’erne etableret som et professionelt praksisfelt, bl.a. manifesteret ved Eduard Lindemans udgivelse *The Meaning of Adult Education* i 1926. Denne bog anses i dag som en klassiker i voksenundervisningens historie og indeholder bl.a. Lindemans antagelser om den voksne lærendes motivation samt ønske om selvstyring på baggrund af et problemorienteret behov. (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) (Merriam, 2001a)

Lindeman hentede bl.a. inspiration fra John Dewey og dennes tanker om ‘*learning by doing*’ og refleksiv tænkning (Knowles, 1990) (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) (Illeris, 2016).

Derudover var Lindeman inspireret af Nikolaj F. S. Grundtvigs tilgang til læring og uddannelse af unge voksne gennem Højskolebevægelsen, som Lindeman stiftede bekendtskab med på rejser til Danmark (Finger & Asún, 2001). Ønsket om at forstå og undersøge voksnes tilgang til læring har særligt haft stor udbredelse i USA med teoretikere og praktikere som Lindemans elev, Knowles, samt Houle, Though, Brookfield og Mezirow gennem betegnelser som Andragogy⁵, Self-Directed-Learning og Transformative Learning (Ellinger, 2004) (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) (Illeris, 2016).

I Danmark har særligt Illeris bidraget med bøger og artikler om voksenlæring og voksenuddannelse (Rander, Boysen, & Goldbech, 2018), men også eksempelvis Korsgaard (1998) samt en række forfattere i antologier som *Voksnes Læringsrum* (Jensen, 2005) og *Voksendidaktik* (Rander, Boysen, & Goldbech, 2018), har gennem deres udgivelser bidraget med indgående litteratur på området og argumenteret for betydningen af feltet både som praksis- og forskningsfelt. Eksempelvis skriver Korsgaard, at “*voksenundervisning ikke længere er et appendiks til børne- og ungdomsundervisningen (men har) bevæget sig fra periferien til centrum af den uddannelsespolitiske dagsorden*” (Korsgaard, 1998, s. 24). Citatet viser, at der også i Danmark er opmærksomhed på voksenlæring, men uanset, at lærde i Danmark er opmærksomme på voksenlæring som et vigtigt og selvstændigt fagområde, er det fortsat særligt i USA, at voksenlæring, undersøges og udvikles eksempelvis af forfattere og forskere, der med forskelligt

⁵ Ordet *andragogy*, på dansk andragogik, stammer fra græsk og betyder bogstaveligt “*leader of man*”, mens *pedagogy*, på dansk pædagogik bogstaveligt betyder “*leader of children*”. Ifølge Knowles beskrives andragogy som “*the art and science of helping adults learn*” (Knowles, M.S. *The Modern Practice of Adult Education* Chicago, IL. Association Press, Follett Publishing, Company, 1980)

afsæt beskæftiger sig med området (Ellinger, 2004) (Henschke, 2013) (Knowles, Holton, & Swanson, 2015).

Voksenlæring betragtes som en mangefacetteret disciplin med Andragogy (herefter andragogik), Self-Directed-Learning (herefter SDL) samt Transformative Learning (herefter transformativ læring) som centrale, men dog ikke altid lige skarpt adskilte retningslinjer (Merriam, 2001a) (Illeris, 2016). Feltet har flere parallelle og sammenvævede strømme i sit teoretiske bagland, men har samtidig en række fællestræk og et fælles udspring i inspirationen fra særligt Dewey og Lindeman (Knowles, 1990) (Ellinger, 2004) (Illeris, 2016) (Rander, Boysen, & Goldbech, 2018).

Med andragogik og SDL ønskede Knowles og Tough at udskille det voksenpædagogiske område som en særlig læringsdisciplin (Illeris, 2016). Med udgangspunkt i bl.a. Lindemans tidlige arbejde og senere studier af Houle (1961) og Tough (1967,1971), samt egne studier, identificerede og udviklede Knowles i 1970'erne og 80'erne en række antagelser om den voksne lærende med det formål at rette opmærksomhed på voksnes særlige behov og konstitution i læringsprocessen (Merriam, 2001a) (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) (Illeris, 2016).

4.1. Antagelser om den voksne lærende

De antagelser Knowles formulerede, udviklede sig gennem hans forskning fra fire til seks. Det vil primært være disse antagelser, der vil blive inddraget som det voksenteoretiske udgangspunkt i nærværende speciales undersøgelse. Antagelserne præsenteres nedenfor i den seneste udgave, som de er præsenteret af Knowles, Holton, & Swanson (2015):

Figur: Antagelser om den voksne lærende

Assumptions in relation to adult learning:

1. **The need to know** – Adults need to know why they need to learn something before undertaking to learn it. They also need to know why material is important, benefits of the learning, risks of not learning.
2. **The learner's self-concept** – Adults have a self-concept of being responsible of their own decisions, for their own lives. Once they have arrived at that self-concept, they develop a deep psychological need to be seen by others and treated by others as being capable of self-direction and self-managed.
3. **The role of the learner's experience** – Adults come into educational activity with both a greater volume and a different quality of experience than youths. Adults comes with more diverse experience, can draw more fully on life experience and may require unlearning of ingrained biases.
4. **Readiness to learn** – Adults become ready to learn those things they need to know and be able to do in order to cope effectively with their real-life situation. Adults need learning to be timely, relevant and to be useful in daily life.
5. **Orientation to learning** – In contract to children's and youths' subject-centered orientation to learning (at least in school), adults focus in learning are life-centered, task-centered and problem-centered. Adults have focus on context and are experiential learners.
6. **Motivation** – While adults are responsive to some external motivators (better jobs, promotions, higher salaries, and the like), the most potent motivators are internal pressures such as the desire for increased job satisfaction, self-esteem, quality of life, choice and control. Furthermore adults want to feel learning is worthwhile.

Kilde: Knowles, Holton & Swanson, 2015. Egen tilvirkning

4.2. Andragogik versus Pædagogik

Korsgaard skriver hvordan Knowles i sine tidlige udgivelser argumenterede for, at der var et reelt modsætningsforhold mellem andragogik og pædagogik, dvs. mellem læring for børn og voksne. Dette, ifølge Korsgaard, eksempelvis med bogen *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy versus Pedagogy* (Knowles, 1970) i hvilken Knowles argumenterede for en udpræget forskellighed mellem børn og voksne som lærende individer, blandt andet på grund af det afhængighedsforhold til underviseren, der adskilte barnet fra den voksne. Den voksne besad, ifølge Knowles, både uafhængighed og kapacitet til ansvar for egen læring i modsætning til barnet (Knowles 1970 i Korsgaard, 1998).

Hvorvidt der er essentiel forskel på børn og voksne i relation til læring og dermed behov for en særskilt læringstilgang for voksne, har løbende været et debatområde inden for voksenlæringsteori eksempelvis hos Cross (1981), Hanson (1996) og Merriam (2001a). Således tvivlede Cross på validiteten i en læringstilgang der, som den andragogiske ekskluderede børn, og stillede det lidt udfordrende spørgsmål, hvorvidt andragogikkens popularitet, og opbakningen til en særskilt teori om voksenlæring, ret beset var et udtryk for Knowles' evne til at sige "*what his audience wants to hear*" ved at fremlægge den type pointer som "*adult educators tend to support instinctively for emotional reasons*" (Cross, 1981 i Hartree 1984, s. 302).

Op igennem 1980'erne reviderede Knowles sit syn på pædagogik versus andragogik og anså i højere grad disse som et kontinuum, fra lærerorienteret til studieorienteret læring (Merriam, 2001a). Således medgav Knowles også, at de andragogiske antagelser ikke nødvendigvis var gældende for alle voksne, og samtidig godt kunne være gældende for nogle børn, idet en voksen, der ved lidt eller ingenting om et emne, i høj grad, kan være afhængig af underviseren, ligesom et naturligt nysgerrigt barn kan udvise en stor grad af selvstyrelse (Knowles, 1984 i Merriam, 2001a). Også flere forfattere, såsom Illeris (2012) Henschke (2013) og Düsterdich (2018) refererer til forskning, som bakker op om antagelser om den voksne som anderledes konstitueret i forholdet til læring end barnet. Ligeledes argumenterer Yang for, at der indenfor psykologi som disciplin, har været tendens til at forudsætte, at læreprocesser er de samme for både børn og voksne, og at der ikke i tilstrækkelig grad, har været rettet fokus mod de særlige karakteristika, der findes hos voksne elever (Yang, 2004). Også Mezirow har beskæftiget sig med dette spørgsmål og argumenterer for, at læring for barnet, primært er relateret til *formation*, dvs. dannelse, mens læring for den voksne handler om *transformation* (Mezirow, 1991 i Wiberg, 2013 s. 221).

Til trods for kritik og bl.a. med afsæt i mulige udviklingsområder, argumenterer flere forfattere, fortsat for, at voksenlæringsfeltet, med dets gennemgående fokus på ansvar for egen læring, refleksion, selvstyrelse og transformation, stadig har relevans og værdi. Merriam skriver således, at feltet fortsat er “*alive and well*” (Merriam, 2001b, s. 94) og at det vil være misvisende, at kategorisere andragogik, SDL samt transformativ læring for ‘old’. Merriam argumenterer desuden for, at voksenlæringsfeltet, samlet set, udmærker sig ved netop at være så mangefacetteret som tilfældet er, med en blanding af “*something new, something old and something borrowed*” - det sidste i betydningen, lånt fra andre discipliner (Merriam, 2001b, s. 93). Rander, Boysen & Goldbech skriver sammenfattende, at det moderne voksenlæringsfelt har det processuelle aspekt som centralt element, med fokus på de lærendes mulighed for at være “*reflekterende, afprøvende, trænende, undersøgende, diskuterende, samtalende*” (Rander, Boysen, & Goldbech, 2018, s. 20). Voksenlæringsfeltet betragtes således som et område med både fremtid og udviklingsmuligheder, og som et fleksibelt og dynamisk felt med opmærksomhed på bl.a. teorifremstilling, teoriudvikling, modelopbygning, mål og etik samt nye veje til at vurdere og evaluere (Merriam, 2001a) (Ellinger, 2004) (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) (Illeris, 2018).

5. Analyse

Nedenstående analyse er inddelt i tre delanalyser ud fra hver sin tematik. Den første delanalyse omhandler problemformuleringens første underspørgsmål og beskæftiger sig med hvordan læringselementet er udfordret i samskabelse som en organisationsopskrift. Den anden delanalyse tager udgangspunkt problemformuleringens første underspørgsmål, dvs. i de udfordringer, der kan være med samskabelse kreative intention. Den sidste delanalyse undersøger, hvordan teorier om oversættelse af organisationsopskrifter kan kvalificere oversættelsen af samskabelse i relation til læring og kreativitet.

Noget af det, der adskiller samskabelse fra andre samarbejdsopskrifter er vægtningen af et strategisk og ligeværdigt samarbejde, med fokus på at innovere, dvs. skabe noget nyt sammen (Sørensen & m.fl., 2017a) (Degnegaard, 2015). Ifølge Manifest for National Bevægelse for Samskabelse er eksempler på samskabelse, når forskellige grupper af borgere, lokale foreninger, private virksomheder, uddannelsesinstitutioner, kommunale medarbejdere eller politikere, i forskellige konstellationer, samarbejder om at skabe nye løsninger indenfor et givent kommunalt område (Sørensen & m.fl., 2017a). Idet samskabelse i dansk kontekst overvejende beskriver processer, der foregår mellem det offentlige og eksterne samarbejdspartnere, særligt borgere, er der langt mindre opmærksomhed på den interne samskabelse, der foregår i organisationerne på tværs af faggrupper, afdelinger eller forvaltninger. Ifølge litteraturgennemgangen (se Kapitel 3) fremgår det dog også, at samskabelse ikke oprindelig er tænkt som en udelukkende ekstern samarbejdsproces, men i lige så høj grad kan foregå internt i både private og offentlige organisationer, med deltagere af forskellige interne interessenter, såsom medarbejdere – og ledergrupper (Degnegaard, 2015).

I relation til både privat og offentligt regi er dette manglende fokus et problem, da kvaliteten af interne samskabelsesprocesser, er afgørende for mange vigtige beslutninger i organisationen og samtidig kan forventes, at danne et kvalificeret grundlag for efterfølgende eksterne samskabelsesprocesser.

I den offentlige kontekst, hvor jeg har været medarbejder og praksisstuderende, var der en del af sådanne interne samarbejdsprocesser, der som tidligere nævnt kunne gå under forskellige betegnelser som inddragelsesprocesser, brugerinddragelse eller lignende, men som alle havde flere af de centrale kendetegn for samskabelse i deres oplæg, idet der var tale om projekter, med det strategisk besluttede forsat, at arbejde kollaborativt med udvikling af nye strategier på baggrund af forskellige interne eller samfundsmæssige problemstillinger, eller måder at leve op til nye politiske

tiltag eller lovgivning. Eksempler på sådanne samarbejdsprojekter var udvikling af en ny rekrutteringsstrategi for forvaltningen, udvikling af stresshåndteringsværktøj og en robust arbejdsplads. Alt efter projektets formål deltog udvalgte frontmedarbejdere, administrative medarbejdere, ledere på flere niveauer samt interne og eksterne konsulenter. Sådanne projekter blev faciliteret af interne HR- og udviklingskonsulenter. Flere af projekterne omhandlede udviklingstiltag inden for forvaltningens tre afdelinger mens andre gik på tværs af flere forvaltninger. Fælles for dem alle var det sigtet på at skabe viden og læring som grundlag for nytænkning og udvikling af nye strategier og handlemåder. Jeg vil på baggrund af ovenstående argumentere for, at disse projekter kan anses for variationer af samskabelse. Dette vil jeg på grundlag af, at alle eksemplerne er strategisk besluttede forsøg på at skabe noget nyt sammen med interne interessenter, med henblik på at finde løsninger indenfor udvalgte velfærdsområder.

5.1. Et udfordret læringselement

Positivt ladede ord som demokrati, kollaborativt samarbejde og ligeværd går igen i flere definitioner eller beskrivelser af samskabelse, ligesom det i flere tilfælde italesættes at samskabelse søger at være en magtneutral samarbejdsplatform for det offentliges samarbejde med interne og eksterne interessenter (Torfing, Sørensen, & Røseland, 2016) (Kobro, 2017) (Sørensen & m.fl., 2017a).

Med udgangspunkt i disse ords mening og betydning antager jeg, at deltagere i ligeværdige, kollaborative, demokratiske og magtneutrale processer, har væsentlig indflydelse på processens elementer, såsom hensigt, tilrettelæggelse, indhold, konklusion mv. og at dette også er gældende i samskabelsesprocesser.

Ligeledes tales der flere steder i kilderne om samskabelse som en bottom-up-initieret proces (Jensen & Krogstrup, 2017) (Kobro, 2017), hvilket yderligere understøtter formodningen om en stor grad af indflydelse og deltagelse i processernes afsæt og kernestruktur.

Set i et voksenlæringsperspektiv er en af antagelserne om, hvad der understøtter voksnes læring og engagement til dette, at den voksne respekteres som et selvstændigt, selvstyret individ, der er i stand til at træffe kvalificerede valg. Samtidig er det vigtigt for den voksne at have valg samt mulighed og magt til at træffe disse valg. Ifølge Knowles, Holton & Swanson er dette et meget stærkt behov hos den voksen lærende og derfor vil den voksne også ofte modsætte sig situationer hvor de oplever sig styret eller trumfet af andre i en læringssituation. (Knowles, Holton, & Swanson, 2015)

De løfter samskabelse sætter i udsigt i forhold til demokrati, kollaborativt samarbejde og ligeværd, magtneutralitet, bottom-up har således umiddelbart positiv snitflade med ovenstående antagelse, idet alle disse løfter giver udtryk for en lydhørhed over for voksnes behov for at være selvstyrede.

Jeg har imidlertid iagttaget, at en sådan lydhørhed tilsyneladende ikke er oplevelsen hos deltagerne, i flere af de kommunale projekter jeg har deltaget i eller har haft kendskab til.

Den følgende vignette illustrerer, en af de måder hvorpå inddragelsesprocesser i den pågældende forvaltning blev initieret:

Et eksempel: Forvaltningens direktør og kvalitetschef meddeler forvaltningens øverste ledere, at der ligger et vigtigt og hensigtsmæssigt stykke arbejde i at identificere udviklingspunkter inden for et givent område, og de anser det for vigtigt, at forvaltningens ledere er inddraget i denne proces. Direktøren og kvalitetschefen meddeler, at de forventer, at lederne drøfter emnet på et kommende ledergruppemøde, ud fra en række punkter som direktøren og kvalitetschefen har formuleret. Derefter vil direktøren og kvalitetschefen deltage i et efterfølgende ledergruppemøde sammen med en af forvaltningens HR-konsulenter, for at samle op på, hvad lederne er kommet frem til. Endelig skal de forskellige opsamlinger samles og danne grundlag for et videre arbejde inden for området, med henblik på at gå nye veje inden for dette område.

Reelt bliver emnet kun taget ganske løst op i de forskellige ledergrupper og flere steder uden særlig skelen til diskussionsspørgsmålene. Efter opsamlingsmøderne er direktøren og kvalitetschefen skuffede over det manglende engagement, hvilket de giver udtryk for på et efterfølgende møde med HR-teamet og deres leder. De fortæller også her, at hensigten, til trods for top-down-strukturen i processen, netop har været at involvere de ledere der har viden og kompetence inden for dette område, da udviklingsområdet i direktøren og kvalitetschefens optik er af stor betydning for forvaltningens ledere og at de derfor er uforstående overfor forløbets udfald.

Eksemplet illustrerer en top-down-proces, der er initieret af den øverste ledelse og hvor deltagerne først involveres da forløbet er tænkt og tilrettelagt. Initiativtagerne agerer dog ud fra den forestilling eller intention, at der er tale om en form for inddragelses- eller samskabelsesproces.

Der er ikke nødvendigvis tale om en tydelig legitimitetssøgende adfærd, eventuelt snarere et udtryk for manglende indsigt i, hvordan samskabelse ledes, samt i, hvordan voksne mennesker engageres i læringsprocesser.

Eksemplet taler direkte ind i det behov den voksne som nævnt har for at blive respekteret som selvstændig og selvstyret. Samtidig taler eksemplet også ind i antagelsen om at det er fundamentalt vigtigt for voksne at vide hvorfor de skal lære noget givent eller beskæftige sig med det. Det skal give mening ind i den voksnes eget livs-projekt privat eller fagligt. (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) I ovenstående tilfælde var værdien af den viden som læringsprocessen skulle tilvejebringe indlysende for direktøren og kvalitetschefen, men engagementet udeblev uanset. Dette kan, i min optik, sammenholdes med andragogikkens antagelse om den voksnes behov for selvoplevet mening knyttet til den voksnes faglige livsprojekt samt modstanden mod styring. Jeg vil i her argumentere for, at direktøren og kvalitetschefen manglede opmærksomhed på den voksne lærendes behov for ligeværdig medbestemmelse, oplevet mening i relation til egen kontekst samt den voksne lærendes modstand mod overstyring. Jeg vil også argumentere for at den manglende opmærksomhed har spændt ben for processen og påvirket deltagernes engagement og motivation i en negativ retning. Eksemplet kan også tolkes som et eksempel på, hvor vigtigt det er, at der er autenticitet bag intentionerne, idet ledere og facilitatorer af samskabelsesprocesser nødvendigvis må være opmærksomme på at engagere deltagerne i processerne, så disse oplever ligeværd, mening og ejerskab.

En tilsvarende problematik, om manglende oplevelse af ligeværd og ejerskab, kan findes i noget af den empiriske forskning, der er foretaget på samskabelsesområdet. VIVE, der er Danmarks nationale forsknings- og analysecenter for velfærd og er en fusion mellem KORA og SFI⁶, har igennem de seneste år stået for en række empiriske undersøgelser af offentlig samskabelse i samarbejde med forskellige danske universiteter. Resultater og konklusioner på disse undersøgelser, kan bl.a. findes på VIVEs/KORAs hjemmeside. I en af undersøgelserne, der er foretaget i et samarbejde mellem KORA og Roskilde Universitet (RUC), har Tortzen i sit PhD projekt studeret udvalgte top-down samskabelsesprojekter i tre danske kommuner. En del af resultatet viser, at reelt ligeværdig samskabelse er vanskelig i praksis og ikke kan lade sig gøre med mindre processen understøttes af en særlig form for styring og ledelse, der netop lægger vægt på ligeværd og på at deltagernes ressourcer og viden kommer i spil. Undersøgelsen viser desuden, at denne type ledelse mangler i danske kommuner. Undersøgelsen viste desuden at top-down-samskabelse er vanskelig, idet der i praksis her var tendens til at ekskludere bestemte grupper af deltagere eller fastholde disse

⁶ 1. juli 2017 blev KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning fusioneret med SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd og hedder nu VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

i en position som kunder, fremfor at inkludere dem som ligeværdige samskabelsespartnere (Espersen & Tortzen, 2016). I en anden af KORAs undersøgelser i samarbejde med RUC, bygger på to cases med udgangspunkt i samskabelse på det boligsociale område, fremgår det på lignende vis, at reel lokal aktiv deltagelse og ejerskab nemt kommer til at mangle, når processerne på forhånd var tilrettelagt og målsat af de respektive professionelle aktører, samt at dette har en hæmmende effekt for den nye viden og læring det er hensigten at tilvejebringe i samarbejdet med deltagerne. En del af forklaringen på dette, skal ifølge undersøgelsen findes i det pres mellem ønsket om en demokratisk proces og kortsigtede kommunale krav om synlige resultater. (Espersen & Andersen, 2017)

KORAs undersøgelser taler, som det ovenstående eksempel, ind i antagelsen om den voksnes behov for mening og selvbestemmelse, men peger også på vigtigheden af ejerskab, når voksne skal inddrages i samskabelsesprocesser. Behovet for selvbestemmelse og mening kan knyttes sammen med antagelsen om, at den voksne er *”problem-centreret”* og har behov for at den læring de engagerer sig i knyttes til den voksnes livssituation (Knowles, Holton, & Swanson, 2015, s. 45), idet manglende styrings og ledelseskompetencer betyder at, der ikke er rettet tilstrækkelig opmærksomhed på hvilke problemstillinger, der reelt er centrale for deltagerne, hvorved engagementet daler i de top-down initierede og tilrettelagte eksempler.

I den konkrete kontekst, hvorfra jeg i første omgang iagttog problematikker i forbindelse med inddragelse og samskabelse, er vigtigheden af det at skabe læring direkte fokus, idet HR-teamets kerneopgave netop er, at *”Skabe læring og udvikling i forhold til forvaltningens opgaveløsning”* (Bilag 1) Dette er et bevidst ordvalg, hvilket illustreres af en af HR-konsulenterne, der deltog i praksisprojektets undersøgelse, idet hun siger, at *”det er vigtigt at vi udvikler os, at vi bevæger os og får nyeste viden og læring ind, og implementeret så vi får de gode løsninger”* i samme sætning gav konsulenten samtidig udtryk for et ønske om et strategisk sigte med den viden og læring der akkumuleres, idet hun sagde, at det er vigtigt *”hvordan vi får skabt sammenhæng mellem det (nyeste viden og læring, red.) og de driftsmæssige udfordringer.”* (Bilag 2) Formuleringen af kerneopgaven samt det første citat, peger på en oprigtig interesse i at finde nye løsninger gennem fælles læring, hvilket er en af de gevinster samskabelsesopskriften tilbyder. Men samtidig peger det sidste citat på et af samskabelsesperspektivet store benspænd, idet driftsmæssige udfordringer, forventninger om hurtige resultater, samt nedskæringer, som tidligere fremført kan være vanskelige at forene med ønsket om ofte langsomme demokratiske processer, der med afsæt i NPG bl.a. udfordrer den

traditionelle NPM-magtbalance mellem hvem der styrer og bliver styret, samt hvem der er legitime og ligeværdige deltagere i faglige udviklings- og beslutningsprocesser. Konsulenternes formulering af kerneopgave kan på mange områder tolkes ind i et behov for at inddrage andragogikkens antagelser i tilrettelæggelse og faciliteringen af projekter og læringsprocesser, idet intentionen om at 'skabe' 'læring' forudsætter motiveret interaktion og aktivt involveret deltagelse af flere individer. Samtidig forudsætter dette at skabe sammen, eksempelvis læring, et af voksenlæringens andet centrale elementer nemlig rum og mulighed for refleksion, bl.a. over tidligere læring, idet dette kan danne grundlag for videre læring ifølge teoretikere som Mezirow, med en kritisk, rationel og kognitiv tilgang (Illeris, 2016) samt Dewey, med et pragmatisk og mere sanseligt eksperimenterende udgangspunkt for refleksiv tænkning (Brinkmann S. , 2006). Således er understøttelse af refleksion også en vigtig brik ind i den intention om samskabelse eller det at skabe læring sammen, idet refleksionen er et udgangspunkt for en evaluering af forforståelser og overordnede meningsperspektiver, med det sigte, at afklare om det tidligere lærte er relevant ind i de forandringer der eksempelvis ønskes via en samskabelsesproces, eller om der er brug for nye indsigter og fortolkninger, som grund for dannelse af ny viden og læring.

5.1.1. Delkonklusion

Ovenstående analyse viser, hvor vigtigt øget fokus på reelt ligeværdigt samarbejde og en så høj grad af bottom-up-elementer som muligt er for realiseringen af samskabelse samt den viden, læring og forandringer, der ønskes tilvejebragt.

Samtidig peger analysen på at teorier om voksenlæring kan byde ind med opmærksom om den voksne lærendes behov for eksempelvis respekt for selvbestemmelse, selvstyrelse, mening og ejerskab, der taler direkte ind i samskabelseskonceptets intentioner, men i mange tilfælde ikke bliver forløst. Analysen peger også på, at voksenlæringens opmærksomhed på refleksion som en forandringsmotor, kan understøtte samskabelseskonceptets grundlæggende intention om at skabe forandringer og nye løsninger sammen. Endelig understøtter analysen, at det derfor er problematisk, at der tilsyneladende, mangler viden om hvordan samskabelse kan ledes og faciliteres. Udover ledere er der i de offentlige organisationer ansat en række konsulenter, der som lederne har ansvar for at facilitere samskabelsesprocesser, evt. i samarbejde med ledere, hvorfor det også er vigtigt at pege på nye måder at styre og lede samskabelsesprocesser, ikke kun blandt ledere, men også blandt HR-konsulenter og andre ansatte med ansvar for facilitering af samskabelse.

5.2. Rum for kreativitet

Ligesom bottom-up, reelt ligeværdigt samarbejde og en høj grad af magtneutralitet er noget af det samskabelsesopskriften gerne vil sælges på, bliver også graden af mulighed for og motivation til kreativitet og innovation, italesat som en af samskabelsesperspektivets forcer (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Ind & Coates, 2013) (Sørensen & m.fl., 2017a). I Manifest for National Samskabelse fremlægges det således, at ”Når parterne træder ind i den fælles samskabelsesarena, vil den gensidige udveksling af erfaringer, ideer og ressourcer bidrage til at skabe nye, kreative ideer og øge den kollektive handlekraft.” (Sørensen & m.fl., 2017a, s. 3) Som jeg tolker citatet fra manifestet, er der tilsyneladende ikke her tvivl om, hvorvidt kreative processer igangsættes når blot deltagerne udveksler erfaringer, ideer og ressourcer, men det er spørgsmålet om det er så enkelt. I et lærings- og udviklingsperspektiv er det problematisk at antage at læring og kreativ vidensdannelse kommer af sig selv, hvilket litteraturgennemgangen (se Kapitel 3) bl.a. også peger på. Antagelsen om, at deltagerdreven innovation i samskabelse kommer nemt og har gode kår, betvivles af flere forfattere i Tidsskrift for Social Politisk Forening (Kyndegaard, 2017). En del af forklaringen skal ifølge Bertelsen findes i, at samskabelse mange steder er et legitimitetsprojekt (Bertelsen i Kyndegaard, 2017), mens det ifølge Tortzen også er et problem, der i høj grad knytter sig til ledelsen og styringen af samskabelsesprocesserne (Tortzen i Kyndegaard, 2017). Bertelsen argumenterer således for, at samskabelse ofte ikke bliver anvendt til at skabe reel innovation, men mere som et skalkeskjul, for at få ”en benhård økonomisk politik, til lettere at glide ned ” (Bertelsen i Kyndegaard, 2017, s.13).

I et samskabelsesperspektiv er dette yderst problematisk og peger på, at samskabelses popularitet som opskrift, kan være med til at fastholde NPM, gennem forestillingen om NPG, hvilket går ud over de lærings- og vidensdannende ressourcer, som en brugerinitieret innovation potentielt kan bidrage med gennem NPG og samskabelse. En bagvedliggende besparelsesagenda, kan i nogen grad ligge bag de resultater Tortzens forskning viser, idet hun peger på at offentlige ledere ofte ender med at hæmme samskabelse, frem for at fremme den. Ifølge Tortzen mangler der i mange tilfælde reel mulighed for at samarbejde, på en måde der understøtter de samskabende parter samarbejde og ressourcer, der skal ligge til grund for kreativitet og innovative løsninger. (Tortzen i Kyndegaard, 2017)

Prahalad og Ramaswamy er nogle af de forfattere, der for alvor var med til at sætte samskabelse på dagsordenen, og de argumenterer for, at samskabelse handler om at tillade brugerne at samskabe

tjenester, der passer til brugerens kontekst i et eksperimenterende og erfaringsbaseret miljø, med plads til aktiv dialog (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Hos Prahalad og Ramaswamy er der modsat manifesteret, et tydeligere fokus på nødvendigheden af, aktivt at etablere og understøtte et fremmende miljø for kreativitet, innovation og samskabelse. Ifølge kreativitetsforsker Amabile er det da også en væsentlig fordel for idegenerering, hvis organisationer er omhyggelige med at skabe kreative miljøer og teams, bestående af mennesker med stor faglig og erfaringsmæssig diversitet, idet mennesker med forskelligt intellektuelt grundlag, ekspertise, arbejdstilgange og kreative tankeprocesser ofte kombinerer viden og erfaring på nye, spændende og anvendelige måder, i modsætning til grupper, der har en mindre grad af diversitet (Amabile, 1998). I et voksenlæringsperspektiv er der, som i samskabelsesperspektivet og hos Amabile, stor opmærksomhed på den erfaring som voksne bringer ind i læringsprocessen, idet Knowles, Holton & Swanson argumenterer for, at den diversitet samt kvalitative og kvantitative mængde af livserfaringer voksne besidder, i mange læringssituationer betyder at den voksnes rigeste læringsressourcer findes i den voksne selv (Knowles, Holton, & Swanson, 2015). Med disse fællesnævnerne giver det derfor god mening at sætte voksnes diverse erfaringer i centrum for samskabelsesprocesser, som udgangspunkt for nytænkning af velfærd. Omvendt rummer dette miks af mennesker også en udfordring, idet det også vil være et miks af personlige og faglige forventninger, forforståelser, interesser, behov, beslutningsret med mere og vil derfor også kunne rumme en udfordring i forhold til forløsning af samskabelsesperspektivets innovations- og læringspotentialer.

I min praksisperiode og gennem mit arbejde med HR og udvikling, har jeg iagttaget, hvordan eksempelvis forskellige agendaer og behov, organisatoriske magtpositioner med mere, kan have konsekvenser for forløbet og udbyttet af processerne. Ligeledes har jeg iagttaget, hvor meget det betyder, at deltagerne i samskabende processer reelt er optagede af det problem, der står i centrum for processen, samt den mulighed processen tilbyder som innovativ løsningsrum.

Et eksempel: I forvaltningen igangsættes et samskabelsesinitiativ på tværs af forvaltningens afdelinger, hvor ledere fra de forskellige afdelinger og på flere niveauer inviteres til dialogmøder, med henblik på at lære af hinandens erfaring og viden på tværs af afdelingerne, som udgangspunkt for nytænkning af tilgange til en fremtidig rekrutteringsstrategi for hele forvaltningen. Motivationen til at deltage og til reelt at indgå i en erfaringsdelende og skabende proces, var yderst varieret, hvilket i

høj grad påvirkede udbyttet i negativ retning. Det var tydeligt, at de ledere der ikke stod med et rekrutteringsdilemma på deres område, manglede det som motivation til at deltage. Derfor kunne de ikke se fordele ved processen og oplevede ikke initiativet som relevant, eller de sad med fastlåste forestillinger om løsninger eller forforståelse om, at denne type vidensdeling og læring ikke var tiden og engagementet værd. Modsat forholdt det sig for de deltagere, der stod med, eller med udsigt til, rekrutteringsvanskeligheder, eller som mente at processen af strategiske, læringsmæssige eller andre årsager var relevant eller berigende. Her var deltagelsen motiveret og engageret. Konsekvensen var, at de potentielt værdifulde ressourcer hos deltagerne kun delvist blev frigivet, hvilket kunne være til skade for den dialogbaserede inspiration, motivation og nytænkning som møderne var tiltænkt at forløse.

Dette er netop et problem i relation til samskabelse, idet processerne er afhængige af deltagernes oprigtige engagement og interesse. I mit fokusgruppelinterview med HR-konsulenterne, gav konsulenterne udtryk for stor frustration over sådanne forløb, hvilket de oplevede, at de så gentaget i flere inddragelses- og samskabelsesinitiativer. En af konsulenterne kommenterede på disse oplevelser ved at sige, at *”der er vi inde i en læringsting, kan man sige. Det nemmeste er selvfølgelig at møde op (som deltager, red.) og så sige: “Bring it on”, men jeg tænker, at det bliver jo ikke interessant, før man får spillet sig selv ind i det vel”* (Bilag 3). Som jeg tolker denne udtalelse og ovenstående eksempel, understøtter det behovet for at være bevidst om at skabe et samskabelsesmiljø, der ikke alene fokuserer på kreativitet, men også på hvad der motiverer voksne til at indgå i kreative læringsprocesser, med sigte på at samskabe ny viden og nye løsninger.

Bringes eksemplet og citatet ind i et voksenlæringsperspektiv, kan der argumenteres for vigtigheden af at tilrettelægge samskabelsesprocesser, der, så vidt muligt, tager udgangspunkt i problematikker der reelt opleves som relevante og tilstedeværende i deltagernes verden, og afføder et behov for læring, idet motivation og parathed overfor læring, ifølge Knowles, Holton & Swanson, er stærkt afhængige af disse elementer. Ifølge Knowles, Holton & Swanson er voksne overvejende, omend ikke udelukkende, internt motiverede, med udgangspunkt i egen faglig eller personlig udvikling og egne mål. Læringen skal opleves som værdifuld for den voksne, enten faglige eller personlige, livsprojekt her og nu eller på sigt, hvilket også betyder at kontrol over egen læring vægtes højt. Dette kan være en udfordring, når der opstår gap imellem organisationens strategiske og

individernes kontekstnære mål og behov. (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) Der kan derfor også argumenteres for, at realisering af samskabelse, med ønske om kreative løsninger, må ske med opmærksomt fokus på de mange udfordringer, såsom deltagernes parathed og motivation for læring, faktorer der hæmmer engagement og deltagelse, samt skjulte agendaer, manglende styring og ledelse eller manglende etablering af samskabelsesmiljøer.

Afhængigheden af en åben og motiveret deltagertilgang og dermed behovet for at understøtte den kreative og innoverende motivation i forhold til samskabelse, illustreres også af nedenstående lille citat. Kommunikationschef i Gentofte Kommune udtrykker således, i et miniinterview ifm. KLs 'Kommunikationsdøgn 2018', at det i samskabelsesprocesser *"betyder meget, at deltagerne reelt har lyst til at skabe sammen og ikke på forhånd er låst fast i bestemte løsninger"* (Thyrring & Grundsøe, 2018, s. 2). Ifølge Knowles, Holton & Swanson definerer voksne, i højere grad, dem selv via deres erfaringer, end børn. Dette kan medføre modstand mod læring, hvis læringen udfordre de voksnes erfaringer, idet dette ikke blot vil opleves som en afvisning eller kritik af holdninger på baggrund af erfaringer, men af den voksne som individ. (Knowles, Holton, & Swanson, 2015)

Sammenholdes dette med en erfaringsbaseret, kreativ, proces som samskabelse, som lægger op til innovationer skabt af voksne, der ikke nødvendigvis er erfarne ud i idegenererende, tænke-ud-af-boxen-processer peger denne antagelse, som jeg tolker det, på en problematik vedrørende ønsket om at realisere samskabelsesprocesser. For mange mennesker er kreative processer uvante og kan hæmme individets oplevelse af nødvendig tryghed, ved at udfordre lærings- og erfaringsbaserede tolkningsmønstre og overordnede meningsperspektiver, og derfor føre til modstand og fastlåsthed frem for åbenhed og innovation. Ifølge kreativitetsforsker Keith Sawyer fordrer kreative processer, selv blandt erfarne individer, at individerne føler sig veltilpasse i demokratiske og dømmefrie omgivelser (Sawyer, 2007). Tilsvarende pointerer Amabile, at kreative processer udfordrer individets komfort-zone, hvorfor det er væsentligt at innovative teams sammensættes med særlig opmærksomhed på, at *"members must display a willingness to help their teammates through difficult periods and setbacks"*. (Amabile, 1998, s. 22) Ovenstående bakker således op om den del af samskabelsesforskningen, der retter fokus mod en mere indgående opmærksomhed på ledelse af samskabelse og uddannelse af facilitatorer så som Tortzen (2016), Iversen (2017) Sceneca (2017). Samskabelsesprocesser kræver således ikke blot lyst til at skabe sammen, men også et lærings- og kreativitets set-up der understøtter mod og oplevelsen af tryghed, accept og støtte, idet der ofte er mere på spil for det enkelte individ end udveksling af viden og erfaring på et overfladisk plan. Det

er derfor også vigtigt for de medarbejdere eller ledere, der skal realisere samskabelse at have øje for denne identitetsrelaterede udfordring og modstand.

5.2.2. Delkonklusion

Ovenstående analyse peger på, hvordan samskabelse mister en del af sit løsnings- og forandringspotentiale, når adoptionen ikke er autentisk, men i højere grad får karakter af et bevidst eller ubevidst legitimitetsforsøg, eller faciliteres af ledere og konsulenter, der ikke er tilstrækkelig rustet til opgaven og oversættelsen derfor ikke forløser samskabesperspektivets potentiale. For at få udbytte af samskabelse, som et strategisk, innovativ redskab for samfundet på makroplan samt for organisationerne på mesoplan, peger ovenstående analyse på, at der også må fokuseres på et individuelt og læringsorienteret mikroplan med udgangspunkt i og mulighed for, at deltagere i samskabelsesprocesser kan finde vilje og motivation til at være engagerede og eksperimenterende som udgangspunkt for transformation af egne og fælles forforståelser og fastlåste forestillinger frem mod nye løsninger. Ligeledes må facilitatorer af samskabelse rustes til at understøtte deltagerne med henblik på en sådan mulig deltagelse. Analysen peger dermed i retning af, at der er behov for en import og oversættelse af samskabelsesopskriften, der kan bidrage til at forløse samskabespotentiale gennem øget fokus på læring og kreativitet.

5.3. Oversættelse af opskrifter

Overordnet argumenterer Røvik for, at der i stigende grad er brug for bevidst organisatorisk fokus på at udvikle de nødvendige kompetencer, der skal til for at importere en opskrift på en givtig og hensigtsmæssig måde. Dette for at opnå de potentielle gevinster en given opskrift kan tilbyde. Ifølge Røvik sker oversættelse af opskrifter udfra tre forskellige modus og fire kompetenceområder. (Røvik, 2007) For at kunne svare på, hvordan voksenlæring kan bidrage til realiseringen af samskabelse, vil jeg i nedenstående afsnit undersøge, hvordan samskabelsesopskriften kan oversættes, med udgangspunkt i en vurdering af disse modus samt kompetenceområder.

5.3.1. Tre modus for oversættelse

Det reproducerende modus

Det første modus Røvik beskriver er det reproducerende modus, der genkendes i organisationer, som forsøger at importere og kopiere en given opskrift så præcist som muligt uanset forskellige kontekster. Dette modus har kun mulighed for at lykkes, forudsat at to forhold er gældende:

For det første må opskriften være nem at oversætte, hvilket vil sige, at den er:

- a) **EksPLICIT** og tydelig italesat. Jo mere eksPLICIT italesat, des nemmere.
- b) **Enkel** dvs. ikke kompleks, men involverer få aktører og være nem at opbygge og forandre.
- c) **Afgrænset**, dvs. fungerer så vidt muligt adskilt fra andre dele af organisationen og organisationens omverden (Røvik, 2007)

Allerede her kan der sættes spørgsmålstejn ved, hvor anvendeligt dette modus er i en oversættelse af samskabelse, idet samskabelsesopskriften, som ovenstående analyser peger på, er diffus, kompleks og ikke afgrænset. For det første er der netop bred enighed blandt samskabelsesforskere om, at definitionen af samskabelse er diffus og flertydig. Dette kan muligvis hænge sammen med det næste element, der handler om kompleksitet. Selvom samskabelse muligvis, umiddelbart kan forekomme som en enkel opskrift, er det at 'skabe sammen', som påpeget i analysen, langt fra en enkel manøvre. Samskabelse er derimod en kompleks opskrift, der ofte forudsætter deltagelse af mange forskellige aktører og hurtig kræver et større organisatorisk samarbejde, der kan trække tråde til både mikro, meso og makroplan. Således er eksempelvis neutral magtbalance og bottom-up processer langt fra enkle idealer. For det tredje er samskabelse meget lidt afgrænset, da det er et grundlæggende element i samskabelse at bevæge sig over flere kontekster, hvilket kan være både i og uden for organisationen. Udover at være enkelt at oversætte, fordrer en succesfuld oversættelse gennem det reproducerede modus desuden at de kontekster opskriften søges adopteret til og fra, har stor lighed. Jo mere lig konteksterne er des større chance, er der for at en kopiering kan lykkes. (Røvik, 2007) Også her vil dette oversættelsesmodus være udfordret, idet samskabelse som udgangspunkt forsøges overført mellem to grundlæggende forskellige kontekster: den private og den offentlige sektor. Selv mellem offentlige kontekster vil der være forskelle, der kan vanskeliggøre reel kopiering. Samlet set er det reproducerende modus, derfor en uhensigtsmæssig oversættelse af samskabelse.

Det radikale modus

I den anden ende af modusskalaen, findes det radikale modus, der genkendes i organisationer hvor man helt frit uden skelen til oprindelige intentioner, bevidst forvandler og grundlæggende ændrer opskriften. (Røvik, 2007)

Nærværende speciales analyse, kan tyde på, at dette muligvis sker i visse offentlige sammenhænge, men der kan også være tale om eksempler på ikke-intenderede ændringer eller manglende indsigt i,

eller ressourcer til, samskabelse i en mere autentisk form. I en offentlig kontekst kan en radikal oversættelse, hurtig tænkes at være uhensigtsmæssig, idet dette modus, kan afstedkomme mange grader af usikkerhed om samskabelses intention, indhold og form. Da offentlige organisationer søger læring, ved at lære af og spejle sig i hinanden, vil radikale forvandlinger af samskabelse som opskrift øge flertydigheden og dermed bidrage til øget usikkerhed. En sådan usikkerhed kan, som ovenstående analyser peger på, give deltagerne oplevelse af manglende overblik og kontrol, hvilket kan føre til modstand frem for hensigtsmæssig import.

Det modificerende modus

Som et sidste modus beskriver Røvik det modificerende modus, der tager udgangspunkt i en pragmatisk tilgang og genkendes ved, at de importerende organisationer tillader sig at omforme og tilpasse, det oversatte i en moderat form, for at finde en god balance mellem opskriftens oprindelige idemæssige grundlag samt praksis og den givne kontekst. Røvik italesætter dog et vigtigt opmærksomhedspunkt, idet tilpasning undertiden sker ikke-intenderet. eksempelvis pga. manglende tid og kapacitet, hvilket ødelægger den positive og ellers strategisk bevidste tilpasning dette modus kan bidrage med (Røvik, 2007).

Med udgangspunkt i nærværende speciales undersøgelse, vurderer jeg, at det er tænkelig, at det modificerende modus anvendes flere steder i den offentlige sektor som oversættelsesmodus når det gælder samskabelse. Det modificerende modus, er som udgangspunkt et muligt bud på et oversættelsesmodus i relation til samskabelse. Det kan dog være problematisk i en sektor, der oplever pres i relation til tid og ressourcer, hvilket, som nærværende undersøgelse viser, kan udfordre realiseringen af samskabelseselementer som demokrati, ligeværd, kreativitet og læring.

Delkonklusion i relation til modus

Med udgangspunkt i ovenstående afsnit, vil jeg argumentere for, at det modificerende modus er et relevant oversættelsesmæssigt udgangspunkt for import af samskabelse i en offentlig kontekst. Samtidig kan dette oversættelsesmodus, i samskabelsesøjemed, med fordel suppleres med opmærksomhedspunkter, der i særlig grad kan støtte ledere og facilitatorer med at fremme læring og kreativitet, idet disse er nogle af de essentielle grundelementer i samskabelsesopskriften. For at komme nærmere en sådan samskabelsesorienteret tilpasning af det modificerende modus, vil jeg i næste afsnit analysere og vurdere Røviks fire oversættelseskompetencer, som udgangspunkt for import af samskabelse i en offentlig kontekst.

5.3.2. Fire oversættelseskompetencer

Ifølge Røvik er der tale om fire overordnede oversættelseskompetencer, der knytter sig til den eller de, der er ansvarlige for oversættelse og implementering af en given opskrift. Der vil blive redegjort for disse i det følgende afsnit.

1. Den kundskabsrige og kontekstuelle oversætter

Den kundskabsrige og kontekstuelle oversætter karakteriseres ved at have:

- a) Indgående kendskab til den opskrift der skal adopteres og til hvilke elementer af opskriften, der skal importeres og oversættes.
- b) Derudover besidder denne type oversætter kompetence til at flytte og kombinere viden og elementer fra én organisatorisk kontekst til en anden, hvilket kræver tilstrækkelig flerkontekstuel indsigt og dermed grundig indsigt i både den afgivende og modtagende kontekstkonstitution.
- c) Endelig besidder denne type oversætter kompetence til at dekontekstualisere og rekontekstualisere den importerede opskrift. (Røvik, 2007)

Den kundskabsrige og kompetente oversætters kompetencer er vigtige for den offentlige oversætter i relation til samskabelse.

- Dels er det vigtigt med kompetence til at sætte sig kvalificeret ind i afgivende og modtagende kontekstkonstitution. Ikke mindst fordi der stadig mangler empirisk forskning og viden om samskabelse i den offentlige sektor, og dels fordi at oversættelsen grundlæggende sker fra en privat til offentlig kontekst.
- Kompetencer til at flytte og kombinere viden og elementer fra én kontekst til en anden, samt dekontekstualisere og rekontekstualisere den samlede opskrift er bl.a. vigtig i samskabelsesøjemed pga. opskriftens kompleksitet. Disse kompetencer kræver en høj grad af kompetence til kreativ tænkning (Amabile, 1998) i form af en fleksibel, åben, mulighedsidentificerende og perspektiverende tilgang til oversættelsen.

2. Den modige og kreative oversætter

Den modige og kreative oversætter evner derudover, at efterdigte og omforme elementer i den importerede opskrift så de passer ind i den nye kontekst. Derudover karakteriseres denne oversætter ved at have det mod der skal til at vurdere og træffe, de til tider svære og måske upopulære, valg om hvor mange eller hvilke elementer, der bør vælges at importere og hvordan. Hvornår er det eksempelvis hensigtsmæssigt at kopiere, lægge til, trække fra, efterdigte eller vælge fra. (Røvik, 2007)

Kompetencen, at efterdigte, læner sig ind i den kundskabsrige og kontekstuelle oversætters kompetenceområde, ved at fordre kreativ tænkning og tilgang til importen af eksempelvis samskabelse. Kompetencen, at efterdigte, er derfor en vigtig kompetence i oversættelsen af samskabelse, eksempelvis når elementer skal de- og rekontekstualiseres. Import af samskabelse kan ligeledes kræve en del mod da det er en relativt 'blød' opskrift, forstået på den måde, at samskabelse ikke tydeligt manifesterer sig i bundlinjeresultater og kan blive mødt af organisatoriske kompetence-, ressource- og kapacitetsmæssige barrierer.

3. Den tålmodige oversætter

Den tålmodige oversætter har, ifølge Røvik, det eksplicitte fokus at opnå effekt i organisationen på praksisplan, om ikke nu så siden. Denne oversætter opererer ud fra teorien om, at ideer kan opføre sig som virus, dvs. sprede sig af sig selv over tid. Dette knytter bl.a. an til det som Røvik kalder "sprogsmitte" og tager udgangspunkt i, at opskrifter typisk først kommer til syne i sproget. Hvis opskriften er tilstrækkelig stærk, kan denne sproglige dimension, være med til at sætte en standard for praksis og ubehaget ved at være inkonsistent med denne praksis kan, over tid, presse organisationen til at ændre sig. (Røvik, 1998) (Røvik, 2007)

I relation til at oversætte opskrifter generelt i en offentlig kontekst, er sprogteorien bestemt et interessant fænomen, der givet vis kan understøtte forandringer i en stor, organisatorisk tung og hierarkisk opbygget sektor som den offentlige. I relation til at oversætte samskabelse er denne teori eller kompetence, måske mindre aktuel i første omgang, idet de udfordringer de offentlige organisationer står med, fordre handling og løsninger her og nu. Omvendt kan sprogsmitte som understøttelse af samskabelse være interessant på sigt som en del af en grundigere forankring af generel samskabelsespraksis.

4. Den stærke oversætter

Organisationsopskrifter anvendes ofte også som reformopskrifter, hvilket kan betyde, at den optagende kontekst har modstand mod de ændringer opskriften lægger op til. Der kan i den forbindelse opstå forskellige grader af magtspil, forhandlinger, diskussioner og konflikter. Dette betyder, at oversættelsen ikke alene kan betragtes som en rationel proces, men at oversætteren må være kompetent og hurtig til at læse og sætte sig ind i samt håndtere modstand i eventuelle konfliktsituationer. (Røvik, 2007)

I relation til oversættelse af samskabelse i en offentlig kontekst, kan en sådan modstand tænkes at komme i forbindelse med, et eventuelt uhensigtsmæssigt tids- og leveringspres, mangelfuld strategisk ledelse og styring, oplevelse af overbelastning af for mange tiltag eller opskrifter mv. Modstanden kan også være af holdningsmæssig karakter, eksempelvis blandt større offentlige organisationers mange ledere, der, pga. den offentlige sektors politiske struktur, i mange tilfælde skal opnå konsensus om vedtagelsen af en ny strategisk retning eller fremgangsmåde. Det er derfor vigtigt at være en stærk og kompetent oversætter, med politisk, taktisk og strategisk tæft og med øje for egne og andres forforståelser samt organisationens kulturelle og politiske magtstrukturer. Det er ligeledes vigtigt at kunne håndtere forskellige niveauer af konflikter. Der er selvfølgelig forskel på i hvor høj grad oversætteren udfordres af modstand, alt efter om der er tale om at facilitere en mindre samskabelsesproces eller være leder og initiativtager af en større implementering af samskabelse på et overordnet strategisk niveau. Men uanset om der er tale om import af samskabelse på et mesoplan af organisatoriske kontekster eller et mikroplan af individer, er den stærke oversætters kompetencer relevante og vigtige, ikke mindst pga. samskabelsesopskriftens kompleksitet, tværkontekstuelle grundstruktur og brede definition.

Samlet set viser peger ovenstående analyse på, at kreativitet og kreativ tænkning ikke blot er et element i samskabelseskonceptet, men også er en kompetencer, der er relevant for oversætteren i oversættelse af samskabelse, samt i ledelse eller facilitering af samskabelsesprocesser. Kreativitet som element i relation til læring og samskabelse, vil derfor være hovedfokus for næste kapitel.

6. Kreativitet i relation til samskabelse og voksenlæring

I nedenstående kapitel vil jeg analysere og diskutere, hvad der hæmmer og fremmer læring gennem kreativitet i organisatoriske sammenhænge sat i relation til, hvordan dette kan understøtte og understøttes af den offentlige oversætter af samskabelse. Dette som et element i besvarelsen af, hvordan teorier om voksenlæring kan understøtte importen og realiseringen af samskabelse i et lærings- og kreativitetsperspektiv. Jeg vil i dette afsnit tage udgangspunkt i artiklen How to Kill Creativity af Kreativitets- og organisationsforsker Teresa Amabile (1998). I relation til samskabelse refererer jeg til ovenstående analyser samt litteraturgennemgang og i relation til voksenlæring refererer jeg til Knowles, Holton, & Swanson, The Adult Learner - The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 2015.

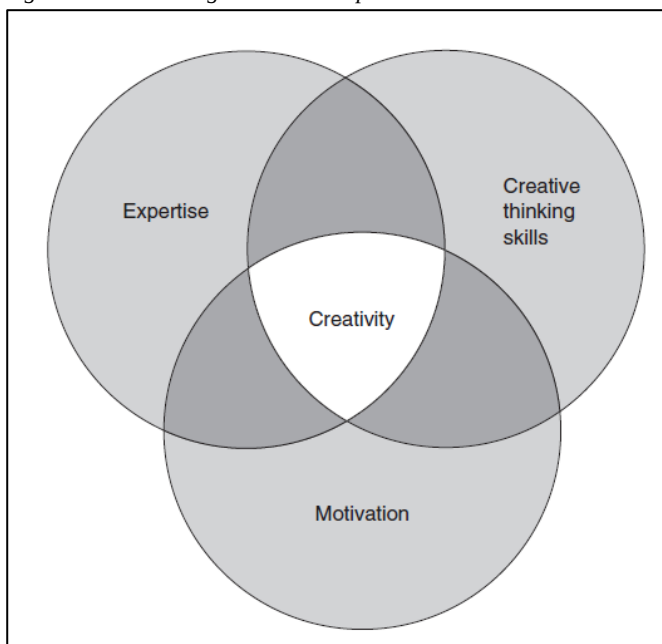
6.1. Kreativitetskomponenter

Ifølge Amabile er der tre centrale komponenter i en kreativ skabelsesproces. Disse er:

1. Viden, ekspertise
2. Kreativ tænkning, dvs. en fleksibel, åben, imaginativ tænkestil
3. Motivation, i betydningen, indre iboende motivation og passion. Et indre behov, der ifølge Amabile, er en væsentlig større drivkraft, og derfor vigtigere end ydre belønning.

Amabile har samlet disse tre komponenter i nedenstående figur.

Figur: Kreativitetsbegrebets tre komponenter



Kilde: Amabile, 1998, s. 2

Motivation er det element, der er mest følsom og hurtigst påvirkes af det omkringliggende arbejdsmiljø, men alle komponenter kan hæmmes og styrkes af facilitatorer af kreative skabelsesprocesser (Amabile, 1998), eksempelvis samskabelse.

6.2. Seks områder hvor kreativitet kan hæmmes og fremmes

Ifølge Amabile, er der særligt seks områder, hvor ledere eller facilitatorer kan hæmme og fremme kreativitet. Disse vil blive præsenteret og analyseret i det følgende, i relation til samskabelses- og voksenlæringsselementer.

Disse seks områder er:

1. Udfordringen - den rette opgave til de rette mennesker

Det at matche mennesker med de rigtige opgaver er, ifølge Amabile, ikke så enkelt som mange tror, da det kræver stor viden og indsigt i individer, motivationsgrunde, interesser og kompetencer. Derfor mislykkes denne øvelse alt for ofte. Det er således vigtigt at ledere af kreative processer, er grundige med at frembringe og tilegne sig de oplysninger, der er nødvendige for at skabe den gode match mellem individer og opgaveudfordringer. Resultaterne af det modsatte er, ganske forudsigeligt, utilfredsstillende for alle involverede parter. (Amabile, 1998)

Samskabelsesfora og -teams må ligeledes sammensættes, med dette for øje for at opnå de kreative resultater, der ønskes som fundament for læring og for forandringsinitiativer. Dette kan dog være vanskeligt i større samskabelsesfora med mange interessenter og det kan diskuteres, hvorvidt det overhovedet reelt kan lade sig gøre på andet end et overordnet plan. Det er derfor en udfordring for realiseringen af kreativitet i samskabelsesprocesser, som facilitatorer må være særligt opmærksomme på.

I et voksenlæringsperspektiv taler dette ind i flere af de antagelser der er om den voksne som et individ, der styres af indre motivation og har et problemcentreret fokus med behov for at deltagelse i læringsfora, giver mening og skal være værdifuldt i forhold til et fagligt eller personligt livsprojekt.

2. Frihed, råderum og tydelig hensigt med den kreative proces

Ifølge Amabile er det desuden vigtigt at give deltagere, af kreative processer, selvstændighed og autonomi i forhold til processen, men ikke nødvendigvis når det gælder målet, idet klart specificerede mål, i mange tilfælde forbedrer individers kompetence til kreativitet. Det er dog vigtigt, at den eller de, der fastsætter målet eller målene, sørger for at gøre disse mål tydelige, og at de forbliver stabile i en meningsfuld periode. Det er, ifølge Amabile, svært, om ikke umuligt at arbejde kreativt mod et mål, hvis dette løbende ændrer sig. Frihed, selvbestemmelse og tydelige procesmål, er med til at styrke individers indre motivation og oplevelse af ejerskab. Det er vigtigt at ordet 'mål' i forbindelse med kreativitets- og innovationsprocesser ikke forveksles med et konkret og udspecificeret 'produkt', idet kreativitet og innovation ikke er lig med produktudvikling. Kreative og innovative processer kan derimod, indgå som dele af en produktudviklingsproces. Kreative facilitatorer må desuden være meget opmærksomme på at undgå falske løfter om frihed, råderum eller ejerskab i kreativitetsprocessen, da dette i høj grad virker hæmmende på deltagernes motivation og kreative præstationer. (Amabile, 1998)

Ovenstående taler ind i voksenlæringens antagelse om den voksnes behov for at være selvstyret, have kontrol og råderum til at træffe selvstændige valg i læringsprocessen.

I relation til samskabelse taler Amabiles teorier ind i samskabelsesdilemmaet om top-down vs. bottom-up processer, samt de eksempler i analysen der illustrerer problemet med deltageres manglende oplevelse af ejerskab og engagement. Ovenstående taler således også ind i samskabelsesmanifestets opmærksomhedspunkt mht. at samskabelse må være en ægte og autentisk proces, og at ledere og facilitatorer af samskabelse derfor sætter '*handling bag ordene*' samt arbejder "*systematisk og strategisk*" med processerne (Sørensen & m.fl., 2017a). En sådan systematik og strategi, med stabile og tydelige mål, er bl.a. afhængig af kompetent ledelse og styring af samskabelsesprocesser, hvilket er et af de udfordrede områder ifølge analysen.

3. Ressources

Korrekt allokerede ressourcer, så som tid og penge, er en vigtig faktor i kreativitetsprocessen. Tidspres kan undertiden fremme kreativitet, ved at øge den indre motivation, men der er her tale om en fin balance. Kreativitet hæmmes desværre ofte af

falske eller umuligt stramme deadlines. Falske deadlines skaber mistillid, mens umuligt stramme deadlines forårsager udbrændthed. Begge dele kan desuden give deltagerne en oplevelse af, at processen er overstyret. Derudover kan det give deltagerne en oplevelse af at være forløste i forhold til den kreative skaben, hvilket i høj grad skader motivationen. (Amabile, 1998)

Et af de kritikpunkter der relaterer sig til samskabelse i dansk offentlig kontekst, og som analysen berører, handler netop om processer der ifølge flere forfattere hæmmes af at være pressede af manglende ressourcer i form af netop tid og penge, eller kritiseres for at være overstyrede pga. top-styret tilrettelæggelse, manglende risikovillighed fra de offentlige organisationer eller et politisk eller økonomisk tids- og leveringspres (Tortzen, 2016) (Espersen & Andersen, 2017) (Iversen, 2017).

4. *Diversitet i sammensætningen af kreative teams*

Som facilitator af kreative processer er det vigtigt at være opmærksom på sammensætningen af de kreative teams eller fora. Som tidligere nævnt, er det vigtigt med diversitet, dvs. at etablere teams med forskellige perspektiver og baggrunde. Det er desuden vigtigt, at deltagerne er indstillede på at være gensidigt støttende i vanskelige dele af processen.

Som facilitator, kan det være besnærende at sammensætte mere homogene teams eller grupper. Sådanne homogene teams når, ifølge Amabile, ofte 'løsninger' hurtigere og med mindre konflikt eller friktion undervejs. Problemet er, at homogene teams hæmmer den kreative skaben, idet for stor ensartethed i mind-set, ikke frembringer tilstrækkelige udfordringer til at øge ekspertisen, samt udvikle og støtte den kreative tænkning.

Ud over diversitetskomponenten, er det desuden vigtigt, at deltagerne deler interesse for opgaven og processen, ligesom det er vigtigt, at deltagerne anerkender og respekterer de andre medlemmers viden og perspektiv. Disse faktorer styrker ikke alene deltagernes indre motivation, men også niveauet af viden, ekspertise og kreativ tænkning. (Amabile, 1998)

Dette punkt taler ind i voksenlæringens antagelse om vigtigheden af at inddrage voksnes livserfaringer, og samtidig have opmærksomhed på den sensitivitet voksne kan have, idet erfaringer også er et identitetsfundament. Derfor vil jeg argumentere for, at anerkendelse af, og respekt for, erfaringsbaseret viden og perspektiv, er vigtige elementer at inddrage i

samskabelsesprocesser. I offentlige samskabelsesinitiativer er det ikke nødvendigvis vanskeligt at sammensætte teams, grupper eller fora med den ønskede diversitet, men som litteraturgennemgangen peger på (se Kapitel 3), er der også her et opmærksomhedspunkt i forhold til intenderet eller ikke-intenderet co-optering⁷ af deltagere, der evt. kan opstå på baggrund af før nævnte 'besværende' grunde. Sådanne teams kan derfor være biased i en ønsket retning, eller have en mindre grad af diversitet. Ligeledes kan respekten og anerkendelsen af andres faglige viden og input være udfordret af faghistoriske hierarkier, fordomme og magtspil, hvilket kan kræve indsigt og opmærksomhed i samskabelsesøjemed og en, som Røvik (2007) betegner det, stærk oversætter med kompetence til at håndtere konflikter.

6.3. Delkonklusion

Ovenstående analyse af, hvad der hæmmer og fremmer kreativitet i sammenhæng med teorier om voksenlæring, peger på hvordan lærings- og kreativitetslementer læner sig ind i og supplerer hinanden, hvorfor det vil være relevant at have dette samspil som et opmærksomhedspunkt i en læringsorienteret oversættelse af samskabelse i offentlig kontekst.

I den efterfølgende opfølgning af nærværende undersøgelses analysedele, vil jeg samle analysens centrale fund i en skematisk oversigt med udgangspunkt i dette samspil.

⁷ Co-optering (eller co-opting) af deltagere dvs. særlig udvælgelse af deltagere til en proces

7. En ny vej for oversættelse af samskabelse?

Med udgangspunkt i ovenstående analyser, er det nu muligt at reflektere over de løfter om læring og kreativitet, som samskabesperspektivet tilbyder eventuelle oversættere af opskriften. Analyserne peger samtidig på at løfter om læring og kreativitet møder udfordringer i oversættelse fra opskrifterns ideal til praktisk kontekst. Formålet med disse refleksioner er at åbne op for tanker og refleksioner hos læseren samt pege i retningen af mulige perspektiveringer.

7.1. At motivere selvstyrede voksne?

Amabile (1998) påpeger, at voksne er motiveret indefra og at motivation er det element af kreativitet der hurtigst påvirkes af det arbejdsmiljø, der danner rammen for kreative processer, både positivt og negativt. Der er her et sammenfald med antagelserne om den voksne lærende der også i denne optik betragtes som motiveret indefra (Knowles, Holton, & Swanson, 2015). I denne sammenhæng kan der dog være en udfordring for facilitatoren af samskabelse, idet voksne ifølge andragogikken, har et stort behov for selvbestemmelse og behov for en egen indre oplevelse af værdi og kontekstnært udbytte af de valgte læringsaktiviteter. Dette er tilsyneladende vanskeligt at opfylde i en offentlig kontekst, jf. nærværende undersøgelses analyse, pga. den politiske organisations struktur, der betyder, at mange, hvis ikke de fleste, processer initieres oppefra. Derfor er der, tilsyneladende, et meget lille råderum når det gælder reelt selvstyrede processer samt den autonomi, selvstændighed og frihed, Amabile (1998) fremhæver som en vigtig drivkraft for læring gennem kreative processer. Amabile argumenterer desuden for, at den største opmærksomhed på selvbestemmelse, skal rettes mod processerne frem for målet (Amabile, 1998). Hvis dette reelt er tilfældet, vil det åbne op for en mere realistisk vej for den offentlige oversætter af samskabelse, idet det i højere grad er muligt at tilrettelægge kombinerede bottom-up og top-down processer, hvor ledelsen anerkender og selekterer bottom-up-initierede initiativer. Uanset peger de motivationsfremmende elementer i både Amabiles studier og andragogikkens antagelser, i min optik, på, at det er vigtigt ikke at tale ned til deltagere af samskabelse og foregive bottom-up, hvor der reelt er tale om top-down.

7.2. Strategisk tænkning og stabile mål?

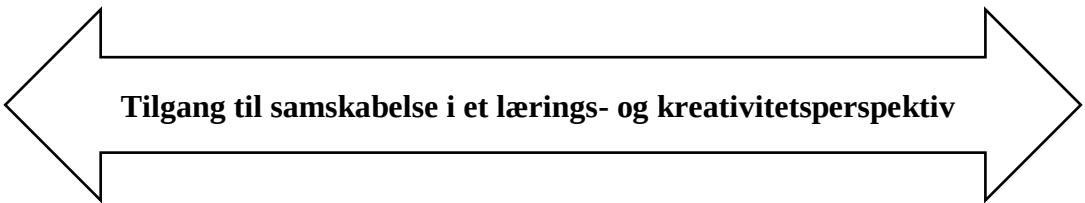
Amabiles fokus på Tydelige, stabile mål (Amabile, 1998) og samskabelsesmanifestets påpegning af vigtigheden af systematik og strategi (Sørensen & m.fl., 2017a) er ligeledes et sammenfald mellem de to perspektiver, der er en udfordring i en offentlig kontekst. At være en politisk styret organisation betyder ustabilitet og uforudsete ændringer påvirket af lokal og national politik, dvs.

skiftende politiske retninger, mål samt tids- og resourcepres. Stabile mål kan derfor være en vedvarende udfordring, men kan muligvis til en vis grad imødekommes af en høj grad af ledelsesmæssigt strategisk sigte. I en offentlig kontekst, kan de langsigtede strategier således drukne i kortsigtet fokus på drift og budgetoverholdelse. Et strategisk fokus er ikke mindst vigtigt i relation til de interne øverste beslutningstagere og beslutningsorganer, der har ansvar for de store linjer bag samskabelsesprocesser faciliteret af ledere på lavere niveauer eller af HR-konsulenter. Der tales endnu engang ind i feltet, for den voksne lærendes motivation samt antagelsen om at læringen skal være meningsfuld (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) og muligvis ikke bare her og nu, men også i et langsigtet, strategisk perspektiv. Med disse to refleksionsafsnit som trædesten, vil jeg i det efterfølgende afsnit præsentere en syntese af specialets analyser og diskussion.

7.3. Syntese – Samskabelse i et lærings- og kreativitetsperspektiv

I dette afsnit præsenteres en tabel der forener og kombinerer specialets fund til en sammenhængende helhed på baggrund af undersøgelsens analyser og diskussion. Det teoretiske udgangspunkt er de andragogiske antagelser, Amabiles studier om kreativitet samt Røviks oversættelsesteori.

Denne tabel, eller syntese, er tiltænkt en funktion som endnu en trædesten på vej mod besvarelse af specialets problemformulering. Samtidig er tabellen tænkt som en mulighed for fortsat refleksion og dialog om hvordan undersøgelsens fund kan tone det modificerende oversættelsesmodus hen imod en lærings- og kreativitetsorienteret oversættelsesvej, med henblik på at realisere samskabelse gennem en understøttelse af konceptets lærings- og kreativitetslementer.

	
HÆMMER	FREMMER
Omgivende forudsætninger	
Import af samskabelsesopskriften med udgangspunkt i ønske om legitimitet	Import af samskabelsesopskriften udfra en autentisk interesse i at skabe sammen
Manglende eller forkert allokerede ressourcer, såsom tid og penge	Tilstrækkelige og korrekt allokerede ressourcer, såsom tid og penge
Urealistisk tidsestimat i forhold til forventet levering	Realistisk tidsestimat i forhold til forventet levering

Manglende politisk, ledelsesmæssig og organisatorisk, strategisk sigte, støtte, opmuntring og supervision	Tilstrækkelig, og hensigtsmæssigt tilrettelagt, politisk, ledelsesmæssig og organisatorisk, strategisk sigte, støtte, opmuntring og supervision
Målet for samskabelsesaktiviteten	
Utydeligt mål	Tydeligt mål
Ustabilt mål	Stabilt mål
Mål der ikke er kontekstnært, livs-, problem- og/eller opgave-centreret	Kontekstnært mål, der er livs-, problem- og/eller opgave-centreret
Ikke meningsgivende, relevant, værdifuldt for deltagere	Meningsgivende, relevant, værdifuldt for deltagere
Proces	
Top-down- initierede processer	Bottom-up-initierede processer eller respektfuldt, kombinerede top-down og bottom-up-processer
Overstyring og manglende risikovillighed tilgang til deltagernes selvstændighed og autonomi samt ligeværdighed og demokratisk ejerskab af processen	Ledelse og risikovillighed, der giver plads til deltagernes selvstændighed og autonomi samt ligeværdighed og demokratisk ejerskab af processen
Falske løfter om frihed, råderum eller ejerskab	Autentiske løfter om frihed, råderum eller ejerskab
Urealistisk tidspres, med falske eller umuligt stramme deadlines	Balanceret tidspres som motivationsfremmer
Usystematisk og ikke strategisk tilrettelagt proces	Systematisk og strategisk tilrettelagt proces
Deltagerkompetencer eller forudsætninger, der kan hæmme eller fremme samskabelse i et lærings- og kreativitetsperspektiv	
Manglende oprigtig interesse i at indgå i en kreativ læringsproces	Oprigtig interesse i at indgå i en kreativ læringsproces
Manglende kreative kompetencer i form af viden og ekspertise, kreativ, dvs. fleksibel, åben og imaginativ, tænkning samt, motivation	Kreative kompetencer i form af viden og ekspertise, kreativ, dvs. fleksibel, åben og imaginativ, tænkning samt, motivation
Manglende plads til deltagernes selvstyrelse, selvledelse	Plads til deltagernes selvstyrelse, selvledelse
Manglende mulighed for, at deltagerne kan udfolde deres ansvarlighed og udvise ejerskab	Ansvarlighed og kompetence til at udvise ejerskab
Manglende mulighed for, at deltagerne kan udfolde deres kompetence til at være eksperimenterende	Kompetence til at være eksperimenterende
Deltagernes forforståelser og livserfaringer som fastlåste forforståelser	Deltagernes forforståelser og livserfaringer som kreativitets- og læringsgeneratorer
Manglende kompetence til at anerkender og respekterer andre medlemmers viden og perspektiv og indgå i gensidigt støttende teams	Kompetence til at anerkender og respekterer andre medlemmers viden og perspektiv og indgå i gensidigt støttende teams
Sammensætning af samskabelsesfora	
Utilstrækkeligt kendskab til deltageres personlighed, motivationsbaggrunde, interesser og kompetencer, med risiko for uhensigtsmæssigt match mellem deltagere og opgave	Godt kendskab til deltageres personlighed og deres motivationsbaggrunde, interesser og kompetencer som baggrund for, det rigtige match mellem deltagere og opgaver
Uhensigtsmæssigt homogene teams	Diversitet i sammensætningen af teams
Biased co-optering af deltagere	Medlemmer valgt efter problemrelevans
Faghistoriske hierarkier, fordomme og magtspil	Fravær af faghistoriske hierarkier, fordomme og magtspil

Leder- eller facilitatorkompetencer, der kan hæmme eller støtte samskabelse i et lærings- og kreativitetsperspektiv	
Den kundskabsrige og kontekstuelle oversætter	
Manglende indsigt i og reelt kendskab til den opskrift, der skal adopteres og til hvilke elementer af opskriften, der skal importers og oversættes	Indgående kendskab til den opskrift, der skal adopteres og til hvilke elementer af opskriften, der skal importers og oversættes
Manglende kompetence til flerkontekstuel indsigt, dvs. manglende indsigt i den afgivende og modtagende kontekstkonstitution.	Kompetence til flerkontekstuel indsigt, dvs. grundigt indsigt i både den afgivende og modtagende kontekstkonstitution
Manglende kompetence til at flytte og kombinere viden og elementer fra én organisatorisk kontekst til en anden	Kompetence til at flytte og kombinere viden og elementer fra én organisatorisk kontekst til en anden
Manglende kompetence til at dekontekstualisere og rekontekstualisere importeret opskrift.	Kompetence til at dekontekstualisere og rekontekstualisere importeret opskrift.
Den modige og kreative oversætter	
Manglende kompetence til at efterdigte og omforme elementer i den importerede opskrift så de passer ind i den nye kontekst	Kompetence til at efterdigte og omforme elementer i den importerede opskrift så de passer ind i den nye kontekst
Manglende mod til at vurdere og træffe, de til tider svære og måske upopulære valg om, hvor mange eller hvilke elementer, der skal importers og hvordan	Mod til at vurdere og træffe, de til tider svære og måske upopulære valg om, hvor mange eller hvilke elementer, der skal importers og hvordan (fx kopierer, lægge til, trække fra, efterdigte eller vælge fra)
Den stærke oversætter	
Manglende kompetence til at læse og sætte sig ind, i samt håndtere, modstand i eventuelle konfliktsituationer.	Kompetence til at læse og sætte sig ind, i samt håndtere, modstand i eventuelle konfliktsituationer.
Den tålmodige oversætter (Langsigtet strategi)	
Manglende kompetence til at udvise bevidst og strategisk tålmodighed, med henblik på at lade opskriften sprede sig vis sprogsmitte (jf. virus-teori)	Kompetence til at udvise bevidst og strategisk tålmodighed, med henblik på at lade opskriften sprede sig vis sprogsmitte (jf. virus-teori)
Kilder: (Amabile, 1998) (Røvik, Trender i Organisasjoner, 1998) (Røvik, 2007) (Knowles, Holton, & Swanson, The Adult Learner - The definitive classic in adult education and human resource development, 2015) samt egne genererede felldata. Egen tilvirkning	

Ovenstående tabel er, som sagt, blevet til med teoretisk udgangspunkt i de andragogiske antagelser, Røviks teori om organisationsopskrifter og Amabiles studier i kreativitet. En sidste refleksion i denne forbindelse, må nødvendigvis være, at det til stadighed er vigtigt at have en kritisk analytisk tilgang til de byggesten, jeg som forsker bygger mine undersøgelser på. I mulige videre undersøgelser, på baggrund af denne undersøgelses fund, er det derfor nødvendigt at have dette i mente i en stadig undersøgelse af undersøgelsens egen konstitution. Det vil sige, løbende monitorerer undersøgelsens akademiske niveau, i overført betydning; undersøgelsens sundhed, styrke og livskraft.

8. Konklusion

I dette afsluttende kapitel vil de mest centrale fund fra undersøgelsen blive samlet som besvarelse på undersøgelsens problemformulering. I forbindelse med dette, vil jeg pege i retning af nogle mulige fremtidige anvendelsesmuligheder.

Specialets problemformulering lyder således:

Hvordan kan samskabelse realiseres som organisationsopskrift,
gennem bidrag fra teorier om voksenlæring?

Problemformuleringens underspørgsmål lyder således:

- På hvilke måder udfordres voksnes læring i samskabelsesprocesser?
- På hvilke måder udfordres udfoldelse af kreativitet i samskabelsesprocesser?
- Hvordan kan oversættelse af opskrifter understøtte læring og kreativitet i realiseringen af samskabelse?

Besvarelse af problemformulering?

I relation til voksnes læring i samskabelsesprocesser peger min undersøgelse på, at læringselementet i særlig grad er udfordret i forhold til voksnes behov for:

- Parathed overfor læring, med udgangspunkt i en nødvendig oplevelse af selvbestemmelse, ejerskab, ligeværdigt ansvar for læringsaktiviteten samt en egen oplevelse af mening med læringsprocessen, dvs. det rigtige match mellem deltager og samskabelsesfokus, med udgangspunkt i kontekstnære problemstillinger.

I relation til udfoldelse af kreativitet i samskabelsesprocesser peger undersøgelsen på, at den kreative udfoldelse i særlig grad er udfordret når det gælder voksnes behov som for eksempel:

- Voksnes behov for den nødvendige grad af motivation til at indgå i kreative processer, som har udgangspunkt i manglende parathed overfor læring, manglende egen oplevelse af mening med læringsprocessen, og en manglende oplevelse af at de kreative processer bidrager ind i det voksnes livsprojekt. Dvs. har et kontekstnært,

problemorienteret sigte og også her, har det rigtige match mellem deltager og samskabelsesfokus.

- Voksnes behov for at bidrage med erfaringer er det område der tilsyneladende er mindst udfordret, men idet de ovenfor beskrevne elementer er udfordret, kommer disse erfaringsbidrag ikke nødvendigvis til at indgå kreativt eller læringsgenererende i samskabelsesprocessen. Tværtimod peger undersøgelsen på, at erfaringer, kan bidrage til fastlåste forforståelser og bias, der hæmmer det kreative samskabelseselement.

I relation til, hvordan opmærksomhed på oversættelse af opskrifter kan understøtte voksnes læring og kreative skaben i realiseringen af samskabelse, peger undersøgelsen på at oversætteren af samskabelse kan understøtte læring og kreativitet ved, at opbygge nedenstående kompetencer og anvende disse kompetencer i en lærings- og kreativitetsorienteret tilpasning af det modificerende modus, med udgangspunkt i den konkrete kontekst for samskabelsesaktiviteten.

De relevante kompetencer er:

- Flerkontekstuel indsigt samt indgående kendskab til den opskrift der skal oversættes, som baggrund for at kunne identificere hvilke elementer af opskriften, der skal importeres og oversættes. Herunder mod til at gøre dette.
- Kompetence til at dekontekstualisere og rekontekstualisere, samt flytte og kombinere viden og elementer fra én kontekst til en anden.
- Efterdigte og omforme elementer i den importerede opskrift så de passer ind i den nye kontekst.
- Konflikt håndteringskompetence

Endelig peger undersøgelsen på, at samskabelse som udtryk for kreative læringsprocesser, kan udfordres af:

- Manglende autenticitet og grader af overstyrede skinprocesser, der ikke indfrier løfter om autonomi, råderum eller ejerskab.
- Manglende strategisk overblik, organisatorisk sammenhæng og tilrettelæggelse samt uholdbart tidspres
- Utydelige, ustabile mål og falske deadlines
- Manglende kompetence for kreativ tænkning hos deltagere og ledere af samskabelse

- Et forkert match mellem deltagere og samskabelsesfokus

Samlet set peger specialets undersøgelse på, at samskabelse kan realiseres som organisationsopskrift, gennem bidrag fra teorier om voksenlæring, med viden om den voksne lærendes behov for, at samskabelsesprocesser tilrettelægges, så disse respekterer voksne som autonome og selvstyrede individer, der forventer mening med og værdi i de læringsaktiviteter de indtræder i, som udgangspunkt for læring og kreativ skaben. Undersøgelsen peger på, at dette er et centralt udgangspunkt for voksnes motivation og engagement. Samtidig peger undersøgelsen på, at dette kan understøttes af en lærings – og kreativitetsorienteret tilgang til oversættelse af samskabelse, der indebærer viden om, hvad der hæmmer og fremmer kreativitet. Undersøgelsen peger desuden på, at en sådan tilgang kan understøtte samskabelse ved etableringen af et autentisk, skabende lærings- og kreativitetsmiljø, med fokus på kontekstnære, problemrelaterede og erfaringsbaserede samskabelsesprocesser.

Perspektivering

Det fremgår flere steder i specialets undersøgelse, at forskere og forfattere efterspørger undersøgelser, der kan bidrage med empirisk viden om samskabelse og hvordan samskabelse kan realiseres (Degnegaard, 2015) (Torfing, 2016) (Jensen & Krogstrup, 2017). Nærværende undersøgelse er ikke tiltænkt en sådan rolle, men peger i retning af, at det kan være relevant at undersøge samskabelse empirisk med afsæt i deltagerne som voksne lærende.

Undersøgelsen peger desuden i retning af, at det er muligt at skabe synergi mellem indsigt i samskabelse som et offentligt, velfærdsproducerende styringsredskab og viden om, hvad der hæmmer og fremmer læring og kreativitet. En sådan syntese kan muligvis styrke realiseringen af samskabelse og dennes læringsmæssige og kreative potentiale. Derfor kan en sådan mulig synergieffekt ligeledes være interessant og relevant at undersøge i en empirisk sammenhæng. Således kan specialets fund blive relevante i fremtidig forskning.

9. Referencer

- Amabile. (september 1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, s. 14-24.
- Andersen. (2009). *Den Skinbarlige Virkelighed*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Brinkmann, & Tanggaard. (2010). *Kvalitative Metoder - En Grundbog*. Hans Reizels Forlag.
- Brinkmann, S. (2006). *John Dewey: en introduktion*. København: Hans Reitzel.
- Chathoth, e. a. (2013). Co-production Versus Co-creation: A Process Based Continuum in the Hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 32, s. 11-20.
- Degnegaard. (2015). Co-Creation - Virksomhedens nye Strategiske Potentiale. I Elting, Hammer, & (red.), *Ledelse og Organisation* (s. 333-364). Samfundslitteratur.
- Düsterdich. (2018). Voksendidaktik - Handler om at undervise voksne. I (red.), Rader, Boysen, & Goldbech, *Voksendidaktik* (s. 33-52). Akademisk Forlag.
- Egilson, Dybbroe, & Olsen. (2018). *Brukermedvirkning og Velferdstjenester*. Hentet fra Nordic Welfare Research - Idunn: https://www.idunn.no/nordisk_valfardsforskning/2018/01/brukermedvirkning_og_velferdstjenester
- Ellinger, A. D. (2004). *The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Ressource Development*. Advances in Developing Human Resources.
- Elting. (2015). Organisationer i Tidshistorisk Perspektiv. I Elting, & Hammer, *Ledelse og Organisation* (s. 17-44). Samfundslitteratur.
- Espersen, & Andersen. (20. juni 2017). *Nyttige erfaringer med samskabelse fra det boligsociale arbejde*. Hentet fra <https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i14985/Nyttige-erfaringer-med-samskabelse-fra-det-boligsociale-arbejde#>
- Espersen, & Tortzen. (21. september 2016). *Her er lidt farve til det nye sort: tre myter om samskabelse*. Hentet fra KORA/VIVE: <https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i13557/Her-er-lidt-farve-til-det-nye-sort-tre-myter-om-samskabelse>
- Finger, & Asún. (2001). *Adult Education at the Crossroads*. Zed Books Ltd.
- FM. (15. 09 2018). Hentet fra <https://www.fm.dk/>
- Fogsgaard, & Jongh. (2018). *Ledelse og Samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag.

- Gnaur, & Larsen-Nielsen. (2017). Designing Learning for Co--creation. I (. Chermi, & Krogh, *Co-Creation in Higher Education* (s. 225-246). Sense Publishers. Hentet fra <https://link-springer-com.zorac.aub.aau.dk/content/pdf/bfm%3A978-94-6351-119-3%2F1.pdf>
- Guribye. (2018). Co-creation of Linking Social Capital in 'Municipality 3.0'. *Journal of Civil Society*, s. 77-93.
- Hammer. (2015). Ledelseskoncepter og legitimitet. I Elting, & Hammer, *Ledelse og Organisation* (s. 45-66). Samfundslitteratur.
- Henschke. (30. januar 2013). Reflections on the Experiences of Learning with Dr. Malcolm Shepherd Knowles. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 22, s. 44-52.
- Højbjerg. (2009). Hermeneutik - Forståelse og fortolkning. I Fuglsang, Olsen, & (red.), *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne* (s. 309-348). Roskilde Universitetsforlag.
- Illeris. (2012). Livsudfoldelse og Modstandspotentiale. I (red.), & Illeris, *49 tekster om Læring*. Samfundslitteratur.
- Illeris. (2016). *Læring*. København: Samfundslitteratur.
- Illeris. (31. januar 2018). An overview of the history of learning theory. *European Journal of Education*, s. 86-101.
- Ind, & Coates. (2013). The Meaning of Co-creation. *European Business Review*, 25(1), s. 86-95.
- Iversen. (2017). *Det Pardoksale Begreb*. Aalborg Universitet.
- Jakobsen. (07. maj 18). *Befolkningsvækst presser kommunernes økonomi*. Hentet fra Memento: https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_86297/cf_202/Momentum_nr-_9_-_2018-_8.PDF/
- Jensen. (2005). *Voksnes Læringsrum*. Billesø & Baltzer.
- Jensen, & Krogstrup. (2017). Fra New Public Management til New Public Governance. I (red.), & Krogstrup, *Samskabelse og Capacity Building I Den Offentlige Sektor* (s. 9-33). Hans Reitzels Forlag.
- Justesen, & Mik-Meyer. (2010). *Kvalitative Metoder i Organisations- og Ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative Metoder i et Interaktionistisk Perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- KL . (12. 03 2015). Hentet 02. 09 2018 fra <http://www.kl.dk/Menu---fallback/Hvad-er-samskabelse-id176104/>
- KL. (15. 09 2018). Hentet fra <http://www.kl.dk/>

- Knowles. (1990). A Theory of Adult Learning: Andragogy. I *The Adult Learner: A Neglected Species*. Gulf Publishing Company.
- Knowles, Holton, & Swanson. (2015). *The Adult Learner - The definitive classic in adult education and human resource development* (Eighth Edition udg.). Routledge.
- Knudsen. (18. 12 17). *2018 skal være et paradigmeskift i den offentlige sektor*. Hentet fra Mandag Morgen: <https://www.mm.dk/artikel/2018-skal-vaere-et-paradigmeskift-i-den-offentlige-sektor>
- Kobro. (2017). Politisk Retorikk Eller ny Metodikk? *Stat og Styring*, 1, s. 3--11.
- Korsgaard. (1998). Undervisning af Voksne versus Voksenundervisningen. I (red.), & Cornelius, *Voksenunderviserens Veje og Udfordringer* (s. 13-24). Undervisningsministeriet.
- Krogstrup, & Mortensen. (2017). Opbygning af Kapacitet til samskabelse og brugerinvolvering. I (red.), & Krogstrup, *Samskabelse og Capacity Building* (s. 149-170). Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup. (2017). *Samskabelse og Capacity Building*. Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, & Brinkmann. (2015). *Interview : Det Kvalitative Forskningsinterview som Håndværk*. Hans Reitzel Forlag.
- Kyndegaard. (2017). *Frivillighed og samskabelse?* Hentet fra Social Politisk Forening - Tidsskrift: https://issuu.com/juliekyndesgaard/docs/socialpolitik0117_web
- Larsen. (02. 03 2017). *Bøjes Verden: Samskabelse er Oversolgt*. Hentet fra DenOffentlige.dk: <https://www.denoffentlige.dk/boejes-verden-samskabelse-er-oversolgt>
- Larsen, K. (23. november 2017). Samskabelse Kræver noget Andet. *Uden for Nummer*, 34, 26-37.
- Laursen. (2013). Udvikling Gennem Import af Organisationsopskrifterå. I Stegeager, & Laursen, *Organisationer i Bevægelse* (s. 133-148). Samfundslitteratur.
- Laursen, & Stegeager. (2013). Organisatorisk Læring og Transfer. I Laursen, & Stegeager, *Organisationer i Bevægelse* (s. 49-78). Samfundslitteratur.
- Laursen, & Stegeager. (2017). Implementering af Viden. I Krogstrup, & (red.), *Samskabelse og Capacity Building* (s. 219-242). Hans Reitzels Forlag.
- Lynggaard. (2010). Dokumentanalyse. I (red.), Tanggaard, & Brinkmann, *Kvalitative metoder - En grundbog* (s. 137-167). Hans Reitzels Forlag.
- McDougall. (2012). Co-production, co-design and co-creation: what is the difference. Stakeholder Design.
- Merriam, S. (2001a). Kap 1: Andragogy and Self-directed Learning: Pillars of Adult Learning Theory. *New Directions for Adult and Continuing Education*(89), s. 3-95.

- Merriam, S. (2001b). Kap 10: Something Old, Something New: Adult Learning Theory for the Twenty-First Century. *New Directions for Adult and Continuing Education*(89), s. 93-96.
- Osbourne, & Strokosch. (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services. *British Journal of Management*(24), s. 31-47.
- Praefke. (2. april 2014). *Kommission: Rigide overenskomster begrænser effektiviteten i det offentlige*. Hentet fra Information: <https://www.information.dk/indland/2014/03/kommission-rigide-overenskomster-begraenser-effektiviteten-offentlige>
- Prahalad, & Ramaswamy. (2004). Co-creation Experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 18.
- Ramaswamy. (2011). It's About Human Experiences... and Beyond, to Co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40, s. 195-196.
- Ramaswamy, & Chopra. (2014). Building a Culture of co-creation at Mahindra. *Strategy & Leadership*, 42(2), s. 12-18.
- Rander, Boysen, & Goldbech. (2018). Voksendidaktik - hva' har vi? I (red.), Rander, Boysen, & Goldbech, *Voksendidaktik* (s. 13-18). Akademisk Forlag.
- Reinecker, & Jørgensen. (2016). *Den Gode Opgave*. Samfundslitteratur.
- Ritzau. (7. maj 2018a). *Danmark Har Aldrig Før Brugt så meget på Velfærd*. Hentet fra Berlinske: <https://www.berlingske.dk/politik/danmark-har-aldrig-foer-brugt-saa-meget-paa-offentlig-velfaerd>
- Ritzau. (23. august 2018b). *Årets troværdighedsanalyse giver smæk til embedsværket, politikere og journalister*. Hentet fra DenOffentlige.dk: <https://www.denoffentlige.dk/aarets-trovaerdighedsanalyse-giver-smaek-til-embedsvaerket-politikere-og-journalister>
- Røvik. (1998). *Trender i Organisasjoner*. Fakkbokforlaget.
- Røvik. (2007). *Trender og Translasjoner*. Fakkbokforlaget.
- Sawyer. (2007). Goup Genius. *getAbstract*, s. 1-5.
- Seneca. (3. marts 2017). *Sådan Leder Du Samskabelse*. Hentet fra www.lederweb.dk: <https://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/145400/seneca-at-samskabeeller-skabe-sig>
- Sorgenfrey. (11. december 2017). *Finanslovsaftalen er en spareplan for den offentlige sektor*. Hentet fra Ræson: <https://www.raeson.dk/2017/bente-sorgenfrey-finanslovsaftalen-er-en-spareplan-for-den-offentlige-sektor-og-den-vil-i-gennemsnit-saenke-kvaliteten-og-serviceniveauet-i-velfaerden-til-borgerne/>

- Steegeager, N., & Laursen, E. (2015). *Organisationer i bevægelse*. København: Samfundslitteratur.
- Sørensen, & m.fl. (17b). *Samskabelsesbevægelsen*. Hentet fra DenOffentlige.dk: <https://www.denoffentlige.dk/samskabelsesbevaegelsen-1>
- Sørensen, & m.fl. (03. februar 2017a). *Manifest for National Bevægelse for Samskabelse*. Hentet fra DenOffentlige.dk: <https://www.denoffentlige.dk/manifest-national-bevaegelse-samskabelse>
- Sørensen, & Torfing. (2011). *Samarbejdsdrevne Innovation*. Jurist- & Økonomiforbundets Forlag.
- Tanggaard. (2018). Samskabelse Er Det Nye Sort. I Fogsgaard, & Jongh, *Ledelse og Samskabelse* (s. 10-14). Dansk Psykologisk Forlag.
- Thyrring, & Grundsøe. (04. september 2018). *Samskabelse - Buzzword eller ægte værdi?* Hentet fra Altinget: <https://www.altinget.dk/civilsamfund/rssitem.aspx?id=1357494>
- Torfing. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Roskilde Universitet.
- Torfing. (2018). Collaborative Innovation in the Public Sector: The Argument. *Public Management Review*, s. 1-10.
- Torfing, Sørensen, & Røseland. (2016). Samskabelse er Bedre og Billigere. *Stat og Styring*, 1, s. 10-14.
- Tortzen. (2016). *Samskabelse i Kommunale Rammer - Phd*. Roskilde Universitet.
- Tortzen. (23. 11 2017). Samskabelse som Fortælling og Praksis. *Udenfor Nummer*, 34, 4-13.
- TWC. (2018). *The Writing Center*. Hentet fra The University of North Carolina at Chapel Hill: <https://writingcenter.unc.edu/tips-and-tools/literature-reviews/>
- Ulrich. (15. 09 2016). *Samskabelse - En Typologi*. Hentet 04. 09 2018 fra Lederliv.dk: www.lederliv.dk
- Wiberg. (2013). Humanistisk og Transformativ Læringsteori. I (red.), Qvortrup, & Wiberg, *Læringsteori og didaktik* (s. 209-230). København: Hans Reitzel.
- Yang. (May 2004). Can Adult Learning Theory Provide a Foundation for Human Resource Development? *Developing Human Resources*, 6, s. 129-145.

10. Bilag

Bilag 1

Uddrag fra Målstyringsaftale

Målstyringsaftale – Ledelsessekretariatet i perioden 01.04.2017 – 31.03.2018	
LS's kerneopgaver	LS understøtter forvaltningens strategier og beslutninger og medvirker til udvikling af organisationen og de ansatte og dermed øger kvaliteten i opgaveløsningen.
Teamenes kerneopgaver	
<i>Fællessekretariatet</i>	
Serviceering af ledelsen og politiske udvalg	
Understøtte opgaver for rådmand, direktør og kontorchef samt kommunikationsteam	
Administration og økonomistyring i LS	
<i>HR og Udvikling</i>	
Skabe læring og udvikling ift. forvaltningens opgaveløsning.	
<i>Personale</i>	
Sparring til ledelsen særligt i linjen og kollegaer i Ledelsessekretariatet	
Rådgive og skabe sammenhæng – fra ord til handling	
Udvikle og omsætte politikker og retningslinjer, samt sikre på tværs tænkning	
<i>Kommunikation</i>	
Rådmand, udvalgsbetjening og FL	
Tværgående projekter inden for kommunikation og digitalisering	
Kommunikations- og formidlingsopgaver	
Målepunkter	I målstyringsaftalen måles via resultatkravene jfr. nedenfor. Formålet med målepunkterne er at sætte fokus på at måle hele vejen rundt om de kerneopgaver, LS har: Nøgleresultater, Brugerresultater, Medarbejderresultater, Samarbejde.

Bilag 2

Nedenstående bilag er et uddrag af fokusgruppeinterview med tre HR-konsulenter, ansat i Aalborg Kommune foretaget den 15. november 2017.

Det tekststykke, der er anvendt i nærværende speciale, er præsenteret nedenfor i sammenhæng med den umiddelbare transskriberede kontekst. Tekststykket er markeret med gul og sat i kursiv.

Transskribering er foretaget af Lin Bremerstent Taudorf

Uddrag:

K1: Ja der tænker jeg bare på vores interview i går med [afdeling i forvaltningen], der kom der lige sådan en sætning derfra fra [leder] der siger, at det handler egentlig om at vi kan få rekrutteret de rigtige mennesker sådan at vi kan sikre udvikling i vores hus. Den kunne man godt tænke lidt mere over, for der skal vi også være klar over: hvad er det for noget udvikling vi vil have? hvor er det vi vil hen rent strategisk? og vi skal blive klar over: hvordan er det så vi vil bevæge os derhen, før vi kan rekruttere de mennesker der så skal hjælpe os derhen. Men det er jo også noget med at sige at *det er vigtigt at vi udvikler os, at vi bevæger os og får nyeste viden og læring ind og implementeret så vi får de gode løsninger – og jeg tænker - det er også vigtigt hvordan vi får skabt sammenhæng mellem det og de driftsmæssige udfordringer.*”

Bilag 3

Nedenstående bilag er et uddrag af fokusgruppeinterview med tre HR-konsulenter, ansat i Aalborg Kommune foretaget den 15. november 2017.

Det tekststykke, der er anvendt i nærværende speciale, er præsenteret nedenfor i sammenhæng med den umiddelbare transskriberede kontekst. Tekststykket er markeret med gul og sat i kursiv.

Transskribering er foretaget af Lin Bremerstent Taudorf

Uddrag:

K1: *Der er vi inde i en læringsting kan man sige. Det nemmeste er selvfølgelig at møde op (som deltager, red.) og så sige: “Bring it on”, men jeg tænker, at det bliver jo ikke interessant, før man får spillet sig selv ind i det vel, sådan er det jo også.* Og hvor man måske også, når man kigger på gruppen - at hvis der generelt bliver sådan et højt fagligt niveau, så er man også selv nødt til at komme lidt på banen og ind i det.

Samskabelse med den voksne lærende ombord

- en ny vej for forandring gennem samskabelse?

Lin Bremerstent Taudorf

Stud. Mag. Læring og Forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

Med udgangspunkt i samskabelse i den offentlige sektor belyser artiklen, hvilke muligheder der er for at realisere samskabelse i et lærings- og kreativitetsperspektiv. Artiklen er baseret på min specialeafhandling, hvis indledende problemanalyse peger på, at samskabelse er en populær organisationsopskrift i dansk offentlig kontekst, men at realiseringen af samskabelse afstedkommer en række udfordringer i relation til læring og kreativitet, som er to kerneelementer i samskabelsekonceptet. Afhandlingens formål er at undersøge, hvordan den offentlige oversætter af samskabelse kan realisere samskabelse og samtidig understøtte læring og kreativitet. Problemstillingen bliver undersøgt som et kvalitativt studie på baggrund af udvalgt teori samt udvalgte studier, suppleret med feltdata. Undersøgelsens konklusion peger på at indsigt i, hvilke faktorer, der hæmmer og fremmer læring og kreativitet hos den voksne lærende kan bidrage til realisering af samskabelse. Undersøgelsen peger desuden på at det er særligt vigtigt at respektere voksne som autonome og selvstyrede individer, der forventer mening med og værdi i de samskabelsesaktiviteter de indtræder i, som udgangspunkt for læring og kreativ skaben. Resultaterne kan være relevante at inddrage i fremtidige empiriske undersøgelser af samskabelse.

Samskabelse i en Dansk offentlig kontekst

Danske kommuner og andre offentlige institutioner, har i de seneste år har følt sig mere og mere pressede til at levere velfærd hurtigere og billigere, uden derved at gå på kompromis med kvaliteten (Sorgenfrey, 2017) (Jakobsen, 18). I takt med dette, har den offentlige sektor søgt efter nye måder at leve op til dette. Mange steder er øjnene faldet på samskabelse, som det nye løsen i produktionen af velfærdsydelser, der både kan tilfredsstille politikernes krav og mange borgeres stadigt stigende forventninger (Torfing, 2016) (Tortzen, Samskabelse som Fortælling og Praksis, 2017).

Samskabelse hører historisk set hjemme i den private sektor og har været anvendt der i en årrække, særligt i internationalt regi som eksempelvis co-production eller co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Degnegaard, 2015). I en offentlig Dansk kontekst er samskabelse omvendt et relativt nyt fænomen, der på flere områder minder om andre af tidens samarbejdsperspektiver og som nogle af disse (Tortzen, Samskabelse som Fortælling og Praksis, 2017), er knyttet til den offentlige sektors intention om at bevæge sig fra NPM⁸ til NPG⁹ (Torfing, 2016).

Hverken internationalt eller nationalt er der fuld konsensus om en definition af samskabelse, men der er enighed om, at kernen i samskabelse er inddragelse, ligeværdighed og innovation, med udgangspunkt i at skabe nye løsninger sammen med eksterne og interne interessenter (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Degnegaard, 2015). I en offentlig Dansk kontekst med særlig fokus på at højne serviceniveauet, men uden at øge omkostninger og risiko. (Sørensen & m.fl., 2017a)

Den undren, der ligger til grund for mit speciales undersøgelse, stammer fra oplevelser som praksisstuderende i et kommunalt human ressource team (HR-team). Her var det tydeligt at inddragelse og samskabelse langt fra altid lykkedes trods gode intentioner. At en sådan problematik eksisterer og debatteres, har jeg siden fundet belæg for i flere kilder (Iversen, 2017) (Tortzen, Samskabelse som Fortælling og Praksis, 2017) (Larsen, 2017) (Kobro, 2017) ved udarbejdelse af specialets litteraturgennemgang og problemanalyse.

Undersøgelsens formål og design

På baggrund af ovenstående har formålet med specialet været at undersøge, om og hvordan en offentlig oversættelse af samskabelse kan realiseres ved at understøtte to af opskriftens kerneområder; læring og kreativitet. Da samskabelse mange steder handler om, at voksne, gennem kreative processer, skaber læring og nye løsninger sammen, har jeg som udgangspunkt valgt at anskue problematikken fra et voksenlæringsperspektiv. Metodisk er der tale om en kvalitativ dokumentanalyse suppleret af analysedata fra mit praksisfeltstudie. Videnskabsteoretisk har jeg taget afsæt i den filosofisk hermeneutiske ontologi og epistemologisk.

Præsentation af teori og analysegrundlag

I relation til områderne voksenlæring, kreativitet og organisationsopskrifter er de centrale kilder i undersøgelsen henholdsvis Knowles, Holton & Swanson "The Adult Learner - The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development" (2015), Amabile "How to Kill Creativity" (1998) samt Røvik "Trender i Organisasjoner" (1998) og "Trender og Translasjoner" (2007). Ud over disse indgår der en række peer-reviewed artikler, fagbøger og undersøgelser om de ovenstående emner samt samskabelse, velfærdsudvikling med mere, i undersøgelsens analysegrundlag.

⁸ New Public Management

⁹ New Public Governance

Undersøgelsens tager primært et voksenteoretisk afsæt i andragogikken¹⁰, der blandt andet formulerer antagelser om den voksne lærende. Gennem disse antagelser, argumenterer andragogikken, kort fortalt, for, at voksne i særlig grad:

1. har et grundlæggende behov for at opleve mening med *hvorfor*, de skal lære det givne.
2. har brug for at blive respekteret som autonome individer, dvs. selvbestemmende, selvansvarlige og selvstyrede.
3. har mange års livserfaring at bidrage med, men også mange års erfaring at modsætte sig læring ud fra.
4. en parathed overfor læring, der knytter sig til oplevelsen af deres livssituation eller konkrete livsprojekt.
5. en orientering i relation til læring, der er livs-, opgave-, problem-centreret modsat temacentreret.
6. er drevet af indre fremfor ydre motivation (Knowles, Holton, & Swanson, *The Adult Learner - The definitive classic in adult education and human resource development*, 2015)

De voksenteoretiske antagelser bliver blandt andet suppleret med Amabiles studier om, hvad der hæmmer og fremmer kreativitet i organisatoriske læringsmiljøer. Disse studier sætter fokus på, hvordan en række områder i særlig grad kan påvirkes i positiv (eller negativ) retning, hvis organisationen ønsker at skabe et gunstigt miljø for kreativitet. De centrale komponenter i kreativitet er, ifølge Amabile, viden, motivation og en kreativ dvs. fleksibel, åben og imaginativ tænkestil. Også hos Amabile anses voksnes motivation for at være styret af indre behov og passion. (Amabile, 1998) Den tredje vinkel på læring og kreativitet i relation til samskabelse er Røviks teorier (Røvik 1998, 2007) om oversættelse af opskrifter. Disse er vigtige, idet problemanalysen indikerer, at der i denne vigtige del af importen af opskrifter er meget på spil, der muligvis kan påvirke realisering af samskabelse i en mere eller mindre gunstig retning i relation til at understøtte læring og kreativitet. De tre vinkler bliver sat overfor studier og rapporter om samskabelse i forskellige danske kontekster i offentligt regi. Som en sidste og mindre del inddrager jeg de tidligere omtalte feltdata, der bringer mine egne erfaringer og fortolkninger i spil som en sidste brik i undersøgelsens samlede fortolkningshelhed.

¹⁰ Ordet *andragogy*, på dansk andragogik, stammer fra den græsk og betyder bogstaveligt "*leader of man*", mens *pedagogy*, på dansk pædagogik bogstaveligt betyder "*leader of children*". Ifølge Knowles beskrives *andragogy* som "*the art and science of helping adults learn.*" (Knowles, M.S. "The Modern Practice of Adult Education" Chicago, IL. Association Press, Follett Publishing, Company, 1980)

Undersøgelsens fund

Undersøgelsens fund peger i retning af, at import af samskabelse som organisationsopskrift, med fordel kan drage nytte af viden om den voksne lærendes konstitution og at teorier om voksenlæring, såsom de andragogiske antagelser, kan bidrage positivt i tilrettelæggelsen af samskabelsesprocesser. Undersøgelsen peger på, at voksne lærende har behov for at blive respekteret som autonome og selvstyrede individer, der forventer mening med og værdi i de læringsaktiviteter voksne træder ind i. Undersøgelsen peger på, at dette er et centralt udgangspunkt for voksnes motivation og engagement, som udgangspunkt for læring og kreativ skaben og derfor også må være et centralt fokus i tilrettelæggelse af samskabelsesprocesser. Ligeledes viser undersøgelsens fund, at voksnes motivation og engagement påvirkes i positiv retning af samskabelsesprocesser, der opleves som kontekstnære og relaterer til et, for den voksne, konkret oplevet problem. Undersøgelsen peger i den forbindelse på, at indsigt i, hvad der hæmmer og fremmer kreativitet og læring hos den voksne lærende, kan kvalificere en lærings – og kreativitetssorieret import af organisationsopskrifter, der med fordel kan anvendes i oversættelsen af samskabelse og at en sådan oversættelse kan understøtte etableringen af et autentisk, skabende, lærings- og kreativt miljø, med fokus på kontekstnære, problemrelaterede og erfaringsbaserede samskabelsesprocesser.

Fremtidig relevans

I løbet af specialeskrivningen har jeg noteret mig flere forfattere og forskere, som giver udtryk for, at der fortsat mangler empiriske undersøgelser på samskabelsesområdet, der blandt andet kan danne grundlag for måder at designe og lede samskabelsesprocesser i dansk kontekst (Degnegaard, 2015) (Torfing, 2016) (Jensen & Krogstrup, 2017). I relation til dette peger mit speciales undersøgelse i retning af, at det vil være relevant og nyttigt at iværksætte empiriske undersøgelser, der tager udgangspunkt i deltagerne som voksne lærende. Samskabelse i Dansk offentlig kontekst anvendes flere steder som et offentligt, velfærdsproducerende styringsredskab. Specialets fund peger i retning af, at det er muligt at opnå en synergieffekt ved at forene viden om samskabelse med indsigt i, hvad der hæmmer og fremmer læring og kreativitet, på en måde der, samlet set, kan styrke realiseringen af samskabelse og dennes læringsmæssige og kreative potentiale. Muligheden for synergieffekt kan ligeledes være relevant at undersøge i en fremtidig empirisk sammenhæng. Således har specialets undersøgelse mulighed for at opnå relevans i en fremtidig kontekst.

Referencer

- Amabile. (september 1998). *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review, s. 14-24.
- Degnegaard. (2015). Co-Creation - Virksomhedens nye Strategiske Potentiale. I Elting, Hammer, & (red.), *Ledelse og Organisation* (s. 333-364). Samfundslitteratur.
- Iversen. (2017). *Det Pardoksale Begreb*. Aalborg Universitet.
- Jakobsen. (07. maj 18). *Befolkningsvækst presser kommunernes økonomi*. Hentet fra Memento: https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_86297/cf_202/Momentum_nr-9_-_2018-8.PDF/
- Jensen & Krogstrup. (2017). New Public Management til New Public Governance. I (red.), & Krogstrup, *Samskabelse og Capacity Building* (s. 33-66). Hans Reitzels Forlag.
- Knowles, Holton & Swanson. (2015). *The Adult Learner - The definitive classic in adult education and human resource development* (Eighth Edition udg.). Routledge.
- Kobro. (2017). *Politisk Retorikk Eller ny Metodikk?* Stat og Styring, 1, s. 3--11.
- Larsen. (02. 03 2017). *Bøjes Verden: Samskabelse er Oversolgt*. Hentet fra DenOffentlige.dk: <https://www.denoffentlige.dk/boejes-verden-samskabelse-er-oversolgt>
- Prahalad & Ramaswamy. (2004). *Co-creation Experiences*. *Journal of Interactive Marketing*, 18.
- Sorgenfrey. (11. december 2017). *Finanslovsaftalen er en spareplan for den offentlige sektor*. Hentet fra Ræson: <https://www.raeson.dk/>
- Sørensen m.fl. (03. februar 2017a). *Manifest for National Bevægelse for Samskabelse*. Hentet fra Den Offentlige.dk: <https://www.denoffentlige.dk/manifest-national-bevaegelse-samskabelse>
- Torring. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Roskilde Universitet.
- Tortzen. (23. 11 2017). *Samskabelse som Fortælling og Praksis*. Udenfor Nummer, 34, 4-13.
- Ulrich. (15. 09 2016). *Samskabelse - En Typologi*. Hentet 04. 09 2018 fra Lederliv.dk: www.lederliv.dk