



**Høgskolen  
i Innlandet**

Høgskolen i Innlandet, studiested Lillehammer

**Felicia Anisha Anthony og Lars Martin Vik**

**Masteroppgave:**

**“Det er ingen kommuner som har på plass  
det tverrfaglige som må til for at vi skal  
hindre utenforskap”**

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)  
- fordypning i offentlig innovasjon  
MPABL4901

**2024**

# Sammendrag

Denne masteroppgaven er knyttet til prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen”, et utviklings- og innovasjonsprosjekt gjennomført i perioden 2021-2023. Over tid har Kongsvingerregionen hatt store utfordringer knyttet til oppvekst, levekår og frafall fra skole og utdanning. På bakgrunn av dette var det et uttalt ønske fra de seks kommunene i regionen om å etablere et prosjekt for å forebygge og forhindre ungt utenforskap med et lokalsamfunnsperspektiv. Det ble opprettet ressursgrupper i hver av de seks kommunene med mål om å samskape nye løsninger.

Gjennom en casestudie av samskapingsprosessene i to av prosjektets deltakende kommuner, har vi forsøkt å belyse *hvilke hindringer og muligheter ressursgruppene møter når de skal samarbeide på tvers av sektorer for å forebygge og forhindre ungt utenforskap*. Casestudien besto av data innhentet fra seks informanter; fem informantene var deltakere i ressursgruppene, og den siste informanten var en prosjektmedarbeider ansatt for å fasilitere arbeidet i to av ressursgruppene. Casestudien har som hensikt å gi innsikt i muligheter og begrensninger i samskapingsprosesser, og denne kunnskapen kan være overførbart til andre sammenhenger og/eller kontekster.

Gjennom samarbeid mellom ulike aktører fra offentlig og frivillig sektor, privat næringsliv og lokal ungdom, har ressursgruppene jobbet for å implementere metodikken Positive Deviance (PD) eller positive avvik. I PD forsøker man å finne individer som har klart seg mot alle odds, for å se om man kan lære noe av deres praksiser. PD som innovasjonstilnærming har flere likhetstrekk med samskaping.

Våre funn indikerer at prosjektet har hatt størst endringer på individnivå: Aktørene samarbeider mer på tvers med andre i ressursgruppen, og har fått utvidet sine perspektiver på ungt utenforskap. Ressursgruppene opplevdes som nyttige av samtlige av de spurte informantene. Samtidig identifiserte vi flere hindringer med å samskape på tvers av offentlige tjenester, privat næringsliv, frivillige organisasjoner og med innbyggerne selv. En av utfordringene var å inkludere "positivt avvikende" ungdom i stor nok grad. En annen utfordring var at man ikke fikk

til større endringer på organisasjonsnivå i kommunen. Dette til tross for at endring av organisasjonsstruktur og kultur ble løftet frem av informantene som en av de største utfordringene mot å redusere ungt utenforskap. Videre var det noe ulik grad av engasjement og deltagelse hos relevante tjenester i kommunene.

# Abstract

This master's thesis is connected to the project “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” a development and innovation project conducted from 2021 to 2023. The Kongsvinger region has long faced significant challenges related to upbringing, living conditions, and school dropouts. In response, the six municipalities in the region expressed a strong desire to establish a project aimed at preventing and mitigating youth exclusion from a community perspective. Resource groups were established in each of the six municipalities with the goal of co-creating new solutions.

Through a case study of the co-creation processes in two of the participating municipalities, we aimed to shed light on the obstacles and opportunities faced by the resource groups when collaborating across sectors to prevent and mitigate youth exclusion. The case study was based on data collected from six informants; five were participants in the resource groups, and the sixth was a project staff member employed to facilitate the work in two of the resource groups. The purpose of the case study is to provide insights into the possibilities and limitations of co-creation processes, with potential applicability to other contexts and settings.

By collaborating with various actors from the public and voluntary sectors, private businesses, and local youth, the resource groups worked to implement the Positive Deviance (PD) methodology. PD aims to identify individuals who have succeeded against the odds to learn from their practices. PD as an innovation approach shares several similarities with co-creation.

Our findings indicate that the project had the greatest impact at the individual level: The actors collaborated more across different sectors within the resource group and broadened their perspectives on youth exclusion. All informants found the resource groups beneficial. However, we also identified several obstacles to co-creating across public services, private businesses, voluntary organizations, and with the citizens themselves. One challenge was adequately including “positive deviant” youth. Another challenge was achieving significant changes at the organizational level within the municipalities, despite changes in organizational structure and culture being highlighted by the informants as one of the biggest challenges to reducing youth

exclusion. Furthermore, there were varying degrees of engagement and participation from relevant services within the municipalities.

# Forord

Denne masteroppgaven er knyttet til prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” som var et utvikling- og innovasjonsprosjekt gjennomført i perioden 2021-2023. Det er med stor glede at vi presenterer resultater av vårt arbeid. Oppgaven bidrar med å belyse viktige temaer innenfor temaet samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping i arbeidet mot ungt utenforskap.

Vi ønsker å takke “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” som har latt oss forske på deres prosjekt. Videre takker vi informantene som delte sine erfaringer, tanker og perspektiver med oss. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven vært mulig.

Vi vil gjerne takke vår veileder Mette Sønderskov for hennes veiledning, støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Hennes innsiktsfulle innspill og utfordrende spørsmål har bidratt til å utvide vårt perspektiv og dybden i våre analyser.

Vi vil også rette en hjertelig takk til Høgskolen i Innlandet som har gitt oss muligheten til å gjennomføre denne masteroppgaven, samt for deres støtte og ressurser gjennom studieperioden.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre ektefeller og barn for deres tålmodighet, støtte og forståelse gjennom denne hektiske perioden. Uten deres kjærlighet og oppmuntring ville vi ikke ha vært i stand til å fullføre denne oppgaven.

Vi håper at denne oppgaven vil være til nytte og inspirasjon for andre som utforsker lignende temaer, og at den vil bidra til videre forskning og praksis på feltet.

Oslo, 04.05.24

Felicia Anisha Anthony og Lars Martin Vik

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>7</b>
<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>9</b>
1.1 Behovet for innovasjon i offentlig sektor.....	9
1.2 Ungt utenforskap – en kompleks samfunnsutfordring.....	10
1.3 Problemstilling.....	12
1.4 Avgrensning.....	12
1.5 Oppgavestruktur.....	13
<b>Kapittel 2: Teori</b> .....	<b>15</b>
2.1 Wicked problems.....	15
2.2 Hva er innovasjon?.....	15
2.3 Innovasjon i offentlig sektor.....	17
2.4 Samarbeid som innovasjonsdriver.....	18
2.4.1 Samarbeidsdrevet innovasjon.....	19
2.4.2 Samskaping.....	20
2.5 Muligheter og begrensninger i samskapingprosesser.....	23
2.6 Positive Deviance (PD) som innovasjonstilnærming.....	27
2.7 Spredning av innovasjon.....	29
<b>Kapittel 3: Metode</b> .....	<b>31</b>
3.1 Forskningsdesign.....	31
3.2 Casebeskrivelse.....	32
3.3 Intervju.....	34
3.3.1 Utvalg av informanter.....	35
3.3.2 Oversikt over informantene.....	36
3.4 Viktige bakgrunnsdokumenter.....	37
3.5 Om tolkning og analyse.....	37
3.6 Validitet og reliabilitet.....	40
3.7 Studiens svakheter.....	42
<b>Kapittel 4: Analyse og funn</b> .....	<b>43</b>
4.1 Kulturelle barrierer og muligheter.....	43
4.1.1 Manglende helhetlig tilnærming.....	43
4.1.2 Forankring i egen organisasjon.....	45
4.1.3 Troen på fremtidige endringer.....	46
4.2 Strukturelle barrierer og muligheter.....	47

4.2.1 Behovet for infrastruktur for tverrfaglig samarbeid.....	47
4.2.2 Lokal forankring – fra “top down” til “bottom up”.....	51
4.3 Kompetanse- og motivasjonsmessige barrierer og muligheter.....	54
4.3.1 Motivasjon for å delta er personavhengig.....	55
4.3.2 Ressursgruppenes sammensetning.....	56
4.3.3 PD-kompetanse og videreføring av metodikken.....	58
4.4 Ressursmessige barrierer og muligheter.....	59
4.4.1 Tidsmessige, menneskelige og økonomiske ressurser.....	59
4.5 Kommunikative barrierer.....	61
4.5.1 Introduksjon av et nytt prosjekt.....	62
4.5.2 Kommunikasjon i ressursgruppene.....	63
4.6 Oppsummering av resultatene.....	66
<b>Kapittel 5: Drøfting.....</b>	<b>70</b>
5.1 Samskaping som noe nytt i kommunene.....	70
5.1.1 Samarbeid som strategi for å håndtere wicked problems.....	70
5.1.2 Offentlige verdier.....	72
5.1.3 Ressursgruppene som NPG-inspirert med utfordringer i møte med TB.....	74
5.2 Ressursgruppene som arena for samskaping.....	75
5.2.1 Fordelene ved samskaping.....	75
5.2.2 Institusjonalisering.....	77
5.2.3 Ressursgruppene som radikal samskaping.....	78
5.2.4 Endring på individnivå og ikke organisasjon.....	80
5.3 Spredning av resultatene.....	81
<b>Kapittel 6: Avslutning.....</b>	<b>83</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>85</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide.....</b>	<b>92</b>
<b>Vedlegg 2: Vurdering av behandling av personopplysninger.....</b>	<b>94</b>



# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Behovet for innovasjon i offentlig sektor

Offentlig sektor i Norge står overfor en rekke samfunnsutfordringer – som økende utenforskap, fattigdomsproblematikk, økende psykisk uhelse blant unge og klimaendringer. Disse utfordringene blir ofte kalt “wicked problems”, eller uregjerlige problemer som det kan oversettes til på norsk. De er uregjerlige, da de ikke har tydelige årsaksforklaringer, og dermed ingen klare løsninger. Problemene kan derfor kun håndteres. Et kjennetegn ved offentlig sektor er at den må håndtere slike problemer (Rønning, 2021). Samtidig som offentlig sektor står ovenfor wicked problems, har sektoren begrensede ressurser. Dette tvinger frem et behov for innovasjon.

Wicked problems, i kombinasjon med begrensede ressurser, har vært en driver for at offentlig sektor har måttet tenke nytt rundt offentlig forvaltning (Rønning, 2021). Samarbeid blir ofte trukket frem som en måte å håndtere slike utfordringer. Dette løftes for eksempel frem som en strategi i Meld. St. 30 (2019–2020) *En innovativ offentlig sektor*. Et av prinsippene fra stortingsmeldingen er at offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid. I meldingen nevnes økt samarbeid med næringsliv og sosiale entreprenører, frivillighet og utdanningsinstitusjoner, samt med innbyggere. Et av forslagene i meldingen er mer samskaping mellom brukere og andre berørte aktører. Også i faglitteraturen har vi sett økende fokus på mer samarbeid mellom offentlig sektor og andre aktører for å styrke innovasjonsinnsatsen (Ansell & Torfing, 2021; Sørensen & Torfing, 2011; Aastvedt & Higdem, 2022).

Regjeringen setter med Stortingsmelding 30 *En innovativ offentlig sektor* (2019–2020), en tydelig retning for hvilke forventninger den har til de offentlige virksomhetene nå og fremover: Innovasjon og nye former for samarbeid. Dette er strømninger som (også) springer ut fra styringsparadigmet New Public Governance (NPG) som har preget offentlig sektor, spesielt de siste tiårene. NPG kan sees på som en rekke ulike prinsipper som preger reformer i offentlig sektor. Noen av disse prinsippene er forbedring av prosesser for politikkutforming og fokus på utfall (outcome), koordinering, deltakelse og samproduksjon (Torfing & Triantafillou, 2013).

Et sentralt punkt i NPG er at offentlig sektor skal forbedres gjennom mer samarbeid, forhandlinger og deltakelse fra relevante aktører med insentiv til å delta med kunnskap, ideer og ressurser. Dette står i kontrast til styringsparadigmet New Public Management (NPM), hvor fokuset i større grad bærer preg av konkurranse og valgfrihet, og tradisjonelt byråkrati (TB) som kjennetegnes ved hierarki, regelorientering og upersonlighet. I NPG ligger fokuset på at relevante aktører må samarbeide for å levere og utvikle tjenester. Det er også et skifte i synet på borgere. Borgerne skal nå ikke være passive mottakere, men være med på å produsere egen velferd gjennom ulike former for involvering, deriblant samproduksjon og samskaping (Rønning, 2021; Torfing & Triantafillou, 2013). Selv om vi ser stor innflytelse fra NPG i offentlig sektor i dag, finner man fremdeles tydelige trekk fra TB og NPM, hvilket medfører at offentlige organisasjoner må håndtere ulike styringsideologier samtidig, og blir det som kan kalles hybride organisasjoner (Rønning, 2021; Sønderskov et al., 2022).

Samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon er to virkemidler som springer ut fra NPG, og disse virkemidlene er tema for denne oppgaven. De trekkes frem som metoder for å håndtere wicked problems (Torfing et al., 2019). Gjennom samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon inviteres relevante aktører til å jobbe sammen med offentlig sektor for å løse utfordringer som partene har felles interesse av å løse. Relevante aktører kan være borgere, andre deler av offentlig sektor, frivillige organisasjoner eller lokalt næringsliv. En forutsetning for at man skal få til innovasjon på denne måten, er at aktørene møtes på like fot i et fruktbart samarbeid preget av gjensidig tillit. På denne måten håper man på å finne bedre løsninger enn om offentlig sektor skulle stått for løsningene selv (Breimo & Røiseland, 2021; Rønning, 2021). Et eksempel på et wicked problem som trolig kan håndteres gjennom samarbeid er ungt utenforskap.

## 1.2 Ungt utenforskap – en kompleks samfunnsutfordring

Ungdom som faller utenfor utdanning og arbeidsliv er en utfordring for velferdsstaten Norge. Denne gruppen kalles ofte NEET (Not in Education, Employment or Training) i faglitteraturen, men kan også bli kalt unge i utenforskap (Frøyland et al., 2022). Som navnet indikerer er denne gruppen verken i jobb, utdanning eller i opplæring. Mange har ofte dårligere helse og varigheten på utenforskapet øker risikoen for å forbli i utenforskap når man blir eldre. Samtidig er det store forskjeller innenfor gruppen. Noen kan bli kategorisert som NEET ved å være i en sårbar

situasjon, mens andre kan bli kategorisert i målgruppen selv om de er uten jobb, skole eller utdanning av selvvalgte grunner, som for eksempel ungdom som tar et friår for å reise (Fyhn et al., 2021).

I en kunnskapssammenstilling (Frøyland et al., 2022) av relevant norsk og nordisk forskningslitteratur om utsatte unge, utenforskap og inkludering, understrekes viktigheten av helhetlig oppfølging og sømløse tjenester. Studiene viser at det er utfordrende å inkludere unge i arbeid, skole og samfunn på grunn av koordinerings- og samhandlingsproblemer. Forslag til løsninger omfatter tilnærminger som involverer flerfaglige team, tverrsektorielle nettverk og fysisk samlokalisering av tjenester. Det er ingen enkel oppskrift på vellykket inkludering, men behovet for kontinuerlig samarbeid og samhandling vektlegges, noe som krever vedvarende innsats og oppmerksomhet (Frøyland et al., 2022). Det trengs fortsatt mer kunnskap om hva som er en hensiktsmessig organisering av tverrfaglige og fleksible tjenester (Fyhn et al., 2021). Studiene i kunnskapssammenstillingen vektlegger også behovet for gode møter og relasjoner i hjelpeapparatet for å støtte og inkludere utsatt ungdom (Frøyland et al., 2022).

Unge i utenforskap trenger helhetlig hjelp fra flere tjenester, som fordrer samhandling over sektorgrenser og på tvers av etater og instanser (Kindt & Strand, 2020). Samtidig møter man på flere utfordringer når man skal øke graden av tverrfaglig samarbeid. En utfordring er sektorprinsippet i norsk offentlig forvaltning, hvor tjenestene organiseres etter sektorer med klare skiller mellom sektorene. Dette kan også kalles siloer. Siloinnrettingen gir tydelig avgrensning i form av definert ansvarsmandat, juridiske reguleringer, økonomi, mål- og resultatstyring, oppgaver, fag og profesjonskunnskap. Avgrensningene kan være en barriere for å få til samarbeid på tvers av tjenester for å møte utfordringene offentlig sektor står overfor (Hansen et al., 2020).

Denne masteroppgaven er knyttet til prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” som var et utvikling- og innovasjonsprosjekt gjennomført i perioden 2021-2023.

Kongsvingerregionen, som består av seks kommuner, har over tid hatt store utfordringer knyttet til oppvekst, levekår og frafall fra skole og utdanning. Regionen har en større andel unge i utenforskap enn resten av fylket og landet. Statistikk fra regionen viser at én av fire unge mellom 20 og 29 år står utenfor jobb eller utdanning. På bakgrunn av dette var det et uttalt ønske fra

kommunene om å etablere et prosjekt med et lokalsamfunnsperspektiv og bottom-up prosesser på den regionale utfordringen med ungt utenforskap (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024).

Ung inkludering i Kongsvingerregionen benyttet en innovativ tilnærming i innsatsen mot ungt utenforskap, som kalles «Positive Deviance» (videre i oppgaven forkortet til PD eller positive avvik på norsk). PD tar utgangspunkt i at det alltid eksisterer noen individer eller grupper som finner løsninger og som lykkes. Dette til tross for lik tilgang til ressursene som de som ikke lykkes (Dearing & Singhal, 2020). I stedet for å undersøke ulike risikofaktorer og utfordringer, var søkelyset i prosjektet på å identifisere ungdommer som klarer seg mot alle odds, og aktører i hjelpeapparatet som finner virkningsfulle løsninger til tross for de rammebetingelsene som er. Det vil si fokus på hvilke atferdsstrategier eller praksiser som gjør at de lykkes (Pascale et al., 2010). For å finne nye løsninger på hvordan kommunene kunne redusere ungt utenforskap ble det etablert ressursgrupper i hver enkelt kommune bestående av ansatte fra ulike tjenester, bedrifter og innbyggere. To kommuner slo sammen ressursgruppene sine, slik at det var fem ressursgrupper i alt. Ressursgruppene jobbet med å finne positive avvik som de kunne lære av.

### 1.3 Problemstilling

I denne masteroppgaven har vi gjennomført en casestudie av samskapingsprosessene i to av prosjektets deltakende kommuner. Vi har gjennomført seks intervjuer, hvorav fem intervjuer har vært med deltakere i ressursgruppene. Det siste intervjuet var med en prosjektmedarbeider, som fasiliterte arbeidet i de to ressursgruppene. Problemstillingen vi ønsker å belyse er:

*Hvilke hindringer og muligheter møter ressursgruppene når de skal samarbeide på tvers av sektorer for å forebygge og forhindre ungt utenforskap?*

### 1.4 Avgrensning

Denne oppgaven har som problemstilling å se på en konkret case, og vil derfor kunne bidra med empiri fra et konkret eksempel på samskaping i praksis. Oppgaven vil fokusere på

samskappingsprosessen som foregikk i ressursgruppene, og vi vil derfor ha mindre fokus på de initielle prosessene som ledet frem til oppstarten av ressursgruppene.

Vi benytter oss av følgende definisjon på samskaping, som vektlegger at samskaping innebærer å lage noe nytt, enten i form av små forbedringer eller større innovasjoner:

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

Prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen benyttet seg av PD som metode for innovasjon. Et sentralt element i PD-prosesser er at nødvendig kunnskap for å løse et problem ligger i fellesskapet der problemet finnes, og at løsninger finnes lokalt (Singhal & Svenkerud, 2019). PD som praktisk innovasjonstilnærming fokuserer på å involvere de som sitter med kunnskap om problemet, som f.eks. ungdommer, ansatte og frivillige. De skal delta i prosesser med å identifisere og analysere PD-praksiser, samt i å utvikle og implementere nye løsninger (Jain et al., 2019; Sønderskov, 2024). PD innebærer dermed elementer av samskaping i tråd med ovennevnte definisjon.

Samskaping trenger ikke å resultere i innovasjon, men kan gjøre det. Når det resulterer i innovasjon anser vi det som sidestilt med samarbeidsdrevet innovasjon. Begrepene samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon vil derfor bli brukt om hverandre i oppgaven. Begrepene utdypes nærmere i “Kapittel 2.3: Samarbeid som innovasjonsdriver”.

## 1.5 Oppgavestruktur

I dette kapittelet har vi redegjort for masteroppgavens formål og presentert problemstillingen. Videre vil oppgaven i kapittel to presentere teori som skal anvendes i belysning av analysen,

hvor vi blant annet redegjør for begrepene wicked problems, innovasjon i offentlig sektor, samarbeidsdrevet innovasjon, samskaping, Positive Deviance (PD) og spredning av innovasjon. I kapittel tre beskriver vi vårt forskningsdesign som er en casestudie, og vi begrunner vårt valg av kritisk case. I dette kapitlet forteller vi om hvilke framgangsmåter vi har brukt i datainnsamling og analyse. Deretter vurderer vi studiens validitet og reliabilitet. I kapittel fire legger vi frem resultatet av vår datainnsamling. Resultatene er presentert etter inspirasjon fra Bentzen (2018) sin beskrivelse av barrierer for implementering av nye tenke- og/eller arbeidsmåter. Disse barrierene er knyttet til kultur, struktur, kommunikasjon, kompetanse og motivasjon, og til slutt ressurser. I kapittel fem drøfter vi resultatene opp mot det teoretiske bakteppet. Vi drøfter samskaping som noe nytt i kommunene, ressursgruppene som arena for samskaping, og hvordan resultatene kan spres. Avslutningsvis oppsummerer vi resultatene og viser til implikasjoner for fremtidig forskning.

# Kapittel 2: Teori

## 2.1 Wicked problems

Bakgrunnen for prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” er et ønske og mål om å jobbe for å redusere ungt utenforskap i regionen. Vi bruker begrepet wicked problems til å forstå ungt utenforskap. Et kjennetegn med wicked problems er at utfordringen må forstås heller enn løses. Dette fordi det ikke er mulig å finne fram til hvilke årsaker som har skapt problemet. Til det er problemene for komplekse. Man må se på hvert problem som unikt, og samtidig ta inn over seg at problemene gjerne kan være symptomer på andre utfordringer (Rittel og Webber, 1973). I eksempelet med ungt utenforskap handler det om ungdommer som har sluttet på skolen, som ikke er i jobb eller er under opplæring. Årsaken til frafallet kan ha sammenheng med alt fra familiære forhold og relasjonelle utfordringer, til hvordan personen har hatt det på skolen eller andre tilfeldigheter som kan oppstå. Kompleksiteten gjør det utfordrende å finne løsninger på problemene. Wicked problems er innvevd i politikken, ved at forståelsen av årsak og løsning kan variere ut fra ideologi og prioriteringer. Videre kan et forsøk på å løse et wicked problem igjen skape andre komplekse utfordringer (Rittel & Webber, 1973). For eksempel vil en prioritering av flere politimenn i gatene kunne føre til at man må redusere det kommunale budsjettet innen barnevern, hvilket igjen kan føre til at barnevernet ikke har nok ressurser til å følge opp saksporteføljen på en tilfredsstillende måte.

Head & Alford (2015) har foreslått noen strategier for å håndtere wicked problems. Samarbeid og koordinering løftes frem som en strategi for å håndtere denne typen utfordringer. Samarbeid på tvers kan gi bedre innsikt i problemet, bedre løsninger, og styrke implementeringen av tiltakene. Disse strategiene kan muliggjøre delvise og/eller midlertidige svar på problemene. Dette innebærer at samarbeid er et tiltak som er nyttig selv om det ikke nødvendigvis løser problemet.

## 2.2 Hva er innovasjon?

For å kunne håndtere ungt utenforskap kan offentlig sektor finne nye måter å møte gruppen på, og da kan innovasjon være en nyttig tilnærming. Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet

innovasjon, noen brede og andre mer konkrete. Det moderne innovasjonsbegrepet tilskrives ofte Joseph Schumpeter (1883-1950). Han hevdet at innovasjon kunne skje gjennom:

- “Introduksjon av et nytt produkt eller ny tjeneste
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode
- Inntreden på et nytt marked (produktet behøver ikke å være nytt)
- Utnyttning av en ny type råvare eller halvfabrikat
- Ny organisering av en næring” (Rønning, 2021, s. 19)

Selv om Schumpeter skrev om innovasjon i privat sektor, er hans inndeling ofte sitert i litteratur om innovasjon i offentlig sektor (Dahl, 2015). Schumpeter hadde en kontekstualisert forståelse av innovasjon, som innebærer at innovasjon må forstås ut fra den sammenhengen den utgår fra. Det vil si at etablerte og velfungerende praksiser i en kontekst, kan være noe helt nytt i en annen kontekst. Det trenger med andre ord ikke å være oppfunnet i konteksten, for å kunne defineres som innovasjon (Ringholm & Holmen, 2019).

Selv om det er ulike definisjoner og forståelser av innovasjon, er det likevel bred enighet om at innovasjon innebærer endring. Samtidig trenger ikke alle endringer nødvendigvis å være innovative (Hartley et al., 2022). En endring blir regnet som innovativ når den medfører et brudd med eksisterende praksiser og er noe nytt. Dette oppstår når det foregår et skifte av perspektiv og tankegang, samtidig som det foregår et skifte i måten tjenesten utføres på (Hartley et al., 2022; Lynn, 1993). Man kan snakke om både radikale og inkrementelle innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner er små endringer som innebærer små brudd med eksisterende praksis (Rønning, 2021). Radikale innovasjoner er større innovasjoner som nye tjenester eller radikalt nye måter å organisere og levere tjenester på (Albury, 2005).

Et fellestrekk blant definisjonene på innovasjon er at de inneholder både: 1) at man må skape noe nytt, og 2) utvikle dette til verdiskapning gjennom goder eller tjenester som har økonomisk eller sosial verdi (Rønning, 2021). Videre må ideen, tanken og/eller produktet implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst. Det er mange eksempler på oppfinnelser som ikke har blitt implementert, og dermed ikke kan kalles innovasjon (Rønning, 2021). Det er i tråd med Hartley



et al. (2022, s. 25) sitt perspektiv på innovasjon: "Innovations are defined by where they are implemented not where they have come from". Derfor er konteksten innovasjonen blir implementert i mer interessant enn hvem som først kom på ideen.

## 2.3 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon er et begrep som har kommet for fullt inn i kommune og stat de siste årene. Det forventes at offentlig sektor skal være en pådriver for innovasjon for å opprettholde de beste velferdsordningene i verden og konkurransedyktige bedrifter (St.meld. nr. 7 (2008-2009)). I tillegg står det offentlige overfor store samfunnsutfordringer som må håndteres i de følgende årene, som for eksempel miljøutfordringer, demografisk utvikling, utenforskap og økte utgifter (Rønning, 2021). Samtidig er det en rekke faktorer som gjør at innovasjon i offentlig sektor skiller seg fra innovasjon i privat sektor.

Offentlig sektor må styre etter det som gir offentlig verdi. Dette kan defineres som:

"public values" are those providing normative consensus about (a) the rights, benefits, and prerogatives to which citizens should (and should not) be entitled; (b) the obligations of citizens to society, the state, and one another; and (c) the principles on which governments and policies should be based. (Bozeman et al., 2007, s. 13)

Hva som er offentlige verdier vil være gjenstand for diskusjon, og er noe som er innvevd i den offentlige politikken. Effektivitet i levering av tjenester, effektiv utnyttelse av tjenestene og kvalitet er eksempler på offentlige verdier (Acar et al., 2023). Samtidig er det vanskelig å komme frem til klare definisjoner på hva de offentlige verdiene skal være. Dette fordi man innad i et fellesskap er forskjellige og vektlegger ulike verdier. Derfor er man avhengig av å ha gode demokratiske prosesser som lar verdier veies mot hverandre (Rønning, 2021).

I tillegg til å veie ulike og til dels motstridende verdier opp mot hverandre, må det offentlige håndtere wicked problems. Wicked problems har i sin natur ingen endelig eller umiddelbar løsning. Problemene må håndteres heller enn løses. Derfor kan det være vanskelig å evaluere effekten av innovasjoner, da problemet man prøvde å løse fremdeles eksisterer. Samtidig ser man

eksempler på at offentlige organisasjoner fortsetter med de samme løsningene for å håndtere de samme problemene uten å evaluere hva som bør gjøres annerledes. Et eksempel er at det brukes mye ressurser på drop-out-problematikken i skolen, uten at det har fått store effekter. At man fortsetter med de samme løsningene på de samme problemene kan skyldes både ideologi, profesjonelle barrierer, maktesløshet og andre forhold (Rønning, 2021).

Som nevnt er offentlig sektor påvirket av ulike styringsideologier som vektlegger innovasjon ulikt. Selv om NPG har hatt stor innvirkning på offentlig sektor de siste tiårene, er TB og NPM fortsatt sterkt til stede i offentlig styring. De tre styringsparadigmene vil opptre side om side (Sønderskov et al., 2022). I TB og NPM har det vært fokus på innovasjon internt i organisasjonen, være seg offentlig organisasjon eller i organisasjonene som leverer tjenester til det offentlige. I TB skjer vanligvis innovasjon gjennom politisk lederskap og top-down strategier internt i organisasjonen. I NPM blir gjerne en utfordring ofte lagt ut på anbud, så kan tilbydere konkurrere om hvem som har det beste konseptet for å løse utfordringen. Disse strategiene har ikke gitt ønsket resultat, noe forkjemperne for NPG tilskriver at man ikke tar inn over seg verdien av at ulike aktører sammen jobber for å løse et problem (Hartley et al., 2013). Sammen med inntreden av NPG har man fått fokus på strategier for innovasjon som favoriserer samarbeid mellom ulike aktører, både offentlige, private og ideelle aktører, i tillegg til inkludering av borgere, med et tydelig bottom-up perspektiv.

Videre vil vi gjøre rede for to av de vanligste strategiene for innovasjon gjennom samarbeid.

## 2.4 Samarbeid som innovasjonsdriver

Det finnes en rekke tilnærminger og teoretiske perspektiver om offentlig innovasjon gjennom samarbeid. Begreper som samproduksjon, samskaping, samarbeidsdrevet innovasjon, åpen innovasjon, innovasjonsnettverk og sosial innovasjon indikerer alle, på ulike måter, at offentlig sektor bidrar til å skape noe i samarbeid med andre aktører. En utfordring i møte med litteratur som omhandler innovasjon i offentlig sektor, er mangelen på klare definisjoner av disse begrepene, samt tydelige grenser mellom dem (Aastvedt & Higdem, 2022). Derfor kan et innovasjonsinitiativ, som for eksempel ressursgruppene i vår studie, bli tolket og forstått fra flere ulike teoretiske perspektiver.

I vår oppgave vil vi fokusere på begrepene samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping. Ifølge Aastvedt og Higdem (2022) er disse begrepene mest brukt i litteratur om innovasjon i offentlig sektor som inkluderer samarbeid. Vi velger å ikke ta for oss åpen innovasjon, det tredje begrepet de fremhever som sentralt, da dette tradisjonelt har vært assosiert med innovasjon i privat sektor.

#### 2.4.1 Samarbeidsdrevet innovasjon

Samarbeidsdrevet innovasjon bygger på antagelsen om at offentlige og private aktører har mulighet til, og sannsynligvis er motivert for å samarbeide om å skape offentlig verdi. Det kan være en vinn-vinn-situasjon for begge parter. Gjennom samarbeidsdrevet innovasjon søker man å få til samarbeid mellom flere aktører for å finne løsninger som er til det beste for alle parter. Dette gjøres ved å legge til rette for deling av kunnskap, kompetanse og ideer mellom berørte aktører og forsøke å tilrettelegge for gjensidig læring (Torfing, 2019). Aktørene kan være offentlige og private virksomheter, så vel som brukere, foreninger og frivillige organisasjoner (Holmen & Ringholm, 2019). Det er ikke nok at ulike aktører møtes for at innovasjon skjer. Det er først når aktørene samarbeider om å “utvikle og implementere nye, modige og kreative løsninger” (Torfing 2016, s. 150, vår oversettelse) at samarbeidsdrevet innovasjon kan oppstå. Man er samtidig avhengig av tillit mellom aktørene, at prosessen er godt organisert og at man har en strukturert samtale som fremmer samarbeid (Torfing, 2016). Denne definisjonen vektlegger at samarbeidsdrevet innovasjon først skjer når ulike aktører samarbeider om å utvikle nye løsninger, samt at løsningene blir iverksatt.

En drivende årsak til å iverksette samarbeidsdrevet innovasjon, kan være at man står overfor nye utfordringer eller problemstillinger som krever en annen problemløsning enn man har forsøkt tidligere. Når man har identifisert behovet for en samarbeidende tilnærming, må man mobilisere og myndiggjøre ulike aktører med forskjellige ideer og kompetansefelt. I motsetning til interne anliggender i en organisasjon, eksisterer det ikke en felles norm for hvordan man skal samarbeide når ulike aktører samles, og det kan derfor være behov for å stabilisere gruppen. Torfing (2016) henter inspirasjon fra teori om institusjonalisering for å forklare hvordan man best kan fasilitere for samarbeidsdrevet innovasjon. Når en gruppe institusjonaliseres utvikler man formelle og uformelle retningslinjer for samarbeidet, som når og hvor ofte man møtes,

hvordan man håndterer innspill fra eksterne aktører, hvordan man håndterer uenigheter og hvordan man fordeler kostnadene og ressursene i prosjektet. I tillegg kan institusjonalisering være å bli enige om noen normative standarder for hvordan man oppfører seg i gruppen, som hvordan man diskuterer, hvordan man møter uenigheter, og at man åpner opp for muligheten for å melde seg ut av gruppen med hevet hode. Samtidig vil det noen ganger være behov for å de-institusjonalisere for å få et likeverdig samarbeid i en gruppe. Da prøver man å gjøre reglene og normene mindre klare. For å lykkes med samarbeidsdrevet innovasjon må man balansere institusjonalisering og de-institusjonalisering, som er en kompleks og dynamisk øvelse (Torfing, 2016).

Teori om samarbeidsdrevet innovasjon har også møtt en del kritikk som vi skal redegjøre for her: Samarbeidsdrevet innovasjon som begrep tjener to hensikter, som begge kan gi noen utfordringer. For det første blir begrepet brukt som et analytisk begrep for å studere offentlig innovasjon. Denne bruken av begrepet ble lansert av Sørensen og Torfing i 2011. For det andre, har begrepet senere videreutviklet seg til å bli en reformstrategi for offentlig sektor for å lykkes med innovasjon, med tydelig innhold og normative praksiser (Torfing, 2016). Flere har etterlyst empiriske studier som undersøker samarbeidsdrevet innovasjon i praksis. Studiene argumenterer for at forskningen på samarbeidsdrevet innovasjon i stor grad har fokusert på hvorfor samarbeidsdrevet innovasjon er bra, og hvordan man styrer for å få til samarbeidsdrevet innovasjon (Røhnebæk, 2021; Røhnebæk, 2020; Yström & Agogue, 2020). Yström og Agogue (2020) argumenterer for at i tillegg til å vite hva man skal samarbeide om og når man skal samarbeide, er det behov for forskning på samarbeidsdrevet innovasjon som belyser ulike samarbeidsformer. Dette har bakgrunn i at mange samarbeid om innovasjon faller sammen og ikke gir ønskelig resultat (Sivadas & Dwyer, 2000). Wegrich (2019) kritiserer forskning på samarbeidsdrevet innovasjon generelt for å fokusere for mye på potensialet i tilnærmingen, og overser potensielle begrensninger, problemer og risikoer.

#### 2.4.2 Samskaping

Samskaping er et begrep som har fått større oppmerksomhet i offentlig sektor de siste årene. I stortingsmelding Meld. St. 30 (2019–2020) *En innovativ offentlig sektor*, nevnes ordet 13 ganger, og trekkes her frem som noe regjeringen oppfordrer til. Samtidig blir det satt spørsmålsteget ved

om samskaping som begrep innebærer noe nytt, eller om det kun er et nytt ord på en allerede eksisterende praksis (Røiseland & Lo, 2019). Samskaping kan ses som en form for samarbeidsdrevet innovasjon, da samskaping som begrep er mer spesifikt i hvem som involveres, hvilke aktiviteter som skal utføres og hvordan samarbeidet skal foregå, enn det samarbeidsdrevet innovasjon er (Aastvedt & Higdem, 2022).

Samskaping (co-creation) som begrep er ofte sett i sammenheng med samproduksjon (co-production). Det gjøres liten forskjell mellom begrepene i litteraturen, og de brukes om hverandre (Voorberg et al., 2015). Flere forskere mener det er nyttig og nødvendig å gjøre et skille mellom de to begrepene (Torfing et al., 2019). I et forsøk på å gjøre et skille mellom de to ser Ansell og Torfing (2021) på samproduksjon som når offentlige og private aktører samarbeider om levering av tjenester. Fokuset i denne definisjonen er at man produserer en bestemt tjeneste, og at det bare er to parter: Tjenesteyter og tjenestemottaker. Det de skal samprodusere er en forhåndsdefinert tjeneste som skal fylle noens behov (Torfing et al., 2019). I denne tilnærmingen har samproduksjon fokus på allerede definerte tjenester, mens samskaping derimot har mål om innovasjon (Ansell & Torfing, 2021).

Vi presenterte i innledningen en definisjon av samskaping som vi vil ta utgangspunkt i, gjennom denne oppgaven. Definisjonen (Torfing et al., 2019, s. 802) vektlegger at flere aktører forsøker å løse et felles problem, en oppgave eller en utfordring. Målet med samskaping er å øke produksjonen av offentlig verdi. Dette gjøres gjennom utveksling av kunnskap, ressurser, kompetanse og/eller ideer. I en litteraturgjennomgang finner Acar et al. (2023) tre hovedgrupper av offentlige verdier som forbedres av samskaping:

- 1) Tjenestelevering. Her ser man økt effektivitet og økt treffsikkerhet av tjenestene, samt bedre kvalitet.
- 2) Bedre relasjon både mellom offentlige ansatte og borgere, samt mellom borgere. Her presiseres det at dette gjelder kun dersom offentlige ansatte endrer måten de jobber på til å levere tjenester basert på medvirkning, og ikke bare ser på seg som tjenesteleverandører.

- 3) Bedre demokratisk kvalitet. Dette gjennom økt myndiggjøring, inkludering og sosial samhörighet. Her ser man at samskaping kan gi noe redusert ansvarlighet ved at ansvaret fordeles til flere aktører.

Røiseland og Lo (2019) skiller mellom radikal og konservativ samskaping. Konservativ samskaping er mye utbredt i Norge. Det er når brukere og profesjonelle samarbeider om en tjeneste. Radikal samskaping derimot er ifølge dem når “borgere trekkes inn i diskusjoner om problemer og løsninger i et lokalsamfunn” (Røiseland & Lo, 2019, s. 56). Dette er i liten grad utbredt i Norge, og dermed er den radikal, da denne type samskaping skiller seg fra eksisterende praksis. En enda mer radikal form for samskaping er om man initierer et likeverdig samarbeid mellom borgere, offentlige aktører og organisasjoner.

Torfinng et al. (2019) har sett samskaping opp mot grad av medvirkning for å kunne gjøre et skille mellom ulike former for samskaping. De bruker et tidligere teoretisk perspektiv på medvirkning som ramme for å forstå samskaping: Arnstein (1969) som ser på innbyggernes involvering i prosesser med en stigemetafor. Laveste trinn på stigen er når innbyggerne ikke medvirker i det hele tatt, og øverste trinn er når innbyggerne har all kontroll over prosesser som angår dem.

Når Torfinng et al. (2019) låner stigemetaforen er det for å synliggjøre i hvor stor grad innbyggerne er involvert i samskaping. Det laveste trinnet av samskaping skjer når offentlige virksomheter jobber for å hjelpe borgerne til å mestre sine egne liv, ved at de selv tar del i tjenestelevering. Et eksempel kan være når borgerne bes fylle opp sitt eget beredskapslager med blant annet vann, brensel og mat. På denne måten samskaper kommunene og borgere ved at borgerne tar ansvar for deler av egen beredskap. Andre steg på stigen av samskaping er når borgerne i tillegg til å produsere velferd for seg selv, også skaper verdi for andre borgere gjennom frivillig arbeid i tett samarbeid med offentlige tjenester. Disse to “trinnene” kan sammenlignes med det som i annen litteratur er definert som samproduksjon (co-production). Det tredje steget på stigen er når enkeltindivider eller grupper av borgere gir innspill til offentlige tjenester for hvordan nye tjenester skal utvikles. Dette kan skje gjennom offentlige høringer, fokusgruppeintervju osv. Her åpnes det for å høre på innspill, uten forpliktelse. Det fjerde steget er samskaping der hvor offentlige tjenester deltar i samtaler med private aktører, hvor målet er å

lage bedre tjenester og koordinere implementeringen av løsningen. Det femte og siste steget er når:

Relevant and affected actors from the public and private sector participate in institutional arenas that facilitate collaborative innovation based on joint agenda-setting and problem defining, joint design and testing of new and untried solutions (Torfing et al., 2019, s. 805).

Som vi ser her så blir samarbeidsdrevet innovasjon løftet frem som den formen for samskaping hvor involveringen av andre aktører er høyest og man jobber bredest med å løse sosiale problemer. I tillegg blir aktørene involvert i alle fasene av prosessen. Selv om det siste steget blir sett på som den ultimate formen for samskaping, er de åpne om at det er vanskelig å få til slik samskaping i praksis. Samskaping i denne formen er ressurskrevende, og kanskje ikke alltid mulig å gjennomføre. Likevel fastholder Torfing et al. (2019) at denne formen for samskaping bør være det ultimate målet for samskappingsprosesser.

## 2.5 Muligheter og begrensninger i samskappingsprosesser

Som vi har gjort rede for, bruker vi definisjoner på samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping om hverandre, gitt at samskapingen har som mål å resultere i innovasjon. Videre vil vi se på muligheter og begrensninger som kan oppstå i samskappingsprosesser. Vi vil først ta for oss mulighetene.

Samskaping kan ses i sammenheng med New Public Governance, hvor styring skjer gjennom relasjoner og nettverk. Man har en tro på at det offentlige må samarbeide med andre aktører for å få til bedre offentlige tjenester. Samskaping gir på denne måten flere muligheter. For det første, har samskaping en demokratiserende effekt, hvor relevante aktører dras inn i beslutningsprosesser og får være med å forme de offentlige tjenestene. For det andre, bidrar samskaping til å gi bedre løsninger enn man ville fått til dersom man var foruten. Enten gjennom at man forbedrer eksisterende tjenester, eller gjennom samarbeidsdrevet innovasjon av nye løsninger som blir bedre enn de eksisterende (Torfing et al., 2019).

Det antas at innovasjonsprosesser kan styrkes gjennom samarbeid mellom relevante og berørte aktører. Sørensen & Torfing (2011) trekker frem flere fordeler ved å drive innovasjon gjennom nettverk og samarbeid.

- 1) Det stimulerer til flere ideer når personer med ulike perspektiv møtes. Gjennom felles læring kan ideer bli til og utfordret, slik at ideene blir bedre.
- 2) Utvelgelsen av ideer forbedres ved at ulike aktører, med ulike perspektiver og kunnskap, deltar i en felles vurdering av innholdet, og vurderer de potensielle gevinstene og risikoene ved konkurrerende ideer. Et mål med samarbeidsdrevet innovasjon er å fasilitere for kompromiss og enighet.
- 3) Implementeringen av ideene blir forbedret ved at man har felles eierskap til løsningene. Samtidig mobiliserer samarbeidet ressurser hos de ulike aktørene.
- 4) Spredningen av nye ideer blir drevet frem gjennom at nye relasjoner formes mellom ulike aktører. Nettverk med "sterke bånd" har kort rekkevidde, men gir sterk gjensidig støtte. Nettverk med "svake bånd" har lengre rekkevidde, men høyt potensial for å spre nye ideer.

Dette skyldes at i nettverk med "svake bånd" finnes det mange ulike personer som ikke har mange felles relasjoner. De møtes i samarbeidsforumet, men møtes ellers ikke utenfor. Derfor antar man at personene i gruppen kan spre ideer til mange andre personer, da de ikke har mange felles bekjente. Dette i kontrast til nettverk med "sterke bånd" hvor personene i nettverket eller gruppa har mange felles bekjente og omgås mye. Da vil det ikke være så mange andre i nettverket til gruppen enn de som allerede møtes i gruppen. Derfor antar man at ideene vil kun deles med de som allerede deltar i gruppen, og få eksterne (Granovetter, 1973). Dette perspektivet henger sammen med perspektivet om spredning av innovasjon gjennom diffusjon, som vil bli gjort rede for i punkt 2.7.

I teori om samarbeidsdrevet innovasjon vil det at man har hver sin institusjonelle logikk sees på som positivt, og noe som gir grobunn for innovasjon og nye ideer (Sørensen & Torfing, 2011). Institusjonell logikk kan defineres som:



Institutional logic is defined as the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality. (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804)

Samtidig vil ikke mangfold av aktører alltid bare gi muligheter. Det kan også oppstå barrierer som hemmer innovasjonsevnen.

Det er ingen automatikk i å oppnå konstruktivt samarbeid når man fasiliterer samarbeidsdrevet innovasjon. I en studie av en samarbeidsdrevet innovasjonsprosess med en kommune og en sosial entreprenør, vises det hvordan samarbeid kan være enten konstruktiv, balansert eller konfliktfylt/ubalansert (Røhnebæk, 2021). I den konkrete casen var det en non-profit organisasjon som skulle samarbeide med kommunen om et værested. I starten forløp samarbeidet godt, før det etter en stund falt fra hverandre. Forskjellene mellom aktørene ble mer og mer problematiske og konfliktfylte. Det førte til mer konflikt i samarbeidet, med den konsekvens at man gikk gradvis bort fra det som var hele tanken med samarbeidsdrevet innovasjon – nemlig ulike aktører som samarbeider. I den konkrete casen ble trekk fra styringslogikken TB mer og mer fremtredende, gjennom mer rigiditet, fokus på regler og egne interesser. Dette satte en stopper for et gjensidig samarbeid med non-profit organisasjonen.

Hartley et al. (2013) trekker frem tre faktorer som kan virke hemmende på samarbeidsprosesser:

- 1) Det mangler tradisjon for samarbeid, og aktørene har enten dårlig erfaring fra tidligere eller ikke har tro på at det er nyttig å samarbeide.
- 2) Interessekonflikter kan oppstå.
- 3) Man kan risikere at det er de samme personene som alltid deltar i samarbeidet, og at de derfor blir for like, som igjen hindrer nye ideer.

En potensiell ulempe med samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon er at den favoriserer de som har tid, mulighet, ressurser, kompetanse og evner til å delta i samskappingsprosessen. Jo høyere opp på stigen av samskaping slik Torfing et. al. (2019) forklarer den, jo mer tid kan det

potensielt ta å delta i prosessen. Det tar kortere tid å svare på en høring enn å delta i en ressursgruppe over tid. Dette kan gjøre at de med mye tid har forholdsmessig stor påvirkning på hvordan utfordringene defineres og på de løsningene som blir implementert. Røiseland og Lo (2019) peker på at samskaping kan utfordre prinsippet om likebehandling. Dette spesielt dersom brukere av tjenester deltar i produksjon av tjenester som påvirker en selv.

Ut fra teori om stivhengighet, vil aktører i en organisasjon handle etter det som er kjent og som har fungert tidligere (Bentzen, 2018). Det går ut på at tidligere beslutninger og handlemønstre i organisasjoner utgjør et slags spor, som har en tendens til å gjenta seg selv. Det er med andre ord en tendens til å handle på en bestemt måte, basert på historiske valg som er gjort i organisasjonen tidligere. Derfor vil en ny tenke- eller arbeidsmåte kunne være i konflikt med det etablerte, noe som vil kunne generere motstand fra ansatte. Dette kan også være en årsak til at nye tiltak er vanskelige å implementere, selv når mange involverte aktører støtter opp om forandringen.

Bentzen (2018) har laget en oversikt over fem barrierer for implementering av nye tenke- og/eller arbeidsmåter. Disse barrierene bygger på teori om implementering, og eksemplene knyttes til implementeringen av tillitsreformen i Danmark. Under redegjør vi for hver av de fem barrierene:

**Kulturelle barrierer:** I alle organisasjoner eksisterer det en kultur som preger hvordan man tar imot nye tenke- eller arbeidsmåter. Man har gjerne vendt seg til en måte å jobbe på over flere år, og jobber etter bestemte mønstre. Da kan det oppstå motstand i kulturen når dette må endres. Det som kan se ut som strukturelle barrierer kan i praksis være kulturelle barrierer. Ledelsen ønsker å innføre noe, men de ansatte har motvilje mot dette - enten bevisst eller ubevisst. For at en endring skal fungere må man både endre strukturelle forhold, men også endre kulturelle forhold gjennom refleksjon over kulturen i organisasjonen for å bryte med eksisterende spor.

**Strukturelle barrierer:** Dette kan være lover, regler eller organisering i en organisasjon som blir til hinder i implementeringen av endringene. Hinderet går enten horisontalt eller vertikalt. Vertikalt ved at beslutninger forsinkes eller kompliseres høyere opp i hierarkiet. Det kan for

eksempel være snakk om å endre på regler og rutiner for organisasjonen. Eller horisontalt, ved at samarbeid mellom ulike enheter kompliseres og forsinkes av den horisontale samhandlingen.

**Kompetansemessige og motivasjonsmessige barrierer:** For at en ny tenke- og/eller arbeidsmåte skal implementeres, er man avhengig av å ha den lokale kompetansen som trengs for å gjennomføre det. Samtidig trenger man å ha ansatte som er motivert for å gjøre det nye. Dersom en ny tenke- og/eller arbeidsmåte implementeres uten at lokal kompetanse- og motivasjonsmessig grunnlag hensyntas, kan det oppstå barrierer i prosessen.

**Ressursmessige barrierer:** Endringer kan stanses eller møtes med lunkenhet da det nye kan koste penger eller andre ressurser. Under dette punktet finner vi også spørsmål om hvordan tiltak skal måles. Noen tiltak kan være dyre i starten, men spare penger over lengre tid, mens andre tiltak kan gi bedre verdi i form av bedre tjenester, men samtidig være dyrere. Dette skaper spørsmål om man har nok ressurser til å implementere det.

**Kommunikative barrierer:** For at en ny tenke- eller arbeidsmåte skal bli implementert, er man avhengig av å kommunisere til organisasjonen at dette er en god ide. Ideen må bli kommunisert, og så bli akseptert for at den skal bli implementert. En mulig barriere er at budskapet forstås ulikt av de som hører. Noen ideer kan “selges inn” med ord som kun gir positive assosiasjoner, noe som gir ulike forventninger blant de som skal involveres. Da blir det en utfordring når man møtes og forsøker å forenes om en felles forståelse av det man har blitt med på.

## 2.6 Positive Deviance (PD) som innovasjonstilnærming

En helt konkret metode for samskaping finner vi i innovasjonstilnærmingen Positive Deviance (PD). PD betyr positive avvik. I denne sammenhengen kan det være personer eller organisasjoner som skiller seg fra normen på en positiv måte. På tross av at noen lever under samme rammebetingelser som andre har de positivt avvikende praksiser som det er mulig å trekke lærdom av. I tillegg gir de avvikende praksisene positive utfall som skiller seg fra andres utfall (Mertens et al., 2016). Rent praktisk leter man i PD etter de som har klart seg på tross av alle odds for å se om man kan lære noe av deres praksiser (Herington & Van De Fliert, 2018).

PD kan anvendes både som et teoretisk konsept eller en praktisk innovasjonsstrategi. Anvendt i teoretisk forstand kan det gi en større forståelse av hvordan og hvorfor positive avvik oppstår, inkludert omstendighetene det oppstår under (Herington & Van De Fliert, 2018). Når man bruker PD som praktisk innovasjonsstrategi i et lokalsamfunn leter man etter personer eller grupper som uten tilgang på ekstra ressurser og stilt overfor samme utfordringer, finner bedre løsninger (Herington & Van De Fliert, 2018; Pascale et al., 2010). Gjennom en rekke steg i en PD-prosess kan man overføre den innsikten man får fra positive avvik til å bli til positive endringer for flere i lokalsamfunnet (Jain et al., 2019; Sønderskov, 2024). De to første stegene er å (1) først definere utfordringene man ønsker å endre gjennom å innhente innsikt. Deretter (2) identifisere positive avvik hos individer, grupper eller hos organisasjoner. Videre, (3) utforsker man hva som er bra og uvanlig med praksisene, og hva man kan trekke ut av lærdom fra disse. Etter å ha gjennomført innledende undersøkelser og analyser, starter arbeidet med å (4) “utvikle og implementere intervensjoner (modeller, tiltak, programmer, rutiner/prosedyrer, osv.) gjennom samskappingsprosesser” (Sønderskov, 2024, s. 11). Trinn (5) handler om å evaluere intervensjonene og hvorvidt de bidrar til måloppnåelse. Trinn (6) har fokus på å formidle erfaringene fra prosessen til andre relevante aktører, for å bidra til spredning av innsikt og praksiser.

Når en PD-prosess fasiliteres med bruk av steg 1-6 har den en rekke likhetstrekk med en samarbeidsdrevet innovasjonsprosess. Likheter er for eksempel at man legger til rette for bred involvering av lokalsamfunnet eller organisasjonen, for å få til en bottom-up-prosess, hvor aktørene selv definerer problemet og analyserer innsikt. I tillegg til at man sammen lager forslag til nye praksiser og tester disse ut i praksis. For å lykkes med en PD-prosess er det viktig at personer som kjenner utfordringene og som allerede praktiserer potensielle PD-praksiser deltar i gruppa, da man har en antagelse om at løsningene allerede eksisterer i lokalsamfunnet (Singhal & Svenkerud, 2019).

PD som innovasjonstilnærming er lite brukt i Norge, men har vært brukt i en rekke andre land for å løse sosiale og organisatoriske utfordringer (Sønderskov, 2024). Mye av forskningen på PD som praktisk innovasjonsstrategi har hatt fokus på trinn 2 og 3, mens det mangler forskning som

utforsker trinn 4-6, om utviklingen av nye intervensjoner og spredning (Heeks & Albanna, 2019).

PD som praktisk innovasjonsmetode kan imidlertid møte noen utfordringer. Positive avvik er i sin natur noe som kun noen få driver med. Det kan derfor være vanskelig å finne de positivt avvikende personene eller praksisene. Samtidig kan det være utfordrende å skalere PD-adferden til flere i lokalsamfunnet eller til andre lokalsamfunn. I tillegg er PD som innovasjonsmetode tidkrevende. Det krever mye innsamling av data for å kunne finne PD-adferd, og samskapingsarenaene er ressurskrevende å etablere og drifte (Heeks & Albanna, 2019).

## 2.7 Spredning av innovasjon

For å få størst mulig samfunnsmessig verdi av offentlige innovasjoner er man avhengig av at kunnskap og erfaringer fra innovasjonsprosesser spres. Det er ulike teoretiske perspektiv på spredning av innovasjon, hvor diffusjonsperspektivet kanskje er det mest brukte (Røhnebæk & Lauritzen, 2019). Diffusjon handler om hvordan innovasjoner spres i kraft av seg selv, på samme måte som ublandet saft sprer seg i et glass med vann (Rogers, 1983). Oversettelsesteori har blitt lansert som et alternativ til diffusjonsteorien, for bedre å kunne belyse hva som gjør at en innovasjon spres. Oversettelse betyr ikke bare gjengivelse, og det kan være nødvendig med betydelig fortolkning og omskriving for at oversettelsen skal fungere. Målet med oversettelsen er å formidle meningsinnholdet fra en kontekst til en annen, og kan kreve endringer av opprinnelige kilder. Og dette forutsetter innsikt i konteksten det inngår i. I oversettelsesteori ser man på spredning som de endringer og tilpasninger man må gjøre for å tilpasse innovasjonen til en lokal kontekst, samt på hvem som oversetter innovasjonen. I dette perspektivet er oversetteren viktig (Røhnebæk & Lauritzen, 2019).

I denne oppgaven støtter vi oss til oversettelsesperspektivet, da det bedre får med seg mekanismene som bidrar til at en idé spres. Vi vektlegger særlig oversettelse i aktør-nettverksteori som handler om overbevisning og omforming av en innovasjon. En innovasjon spres i dette perspektivet gjennom overtalelse og overbevisning. Hvem som sprer innovasjonen og hvordan det gjøres er viktig. En innovasjon spres her dersom en aktør er i stand til å overbevise andre og få de med seg. Et annet perspektiv, ofte sett i sammenheng med Kjell

Arne Røvik sitt arbeid med utgangspunkt i skandinavisk nyinstitusjonalisme, er hvordan mottakerne tar imot innovasjonen og fortolker og tilpasser innovasjonen til egen kontekst (Røhnebæk & Lauritzen, 2019).

# Kapittel 3: Metode

I denne delen av oppgaven presenterer vi hvilket forskningsdesign og hvilke metoder vi har brukt.

## 3.1 Forskningsdesign

Vi har valgt casestudie som forskningsdesign. En case kan være ulike enheter som en skole, et samfunn, en organisasjon eller en person (Clark, 2021). I en casestudie går man i dybden på få enheter for å få mye informasjon med mange detaljer. En casestudie egner seg når man ønsker å forstå og forklare handlinger eller prosesser (Andersen, 2013). Grunnen til at man velger å forske på en case kan være ulik, enten man forsker på en case fordi den representerer noe unikt man ønsker å komme i dybden på, eller at casen er en representativ case som kan si noe om andre caser (Clark, 2021).

Vi anser casestudiedesign som hensiktsmessig for å få svar på den valgte problemstillingen. Gjennom studien går vi i dybden på samarbeidet i ressursgruppene og får informantenes perspektiv på muligheter og barrierer i samskappingsprosessen. Slik vil vi få innsikt i detaljer i ressursgruppene, og kan bygge oss opp en helhetsforståelse på bakgrunn av det. Vi anser ressursgruppene som en “critical case” fordi ressursgruppene er et tilsynelatende godt eksempel på en ny tilnærming for å håndtere wicked problems. Prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” gjennomførte samskaping i stor skala, og kunne derfor være en god case for å se hvordan samskaping fungerer i en norsk kontekst. Prosjektet ble godt forankret i seks kommuner og involverte mange tjenestesteder. Prosjektet fikk tilført ressurser, inkludert tre fulltidsansatte prosjektmedarbeidere. Det kritiske i denne casen er at dersom prosjektet ikke klarer å skape resultater gjennom samskaping vil trolig ingen eller få andre klare det heller. Dette fordi andre kommuner i større grad må få til innovasjon og samskaping innenfor ordinære rammer, uten tilførsel av flere ressurser. En kritisk case kan avlede konklusjoner om at dersom noe fungerer (eller ikke) i en case, så vil det mest sannsynlig fungere (eller ikke) i andre tilfeller. Ved å velge en kritisk case, får vi tilgang til en case hvor det er flere aktører og flere mekanismer, enn dersom vi skulle valgt en representativ case (Flyvbjerg, 2006), siden det er få kommuner som setter i gang samskaping i stor skala. Derfor ville kommunen i det representative caset mest

sannsynlig drevet lite med samskaping. For å sikre overføringsverdi, troverdig tolkning og analyse vil vi være tydelig på forutsetningene for denne casen (Andersen, 2013).

## 3.2 Casebeskrivelse

Her presenterer vi bakgrunnen for prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen”. Prosjektet springer ut av den strategiske samarbeidsavtalen Høgskolen i Innlandet (HiNN) har med NAV, som skulle bidra til innovasjon i tjenestene i NAV. Kongsvingerregionen består av de seks kommunene Kongsvinger, Nord-Odal, Sør-Odal, Eidskog, Grue og Åsnes. Disse kommunene var prosjekteiere, og prosjektet ble organisert i NAV Kongsvinger (Sønderskov, 2024; Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024). Bakgrunnen for prosjektet hang sammen med levekårsutfordringene i Kongsvingerregionen. Til tross for nasjonale reformer og ulike tiltak for å redusere utenforskap, har resultatene i Kongsvingerregionen så langt vært begrenset. Både kommunene og NAV i Kongsvingerregionen ga uttrykk for at de ikke klarte å finne nye og treffsikre løsninger på egen hånd. De ønsket derfor å se på egne rammebetingelser og praksiser i samarbeid med andre aktører (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024).

Hovedmålet i prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” var å forebygge, forhindre og redusere ungt utenforskap. I tillegg til å skape endring av eksisterende praksiser til gruppen, og bidra med tjenesteinnovasjon. Prosjektets målgruppe var unge mellom 18 og 35 år, utenfor utdanning eller arbeidsliv, som mottok oppfølging av hjelpeapparatet over en lengre periode. Innovasjonstilnærmingen betinget et lokalsamfunnsperspektiv med en bred involvering av relevante og berørte aktører, både i og utenfor hjelpeapparatet (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024).

Som vi nevnte i innledningen benyttet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” PD som praktisk innovasjonstilnærming. PD tar utgangspunkt i at det alltid eksisterer noen individer eller grupper som finner løsninger og som lykkes til tross for lik tilgang til ressursene som de som ikke lykkes (Dearing & Singhal, 2020). I stedet for å undersøke ulike risikofaktorer og utfordringer, var søkelyset på å identifisere ungdommer som klarer seg mot alle odds, og aktører i hjelpeapparatet som finner virkningsfulle løsninger til tross for de rammebetingelsene som er.

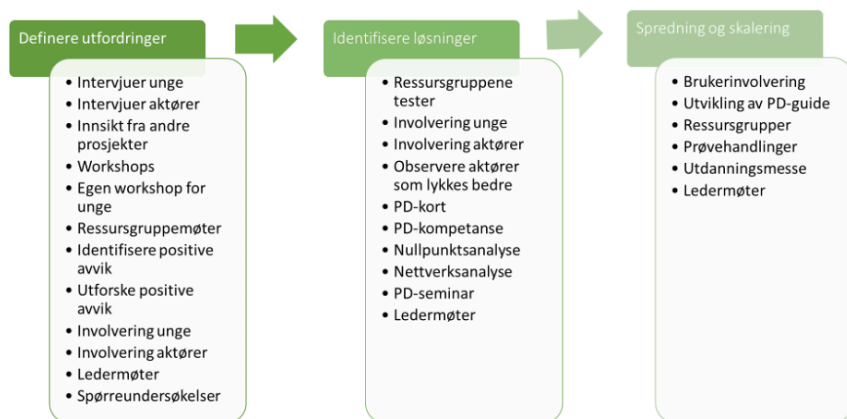


Det vil si fokus på hvilke atferdsstrategier eller praksiser som gjør at de lykkes gjennom positivt avvikende praksiser (Pascale et al., 2010).

Prosjektet organiserte PD-prosessene i tre faser (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024):

- Fase 1: Definere utfordringsbildet, og skaffe innsikt gjennom problemutforsking.
- Fase 2: Identifisere og utforske positive avvik (atferdsstrategier og praksiser) på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.
- Fase 3: Implementere og spre PD gjennom operasjonalisering og uttesting.

Noen av aktivitetene i de tre fasene i prosjektet hentet fra sluttrapporten (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024) er illustrert i figuren under:



Figur 1: Aktiviteter i de tre fasene i prosjektet

I starten hadde prosjektet som ambisjon å gjennomføre PD-prosessen på et regionalt nivå. Dette lot seg vanskelig gjøre i praksis og det ble utfordrende å mobilisere et tilstrekkelig antall aktører på regionalt nivå som aktivt kunne delta i prosessene. Det ble derfor etablert lokale ressursgrupper i hver av de seks kommunene, med medlemmer fra ulike sektorer (offentlige, private og frivillige/ideelle organisasjoner) og tjenester (skole, NAV, PPT, helse, politi, kultur, barnevern m.fl.). Det som var unikt fra mange andre samarbeidsarenaer i offentlig sektor var at også ungdommer ble rekruttert inn som likeverdige medlemmer i ressursgruppene.

Ressursgruppene fungerte som arenaer for radikal samskaping (Sønderskov, 2024), nærmere

beskrevet i teorikapittelet. Samtidig kan arbeidet i ressursgruppene også forstås som at hensikten var å få til samarbeidsdrevet innovasjon.

### 3.3 Intervju

Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metode. Kvalitativ metode er kjennetegnet ved at man gjerne har få enheter som studeres, og at man kan gå mer i dybden på enhetene (Clark, 2021). Vi valgte å intervju informantene, da det gir dybdeinformasjon om forhold vi er opptatt av. I casen hadde vi tilgang til deltakere i ressursgruppene, som vi antok hadde interessante tanker om prosessene de var en del av, og relevant informasjon om kommunen de jobbet i.

Vi intervjuet fem deltakere i ressursgruppene i to av kommunene, samt en prosjektmedarbeider. De fem informantene var ansatte i ulike offentlige tjenester i de to kommunene på intervjutidspunktet. Intervju er noe som ofte velges som verktøy i casestudier. Gjennom dybdeintervju kan man få tilgang til informantenes egne opplevelser og deres tanker om de relevante temaene. Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer. I et semistrukturert intervju følger man en intervjuguide som gir retning på intervjuet, men intervjueren har mulighet til å omformulere spørsmål eller stille oppfølgingsspørsmål dersom det kan være av interesse for studien. Samtidig er det et poeng at alle spørsmål i guiden stilles for å gjøre det lettere å analysere informantene opp mot hverandre (Clark, 2021). Vi valgte å ha en aktiv rolle i intervjuene, hvor vi var lyttende, men også delaktige ved å stille oppklarende spørsmål eller ved å be om utdypninger om temaer som var av særlig interesse (Andersen, 2013).

Vår intervjuguide, som ligger som vedlegg til oppgaven (vedlegg 1), var satt opp etter fem overordnede temaer med flere spørsmål under hvert tema:

- 1) Bakgrunnsinformasjon om informantene
- 2) Spørsmål knyttet til før ressursgruppens oppstart
- 3) Spørsmål om arbeidet i ressursgruppene
- 4) Spørsmål om Positive Deviance som tilnærming
- 5) Spørsmål om samskaping

Denne intervjuguiden ble brukt på de første fem intervjuene som var med deltakere fra ressursgruppene. Vi gjennomførte også et intervju med en prosjektmedarbeider. Her brukte vi en noe revidert intervjuguide, hvor vi endret ordlyden til å passe bedre prosjektmedarbeiderens perspektiv. Men essensen i spørsmålene var de samme.

Intervjuene med de fem deltakerne i ressursgruppene ble gjennomført digitalt mellom mai og juni 2023. Vi intervjuet prosjektmedarbeideren i desember 2023 for å få mer informasjon om prosjektets siste seks måneder. Det var utfordrende å gjennomføre intervjuer med fysisk oppmøte grunnet lang reisevei og generell logistikk. Intervjuene ble derfor avholdt digitalt over Microsoft Teams, og deltakerne benyttet hver sin enhet. Informantene fikk invitasjon til intervjuene via e-post. Intervjuene hadde varighet på rundt én time hver.

Vi fikk godkjenning fra SIKT til å gjennomføre intervjuene, som vurderte at behandlingen av personopplysninger var i tråd med regelverket. Informantene fikk informasjon om prosjektet og hva informasjonen de ga skulle bli brukt til. Alle informantene samtykket til deltakelse i studien og fikk opplyst at de hadde mulighet til å trekke samtykket når som helst. Vi opplyste om at de ville bli anonymisert i studien.

Med få informanter og et begrenset antall kommuner som var med i prosjektet "Ung Inkludering i Kongsvingerregionen", er det tross anonymisering vanskelig å forhindre gjenkjennelighet hos informantene. Spesielt gjelder dette prosjektmedarbeideren, da det kun er tre personer som hadde en slik rolle i prosjektet. Men vi har likevel prøvd å sikre anonymitet så langt det lar seg gjøre gjennom å ikke knytte sitater til stilling/arbeidssted, samt å ikke nevne kjønnet til prosjektmedarbeideren. I tillegg nevner vi ikke hvilke av de seks kommunene vi studerer, og ser i stedet på resultatene på tvers av de to ressursgruppene.

### 3.3.1 Utvalg av informanter

Utvalgskriteriene våre har vært at vi ønsket å intervju deltakere i ressursgruppene, som hadde deltatt på de fleste ressursgruppemøtene. Vi ønsket å intervju mer enn én informant fra hver av de to ressursgruppene. I tillegg ønsket vi å intervju prosjektmedarbeideren som fasiliterte prosessene i disse ressursgruppene. Ettersom vi hadde lite innsikt i hvem som var deltakere i

ressursgruppene, overlot vi utvelgelsen av informanter til prosjektmedarbeideren ut ifra kriteriene våre. Prosjektmedarbeideren spurte informantene om de kunne delta i et Teams-møte med oss på én times varighet. Etter at informantene hadde samtykket til deltakelse fikk vi tilsendt en liste med fem navn, hvorav tre stykker var deltakere i samme ressursgruppe i en kommune, og de to andre var deltakere i samme ressursgruppe i en annen kommune. Alle informantene var på intervjutidspunktet ansatte i en tjeneste i samme kommune som ressursgruppen de deltok i, og hadde en jobb som innebar at de i større eller mindre grad jobbet med ungdommer mellom 18-30 år. Denne måten å velge ut informanter på innebærer en risiko for bias i utvelgelsesprosessen. Prosjektmedarbeideren kan ha valgt ut de informantene som vedkommende trodde ville gi et best mulig inntrykk av prosessen og prosjektet. Den muligheten styrkes gjennom at det var prosjektmedarbeideren som fasiliterte ressursgruppene, og dermed kunne hatt egeninteresse av å fremstille ressursgruppene i best mulig lys. Samtidig kan prosjektmedarbeideren ha hatt et ønske om å velge informanter som vedkommende visste hadde mye å si om ressursgruppene og om tema ungt utenforskap. En konsekvens av at informantene våre muligens er blant de mest engasjerte i gruppene, kan være at resultatene våre ikke er representative for gruppen.

En viktig faktor i samskapingsprosesser er at de som påvirkes av tjenesten inkluderes i samskapingsprosessene – i dette tilfellet ungdommer. Vi var kjent med at det var ungdommer som deltok i begge ressursgruppene, og ønsket opprinnelig å intervjué én ungdom fra hver av ressursgruppene. I tillegg hadde vi håpet på å kunne intervjué en aktør i ressursgruppene som var fra enten privat sektor eller frivillig sektor. Begge deler viste seg dessverre å være vanskelig å gjennomføre i praksis. Derfor har vi kun offentlige ansattes erfaringer på prosessen i gruppene, og deres tolkning av hvordan ungdommene og privat/frivillig sektor har opplevd gruppene.

### 3.3.2 Oversikt over informantene

Informantene har ulik bakgrunn og arbeidssted. I tabellen under er en enkel oversikt over hvor de jobber.

Informant	1	2	3	4	5	6
Ressursgruppe	1	2	1	1	2	Prosjektmedarbeider
Arbeidssted	NAV	NAV	SLT koordinator	Rask Psykisk helse	Familiens hus	Fasilitator for ressursgruppene

Tabell 1: Oversikt over informanter

### 3.4 Viktige bakgrunnsdokumenter

Det er tilknyttet flere dokumenter til prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” som vår case er en del av. Noen av disse dokumentene kan bidra med nødvendig kontekst til intervjuene.

Gjennom prosjektet har vi fått tilgang til en utfyllende prosjektbeskrivelse (som ikke er publisert), samt en sluttrapport som oppsummerer prosjektet i sin helhet (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024). Rapportene viser både til bakgrunnen for prosjektet, hva som har blitt gjort i prosjektet og hva prosjektgruppen anbefaler å gjøre videre. Som vi har nevnt tidligere er ressursgruppene kun en del av prosjektet.

I tillegg er det blitt publisert en følgeforskningsrapport om prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen”. Studien gir en oversikt over prosjektet fra start til slutt. Datamaterialet i studien har vært intervjuer, dokumenter, observasjonsnotater fra ulike aktiviteter, og vært innsamlet av følgeforskere, forskeren selv og prosjektmedarbeidere. Våre intervjuer er en del av studiens empiri, da følgeforskningen ser på alle ressursgruppene (men med andre forskningsspørsmål) (Sønderskov, 2024).

### 3.5 Om tolkning og analyse

I kvalitativ metode er fortolkning av meningsinnhold sentralt. Vi benyttet hermeneutikk som metode for å fortolke hva informantene opplevde som muligheter og hindringer i ressursgruppene. Sentralt i hermeneutikken er at vi som forskere selv må være bevisste vår egen forforståelse og hva som preger hvordan vi fortolker det som blir sagt (Gilje, 1995). Vi er

bevisste vår egen kjennskap til offentlig sektor og målgruppen, ettersom vi begge har jobbet med ungt utenforskap i det offentlige.

Vi har hatt en abduktiv tilnærming til teori og empiri. Abduksjon innebærer "... an interest in problematizing and re-thinking dominating ideas and theory, when empirical impressions encourage such need for novel thinking" (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 1269). Abduksjon innebærer både elementer fra induksjon og deduksjon, hvor vi går frem og tilbake mellom teori og empiri. Et eksempel på dette er at vi hadde en forventning om at ressursgruppene ikke ville føre til endringer i hvordan kommunene jobber. Denne antakelsen hadde vi allerede før vi startet datainnsamlingen, basert på teori som er kritisk til offentlig innovasjon. Vi hadde flere antakelser og forventninger til dataene på bakgrunn av teori om samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon, som intervjuguiden er preget av. Da vi startet med å analysere dataene merket vi at ikke alle spørsmålene vi stilte i intervjuguiden var like relevante for kategoriene. Vi så i etterkant at noen av spørsmålene ga mye materiale til analysen, mens andre spørsmål var mindre relevante for analysen. Vi gjorde da noen endringer i det teoretiske rammeverket, i tillegg til endringer i analytiske kategorier. Her inkluderte vi for eksempel Bentzen (2018) sine kategorier for å bedre kunne forstå empirien, samt inkludere mer teori om det kulturelle aspektet ved samarbeid. Ved å gå frem og tilbake mellom teori og empiri kunne vi utvide forståelsen av fenomenet samskaping, uten at vi på den måten lagde ny teori.

Etter at vi fikk gjennomført intervjuene og transkribert de, startet vi å kode transkripsjonene. Det var viktig at vi ikke startet med koding før vi hadde satt oss grundig inn i det teoretiske rammeverket. Koding er viktig for å redusere kompleksiteten i dataene og gjøre det mer håndterbart. Gjennom koding lager man merkelapper på dataene sine for å kunne lage kategorier (Clark, 2021). Vi valgte å kode basert på et analytisk rammeverk inspirert av Bentzen (2018) sine fem barrierer for implementering av nye ideer og tenkemåter. De fem kategoriene synes vi gav et godt utgangspunkt for å svare på forskningsspørsmålet. Vi gjorde noen justeringer på hver av barrierene for at det skulle treffe datamaterialet vårt bedre. For eksempel har vi inkludert mulighetene innenfor hver av kategoriene, i tillegg til barrierene. Vi lagde en oversikt over eksempler på sammenhenger mellom hovedkategorier, underkategorier og meningsbærende empiriske enheter, slik som illustrert i tabellen under:

Hovedtemaer:	Undertemaer:	Eksempler på meningsbærende enheter:
Kultur	<p>Manglende helhetlig tilnærming</p> <p>Forankring i egen organisasjon</p> <p>Troen på fremtidige endringer</p>	<p>“Det er så mye vi er nødt til å reflektere sammen om hvis vi skal få til det her sammen. For det er jo ingen kommuner som har på plass det tverrfaglige som må til for at vi skal hindre utenforskap. Da må hele kommunen, ikke bare enkelte fagpersoner, men hele kommunen ha et felles verdisyn. Det handler om holdninger og verdier, og et ønske om å få det til. Da er prosjektperioden for kort, rett og slett. Men en oppstart er det.”</p> <p>“De har hatt en veldig lukka kultur, og de jobber med stengte dører og nedtrukne gardiner, for å si det sånn.”</p>
Struktur	<p>Behovet for infrastruktur for tverrfaglig samarbeid</p> <p>Lokal forankring – fra “top down” til “bottom up”</p>	<p>“Nå er det både GDPR og dette med samtykke som er viktig. Det er ingen klare prosedyrer for å innhente felles samtykke fra kommunen, for eksempel. Dette gjelder for alle som jobber i hjelpeapparatet, enten det er i NAV, oppvekstsektoren eller andre områder. Det er helt avgjørende at vi snakker sammen for at vi skal kunne gi rett hjelp.”</p> <p>“Silo henger litt igjen, men vi er på vei til å tenke mer tverrfaglig. Og vi har vært veldig god på å jobbe tverrfaglig i forhold til individ i kommunen. Hvis vi har en sak, så er kommunen såpass oversiktlig at det er lett å koble på dem som trenger kobles på. Men vi må lage et system for det og da, sånn at det blir en kultur i kommunen for å samarbeide.”</p>
Kompetanse og motivasjon	<p>Motivasjon for å delta er personavhengig</p> <p>Ressursgruppenes sammensetning</p> <p>PD-kompetanse og videreføring av metodikken</p>	<p>“Aller først så var jeg litt skeptisk. Vi har allerede 211 forskjellige prosjekter, også kom det enda et til. Så hvor mye har man tid til?”</p> <p>“Jeg sitter jo med min NAV-hatt på i aldersgruppen 18 til 30. Så sitter barnehagene som ser sine brukere som da er opp til seks år, og så sitter skolen med sine briller.”</p> <p>“Tilstrekkelig kompetanse på PD har jeg jo ikke.”</p>
Ressurser	Tidsmessige, menneskelige og økonomiske ressurser	“Det å hjelpe dem som trenger det, tror jeg hadde vært tidsbesparende, og jeg tror det ville vært økonomisk veldig lurt.”

Kommunikasjon	Introduksjon av et nytt prosjektet  Kommunikasjon i ressursgruppene	“Danskene som forklarte PD var veldig gode. Men det tok litt tid før vi skjønnte bredden av det tror jeg, og det tror fortsatt gjelder. Jeg tror vi fortsatt har litt forskjellig forståelse og tilnærming til hva det er, bør være og skal være. Men det tror jeg også er normalt eller naturlig.”  “Det er viktig å definere en del begreper og ord. Det driver vi fortsatt på med, fordi vi ser at det er veldig mangelfull kunnskap om hva de ulike tjenestoområdene holder på med.”
---------------	---	--

Tabell 2: Oversikt over hovedtema, undertema og eksempler på meningsbærende enheter i analysen

Vi kodet alle intervjuene hver for oss og sammenstilte funnene etterpå. Dette ble gjort gjennom å merke ulike utsagn med fargekoder for hver av kategoriene i en tabell. En utfordring vi støtte på var at kategoriene kunne forstås på ulike måter. Vi måtte derfor ha noen ekstra samtaler mellom oss hvor vi definerte tydelig hva vi mente med de ulike kategoriene, samt skrive det ned. Vi valgte da å frigjøre oss noe fra Bentzen (2018) sitt rammeverk, og legge inn eget meningsinnhold i kategoriene. Vi har for eksempel tolket “kommunikasjon” bredere enn hennes teori til også å handle om kommunikasjon i ressursgruppene.

### 3.6 Validitet og reliabilitet

For å vurdere kvaliteten på denne studien vil vi først analysere studiens validitet og reliabilitet, og deretter identifisere dens svakheter.

Validitet går ut på om man får svar på det man forsker på. Indre validitet handler om årsakssammenhenger, altså om x påvirker y (Clark, 2021). Casestudier har sin styrke i at de har en sterk indre validitet. Man får rik innsikt i hva som har skjedd i casen (Andersen, 2013). Man går i dybden på en case og har tilgang til informanter som kan gi rik empirisk data. En utfordring man møter ved å bruke intervju som verktøy i en casestudie er at man risikerer “bias” hos informantene, ved at informantene prøver å gjenfortelle det som har skjedd på en bedre måte enn det som faktisk var tilfellet. Om dette er tilfellet vil validiteten svekkes. Utslagene dette gir for studiens validitet kan reduseres gjennom utvalg av informanter. Derfor ba vi prosjektmedarbeidere finne informanter fra ulike organisasjoner og hierarkier for å minimere



sjansene for at informantene bevisst eller ubevisst prøvde å gi forklaringene mer mening, eller sette seg selv i et bedre lys (Eisenhardt & Graebner, 2007). Samtidig er det en svakhet med studiens validitet at informantene er valgt av prosjektmedarbeideren. Det gir en risiko for at det kun er valgt informanter som vil fremstille ressursgruppene på en god måte, selv om de har ulike arbeidssteder. Eller at informantene på andre måter har en bias som vi ikke har kontroll over, da det ikke er vi som har valgt informantene.

Ytre validitet handler om hvorvidt resultatene også er valide under andre forutsetninger, med andre ord generaliserbarhet (Clark, 2021). Selv om vi ikke har et representativt antall tilfeller av samskaping i norske kommuner, vil vi kunne trekke noen slutninger som også vil gjelde andre kommuner ut fra vår case-studie gjennom det som kan kalles analytisk generalisering. Her ligger fokuset på “the nature of a prosess” (Seale et al., 2004, s. 405). Ved at vi har valgt en casestudie vil vi kunne si noe om hvordan samskaping har foregått i to kommuner. Dersom samskaping ikke fungerer i denne konteksten, vil man kunne anta at det mest sannsynlig ikke vil fungere andre steder, da man vil kunne møte på de samme utfordringene også i andre sammenhenger. Derfor antar vi at erfaringer fra denne casen vil kunne være overførbare til andre kommuner, som er noe av bakgrunnen for at vi har valgt en kritisk case og ikke en representativ case (Flyvbjerg, 2006, s. 229). På den måten vil denne studien kunne ha relevans for andre kommuner også. Et tiltak for å styrke overførbarheten er at vi er tydelige på de lokale forhold som er spesielt for denne casen.

Det er en større diskusjon om hvorvidt casestudier egner seg til å si noe om en større populasjon, altså ytre validitet og hvor representativ studien er. Dette skyldes at man kun går i dybden på noen få enheter (Andersen, 2013). Samtidig er ikke målet i en casestudie nødvendigvis å si noe generelt om en populasjon, men å gå i dybden i en spesifikk case og koble det mot teori. I denne studien har vi prøvd å få til et utvalg av informanter som kan gi et bredt bilde av det som foregikk i ressursgruppene. I tillegg intervjuet vi en prosjektmedarbeider som fasiliterte ressursgruppene. Denne informanten representerte et annet “ståsted” enn de øvrige deltakerne, da vedkommende ikke deltok i gruppene på samme måte, og i tillegg ville ha et mer overordnet bilde av ressursgruppene.

Reliabilitet handler om hvorvidt studien kan bli gjentatt, og om man vil kunne få samme resultat igjen. Reliabilitet er en utfordring i kvalitativ forskning, ettersom man ikke kan “fryse” sosiale sammenhenger (Clark, 2021). I tillegg vil man, ifølge hermeneutikken, tolke informantene ut fra egen forståelsesramme, noe som da er knyttet til den enkelte forsker (Gilje, 1995). Selv om man kan være åpen om sin egen forståelsesramme, er det vanskelig å helt fjerne seg fra tolkningen. Vår forståelse av samskaping var begrenset i begynnelsen. Vi brukte derfor mye tid på å sette oss inn i litteraturen om samskaping og samarbeidsdrevet innovasjon mens vi skrev oppgaven. Et annet tiltak vi gjorde for å styrke reliabiliteten var å knytte oss til eksisterende teoretiske begreper da vi analyserte empirien, samt å være transparent i hvordan vi gikk frem. I tillegg er vi åpne om alle valgene vi har tatt underveis i studien, slik at det er mulig å ettergå arbeidet.

### 3.7 Studiens svakheter

Studien har som mål å utforske muligheter og barrierer i samskapingsprosesser. Vi har fått tilgang på informantenes gjenfortelling av hvordan arbeidet i ressursgruppene foregikk. Det kan tenkes at vi kunne ha fått mer data dersom vi hadde deltatt i ressursgruppene som aktive observatører. Intervjuene av de fem deltakerne i ressursgruppene ble gjort seks måneder før prosjektets slutt. Det gjenstod fortsatt mye arbeid i ressursgruppene på det tidspunktet, og det kan hende vi ville hatt mer data dersom vi hadde gjort intervjuene nærmere prosjektslutt. Et viktig premiss i samskaping er at man inkluderer aktører som har et eierskap til problemene, som både kan være innad i en kommune, men også innbyggere, frivillige og private aktører. I ressursgruppene var det andre aktører enn offentlige, og studiens kvalitet kunne blitt styrket dersom vi hadde intervjuet også disse. Det ville vært spesielt interessant å ha tilgang på de unges perspektiver, siden de var målgruppen for prosjektet. Vi antar at de ville hatt andre og nyttige perspektiver, i tillegg til de offentlige ansattes stemmer. Vi har prøvd å kompensere for dette gjennom å ha spørsmål i intervjuguiden som lar informantene reflektere over andres deltakelse i ressursgruppene. Et annet element er at intervjuguiden inneholdt spørsmål som ikke viste seg å være like relevante når vi startet å analysere dataene, siden vi gjorde endringer underveis i hvilke analytiske perspektiver vi valgte å benytte oss av. Dette er en naturlig del av det å jobbe ut fra en abduktiv tilnærming.

## Kapittel 4: Analyse og funn

I dette kapitlet legger vi frem resultatene fra casestudien hvor vi utforsker problemstillingen om hvilke hindringer og muligheter ressursgruppene møter når de skal samarbeide på tvers av sektorer for å forebygge og forhindre ungt utenforskap. Vi har data fra to av fem ressursgrupper i prosjektet, og har benyttet Bentzens (2018) analytiske rammeverk til inspirasjon i den tematiske analysen. De fem kategoriene (nærmere beskrevet i “Kapittel 2.5 Muligheter og begrensninger i samskappingsprosesser”) består av strukturelle-, ressursmessige-, kompetansemessige- eller motivasjonsmessige-, kommunikative og kulturelle barrierer.

### 4.1 Kulturelle barrierer og muligheter

Vi forstår kulturelle barrierer som veletablerte handlingsmønstre som gjør det vanskelig å implementere en ny tilnærming som bryter med eksisterende praksiser. Basert på intervjuene med informantene har vi identifisert både kulturelle barrierer og muligheter i implementeringen av nye arbeidsmåter innenfor organisasjonene.

#### 4.1.1 Manglende helhetlig tilnærming

Resultatene viser at det var bred enighet om at samarbeid på tvers er nødvendig for å få bukt med utfordringer knyttet til ungt utenforskap. Samtlige informanter understreket viktigheten av en helhetlig tilnærming i møte med ungdommer som faller utenfor. Samtidig identifiserte vi at informantene mener at det eksisterer kulturelle barrierer som hindrer effektivt samarbeid, spesielt knyttet til forskjellige tradisjoner og kulturer innenfor de ulike tjenesteområdene. Dette ble påpekt av samtlige informanter i flere sammenhenger. En informant uttrykte det slik:

*Du har jo ulike tradisjoner. Ulike kulturer i de ulike tjenesteområdene som har etablert seg gjennom mange år. (...) Allikevel så er det vel kanskje den store, helhetlige tanken som ikke har blitt definert sammen på fryktelig lenge. Jeg vet ikke om den noen gang har vært definert sammen heller.*

Dette kan understreke behovet for å se på organisasjonskulturen og etablerte praksiser. Det kan indikere at det eksisterer en kultur i kommunen hvor man i hovedsak fokuserer på egne

ansvarsområder og i mindre grad på helheten. Et eksempel på dette er at noen instanser opplevdes som vanskeligere å samarbeide med enn andre. Barnevernet ble særskilt nevnt som en krevende instans å samarbeide med av to informanter. Den ene informanten uttrykte det slik:

*De har hatt en veldig lukka kultur, og de jobber med stengte dører og nedtrukne gardiner, for å si det sånn.*

Flere av informantene understreket også betydningen av å jobbe med kulturelle endringer på grunnleggende nivå for å kunne skape varige endringer. Dette innebærer å se på flere faktorer slik som holdninger, verdier, samhandling og organisasjonskultur. En informant uttrykte det slik:

*Det er så mye vi er nødt til å reflektere sammen om hvis vi skal få til det her sammen. For det er jo ingen kommuner som har på plass det tverrfaglige som må til for at vi skal hindre utenforskap. Da må hele kommunen, ikke bare enkelte fagpersoner, men hele kommunen ha et felles verdisyn. Det handler om holdninger og verdier, og et ønske om å få det til. Da er prosjektperioden for kort, rett og slett. Men en oppstart er det.*

Dette understreker behovet for kontinuerlig innsats og vedvarende oppmerksomhet for å opprettholde endringene over tid, ettersom det er tidkrevende å implementere ønskede endringer i en hel enhet. Det peker også på behovet for å fokusere på mer enn bare konkrete tiltak, men å jobbe med å “grunnmuren” som en informant uttrykte det, og å se på organisasjonskulturen som en helhet. For å endre kulturen, må man få med hele laget. Dette bekreftet flere av informantene, som gir uttrykk for at det har vært viktig for prosjektet å engasjere ulike tjenester, etater, næringsliv og frivilligheten i å jobbe mot å redusere ungt utenforskap.

Prosjektmedarbeideren uttrykte at det vil være vanskelig å endre tenkemåte om ungt utenforskap i kommunene. Dette kan skyldes blant annet eksisterende kultur og holdninger som er vanskelige å endre. Prosjektmedarbeideren uttrykte det slik:

*Dette prosjektet har vært utfordrende fordi det krever en endring i tankegangen. Det handler om å begynne å tenke litt annerledes, rett og slett. Problemet vi prøver å løse har*

*vært en kjent problemstilling i regionen vår i mange, mange år. Noen har en holdning om at vi må akseptere situasjonen som den er. Men jeg tror vi kan gjøre noe med det hvis vi snur tankegangen litt. Jeg har erfaring fra skolesystemet, og det er mange utfordringer der. Men i stedet for å fokusere bare på problemene, bør man se på hva er det faktisk som skjer når vi får til ting? Det er det jeg brenner mest for - å se potensialet i utviklingsarbeid og å tenke på den måten når vi jobber.*

I dette sitatet beskrev prosjektmedarbeideren utfordringer med å endre en kultur, som innebærer å endre tankegangen i hele organisasjonen for å få til varige endringer som bryter med eksisterende spor. Et sentralt funn i analysen er erkjennelsen av viktigheten av samarbeid på tvers av enheter og fagområder for å lykkes med å implementere endringer. Flere informanter pekte på behovet for å bryte ned siloer og jobbe sammen mot felles mål.

#### 4.1.2 Forankring i egen organisasjon

Prosjektmedarbeideren understrekte at det var krevende å lede samskapingsprosessene, spesielt med tanke på å oppnå konkrete resultater, få til forankring og implementering av endringer. Prosjektmedarbeideren uttrykte det slik:

*Jeg synes det har vært en krevende prosess å lede. Fordi at man veldig gjerne ønsker at det skal komme noen resultater som er konkrete. Vi har brukt mye tid på å prate om ting og diskutere. En del av den positive avvik tilnærmingen krever jo at man aktivt gjør en jobb selv også. At de ønsker å ta det videre inn i egen tjeneste. Og det er jo det som kanskje har vært mest krevende. De har møtt opp, og vært dedikerte og sånn. Men hvordan skal de da ta det inn til egne kollegaer og få flere til å være litt sånn åpne for å se på egne praksiser? Det har kanskje vært det som har vært litt krevende.*

Her viste prosjektmedarbeideren at det har vært en spenning mellom det å sitte å snakke om problemer i fellesskap, og det å gjøre en faktisk endring i tjenestetilbudet.

For å få til en endring i kultur, var det enighet blant informantene om at prosjektet med fokus på det tverrfaglige arbeidet måtte forankres i egen organisasjon både på ledelsesnivå og i den

enkelte organisasjon blant alle ansatte. Informantene uttrykte at man ikke er ferdig med å endre kulturen i kommunen, og arbeidet bør fortsette også etter prosjektperiodens slutt. Her antyder resultatene at det var en vesentlig forskjell i hvor påkoblet ulike tjenester var i prosessen, da noen tjenester prioriterte å delta, mens andre ikke deltok. For å implementere den nye tankegangen i hele organisasjonen, må hele laget med, og en av utfordringene er at alle ikke har samme type eierskap til prosjektets arbeid. På et overordnet nivå reflekterte informantene over behovet for ledelsesengasjement og kontinuerlig støtte for å sikre at endringene forankres på alle nivåer av organisasjonen. Som en informant uttrykte det:

*Det har vært et langt prosjekt hvor det er lagt ned veldig mye ressurser. Og så sitter det jo folk på toppen av dette prosjektet, blant annet kommunedirektøren, som jeg vil tro har en interesse av å fortsette å få forebygge ungt utenforskap, og sånn sett da implementere videre det arbeidet vi har gjort. Det er idiotisk hvis ikke vi skal opprettholde dette. Og vi har jo allerede diskutert rammene for det. Jeg håper virkelig vi opprettholder møtearenaene. Ellers blir jeg sur.*

Dette understreker viktigheten av å sikre at endringene blir en integrert del av den videre tankegang og praksis, og ikke bare et midlertidig prosjekt.

#### 4.1.3 Troen på fremtidige endringer

Til tross for utfordringene, uttrykte prosjektmedarbeideren tro på at ressursgruppene ville fortsette sitt arbeid også etter prosjektperiodens slutt. Dette tyder på at prosjektet kan ha startet noe som kan føre til endringer i fremtiden, selv etter at prosjektperioden er avsluttet.

Informantene understrekte betydningen av å holde engasjementet og troen på endringer levende, selv etter at prosjektperioden var over. En informant bemerket at selv om det tar tid, var vedkommende optimistisk til at endringene ville komme på sikt hvis innsatsen ble opprettholdt. På spørsmål om det er realistisk å endre arbeidsmetode til å jobbe mer tverrfaglig på sikt, svarte en av informantene:

*Det tror jeg. Vi har jo startet jobben med å jobbe mer tverrfaglig, så jeg tror egentlig det her er et bidrag til at det blir enda mer fokus på det.*

Informantene uttrykte en forventning om endring og et ønske om å jobbe mot en felles visjon for fremtiden, til tross for at det er en lang vei å gå. Som en informant uttrykte det:

*Jeg har alltid forventning om endring, og at vi skal få til noe og at det skal bli bedre enn det som var. Jeg sier det er en lang vei å gå, men det er en god motivasjon og drivkraft. Der kommer vi også inn på en annen ting som jeg også tok opp i gruppa: Hva er visjonen for NN kommune? Hva er vår visjon som vi skal få til? Og igjen, hva blir igjen når inkluderingsprosjektet er ferdig? Det må jo være igjen noe som vi kan bruke videre som er matnyttig. Det må være visjonen for arbeidet som vi nå legger ned i ressursgruppen.*

Dette viser en vilje til å arbeide mot et mål og en felles visjon for organisasjonen. Avslutningsvis avrunder vi med et sitat hentet fra en informant for å oppsummere aspektet kultur:

*Ergo må vi tenke annerledes om hvordan vi løser de utfordringene som er der.*

## 4.2 Strukturelle barrierer og muligheter

Vi forstår strukturelle barrierer som noe som står i veien for at ønskede endringer kan skje eller bli gjort, grunnet organiseringen i prosjektet eller i kommunen. Det kan være vertikalt, grunnet hierarkiet i organisasjonen. Eller det kan være horisontalt ved at det kan være vanskelig å koordinere på tvers av enheter. Gjennom analysen av intervjuene fremkom det klart at prosjektet møtte på flere strukturelle hindringer underveis i perioden, så vel som potensielle veier til forbedring når de skulle samskape.

### 4.2.1 Behovet for infrastruktur for tverrfaglig samarbeid

En åpenbar strukturell barriere er en manglende struktur for helhetlig tilnærming i kommunene. Gjennom ressursgruppene ble det lagt til rette for å etablere en tverrfaglig samarbeidsarena på tvers av instanser. Samtlige informanter trakk frem ressursgruppene som samarbeidsarena som noe positivt. Alle informantene fremhevet viktigheten av å bli kjent og jobbe på tvers av ulike

tjenester for å få til ønsket endring. De gav uttrykk for at ressursgruppene har bidratt til å legge til rette for økt samarbeid, gjort det lettere å ta kontakt og utnytte hverandres kunnskap, kompetanse og styrker.

Flere informanter bemerket at de hadde sett konkrete tiltak og prosesser som fremmet samarbeidet på tvers etter opprettelsen av ressursgruppene. Dette førte til økt forståelse og kontakt mellom ulike enheter og fagmiljøer, hvilket gjorde det lettere å samarbeide på tvers. En av informantene uttrykte det slik:

*Jeg tenker at vi nå har erfaringer på at man har satt i gang tiltak på tvers. Selv om jeg ikke er en del av alle, så er det noe med at det har skapt noen kontakter, og at man har bestemt seg for å involvere hverandre mye mer. Det gjør det lettere å samarbeide. Så det er flere og flere ting som har kommet i gang med denne prosjektgruppa her. Ressursgruppa gjør at man kanskje samarbeider enda mer på tvers og kobler hverandre mer.*

Dette indikerer at ressursgruppenes sammensetning har ført til bedre oversikt og kjennskap til hverandre, og et mer effektivt samarbeid. Vi tolker det som en erkjennelse av at tjenestene ikke kan løse problemene selv, men at man er nødt til å samarbeide mer på tvers. En strukturell barriere ved at det ikke samarbeides godt nok på tvers kan være at problemer oppdages for sent. Noe som kan få alvorlige konsekvenser. Slik en informant sa:

*Det som skremmer meg er når folk først kommer på videregående skole at de blir avklart for dysleksi. Det at man ikke har oppdaget det i ti års skolegang eller i barnehage.*

Basert på det informantene uttrykte, var de i liten grad kjent med personer fra andre enheter og fagområder i kommunen tidligere. Ressursgruppene bidro til at man fikk bedre kjennskap til aktører fra andre enheter, samt økt kunnskap om hverandre. Det indikerer at samarbeidet på tvers i ressursgruppene kan påvirke hvilke tilbud som tilbys innbyggere, ved at informantene har fått utvidet kjennskap til tjenester de tilbyr og henviser til:



*Man får jo mer innsikt i hvordan samhandling foregår, og hvordan ulike grupper tenker. Hvordan jobber ungdomsteamet på NAV? Hvordan tenker SLT-koordinatoren? Hva er kommuneoverlegens tanker? Og hva tenker de som jobber med å inkludere unge i golfklubben? Hvilke perspektiver har de? Det handler om å forstå deres tilnærming til møtet med ungdom, utveksle erfaringer og bli bedre kjent med hvordan de andre jobber. Dette bidrar til å senke terskelen for samarbeid, slik at det blir enklere å kontakte hverandre og lavere terskel for å kunne ta den telefonen da. Etter å ha deltatt flere ganger i ressursgruppa, kjenner vi hverandre godt. Det gjør det lettere å ringe til personen på NAV eller sende noen til den lokale golfklubben, som har gode tilbud for dem som trenger meningsfylte aktiviteter.*

Ulike ansvarsområder og mandater blant de involverte tjenestene ble fremhevet som en kilde til utfordringer. GDPR, taushetsplikt og mangelen på felles forståelse av prosedyrer nevnes som spesifikke områder der bedre struktur er et forbedringspunkt. Som en informant påpekte:

*Nå er det både GDPR og dette med samtykke som er viktig. Det er ingen klare prosedyrer for å innhente felles samtykke fra kommunen, for eksempel. Dette gjelder for alle som jobber i hjelpeapparatet, enten det er i NAV, oppvekstsektoren eller andre områder. Det er helt avgjørende at vi snakker sammen for at vi skal kunne gi rett hjelp.*

Til tross for at infrastrukturen for et tverrfaglig samarbeid gjennom ressursgrupper ble løftet frem som noe positivt, var det også barrierer tilknyttet arbeidet i gruppene. En av de gjennomgående utfordringene var å oppnå en felles forståelse og retning grunnet den brede sammensetningen av aktører i gruppa. Forskjellige tjenester kunne trekke i ulike retninger, noe som igjen kunne føre til at prosessene tok lengre tid. Dette kan også indikere at det var en slags interessekamp mellom de ulike profesjonene og tjenestene. Prosjektmedarbeideren bekreftet sin utålmodighet knyttet til at mange aktører og mye engasjement gjorde prosessen utfordrende. Det ble mange diskusjoner sett fra ulike ståsteder som gjorde prosessen tidkrevende.

I tillegg til ressursgruppa i prosjektet, var det fra før av flere grupper som samhandlet på tvers. For mange samarbeidskonstellasjoner på tvers ble uttrykt som en barriere, ved at det kunne gå i surr for enkelte med så mye møtevirksomhet.

Flere informanter brukte begrepet “silo” for å beskrive dagens organisering, og en informant uttrykte det slik:

*Silo henger litt igjen, men vi er på vei til å tenke mer tverrfaglig. Og vi har vært veldig god på å jobbe tverrfaglig i forhold til individ i kommunen. Hvis vi har en sak, så er kommunen såpass oversiktig at det er lett å koble på dem som trenger kobles på. Men vi må lage et system for det og da, sånn at det blir en kultur i kommunen for å samarbeide.*

I tillegg til at det ble fremhevet et behov for et system og én struktur, understreket vedkommende et behov for en endring i kultur for at “løsningen” skal være bærekraftig over tid. En av informantene som til å begynne med var utelukkende positiv til alt ved prosjektet, anerkjente behovet for en tilnærming med gode strukturelle forutsetninger for å sikre at samarbeidet førte til konkrete handlinger og resultater.

*Jeg tenker at det er veldig viktig at man setter det mer inn i system, og opprettholder oppmerksomheten på det. Jeg tror dette vil være til stor nytte, for ellers risikerer vi at det bare blir enda en av mange prosesser hvor vi bare snakker om det som er vanskelig og problematisk. Og det spørs om det har så veldig mye hensikt.*

Dette ble påpekt av flere informanter at ressursgruppene som sådan ikke ville fungere på sikt uten at det ble tilrettelagt for et konstruktivt samarbeid i mer strukturerte former, f.eks. med faste møtetidspunkter, møteleder osv. Risikoen med en samarbeidsarena uten en god struktur kunne bli et åpent rom for å snakke om alt og ingenting uten en hensikt eller et felles mål. Dette påpeker viktigheten av å ha en konstruktiv arena med en god struktur og bestemte rammer for at den tverrfaglige samskapingen skal fungere optimalt, for å opprettholde produktivitet og fokus i arbeidet, samt sikre ønsket fremdrift.

For å opprettholde de positive endringene etter endt prosjektperiode identifiserte vi flere andre tiltak som kunne implementeres videre. Dette inkluderte etablering av uformelle møteplasser, styrking av samarbeidet på tvers av enheter og fagområder, og fortsatt fokus på å integrere ungdomsstemmen i beslutningsprosesser.

#### 4.2.2 Lokal forankring – fra “top down” til “bottom up”

Til å begynne med hadde prosjektet ambisjoner om å gå bredt ut i regionene om en felles samarbeidsarena, men det viste seg å være utfordrende. Prosjektmedarbeideren presiserte at det burde vært færre kommuner i prosjektet samtidig, for å sikre en mer effektiv lokal forankring og implementering, og reflekterte over det slik:

*Men vi ble jo anbefalt å gå veldig sånn bredt ut i starten, nettopp for å få med de ildsjelene som virkelig brenner for å få til noe. Så vi tenkte jo regionalt i starten. At det skulle være et regionalt prosjekt. Men etter hvert så ble det veldig komplekst og vi måtte justere kursen. (...) For det første så burde man ikke hatt så mange kommuner gående samtidig. Det har vært mange, mange involverte. Man burde kanskje konsentrert seg om én, maks to. Også hatt en tydelig plan. Vi brukte ganske mye tid på hvordan vi skulle få til involveringen av de unge. For å snakke med de om masse prosesser, og dette med samtykkeerklæringer. Et av kriteriene for å kunne jobbe godt med positive avvik er jo å ha den lokale forankringen. Undersøke om det er vilje til å jobbe med det her. Det har man jo ikke hatt mulighet til å få til i seks kommuner.*

Dette kan indikere at det ville vært en utfordring å få til den lokale forankringen på organisasjonsnivå, ettersom det er “ildsjelene” som er rekruttert inn i ressursgruppene. Når arbeidet skal forankres lokalt i hele kommunen, kan det være en strukturell barriere fordi kommunene består av ulike aktører med ulike holdninger til endringer.

En sentral utfordring som prosjektmedarbeideren fremhevet, var å forankre prosjektet lokalt i de ulike kommunene. Dette innebar omfattende arbeid med å informere, presentere prosjektet i ulike fora og involvere de relevante aktørene. Som prosjektmedarbeideren formulerte det:

*Vi har hatt veldig mye forankringsarbeid i de ulike kommunene vi jobbet med. Sendt ut informasjon om prosjektet, presentert prosjektet, presentert utfordringsbilde og jobbet med å involvere folk som skal delta i prosjektet. Så det har vi brukt veldig mye tid på å skaffe oversikt over. Hvordan de ulike kommunene er organisert, hva slags tilbud de har for barn og unge, og hvordan de jobber. Så har jeg gjort mange intervjuer, både av aktører og ungdommer som har vært i utenforskap.*

Flere informanter understrekte viktigheten av lokal forankring, og at engasjerte aktører tar lokalt ansvar. En informant presiserte at det var rådmannen som hadde bestemt at de skulle være i prosjektet. En annen informant påpekte utfordringen ved å ha beslutninger for godt forankret på toppen, noe som kan føre til manglende deltakelse og engasjement fra de som er nærmest ute i feltet, og sa det slik:

*Prosjektet er godt forankra på toppen, men så kan man noen ganger tenke at det kanskje er for mye forankra på toppen. Det at det kanskje er for bredt skott mellom styringsgruppa, og de som jobber med det som er hensikten med prosjektet.*

Dette kan indikere at “top-down” implementering av samskapingsprosessene kan være en barriere, selv om det også ble vektlagt av informantene at det var nødvendig med lokal forankring på ledelsesnivå.

Informantene var opptatt av at kommunene må få til reell brukerinvolvering, og at innbyggerne også blir involvert i “bottom-up” prosesser. Det har vært en bevisst innsats i prosjektet å oppmuntre til bottom-up-initiativer, der engasjementet kommer nedenfra og opp. Viktigheten av bottom-up-prosesser ble understreket gjentatte ganger av samtlige informanter. Prosjektet har møtt på flere hindringer når det gjelder å nå ut til de unge på deres egne premisser. Dette har blant annet vært på grunn av komplekse prosesser rundt for eksempel samtykke, eller utfordringer med å rekruttere inn de “rette” unge til å representere målgruppen i ressursgruppene. Viktigheten av å spille på lag med de unge, ble blant annet uttrykt slik:

*Vi snakker alt for mye om ungdommene og aldri med eller til dem.*

Også prosjektmedarbeideren understreket viktigheten av å involvere de det gjelder direkte i prosessen, og beskrev det slik:

*Det skjer noe med dynamikken i rommet når du har ungdommer med. Jeg tror man fort tenker litt sånn at ja, men de vil bare ha pizza og de stiller urealistiske krav. Men jeg synes at de som har vært med av de voksne har vært oppriktig interessert i, og synes det har vært spennende med ungdommene i gruppa. Og de har jo sagt i N.N. kommune at det har vært de desidert beste møtene. Så da har man fått erfaring med å involvere unge, og det er ikke så skummelt som man kanskje tror. Og så har de ungdommene som har deltatt vært gode. De som jobber i tjenestene har kanskje litt behov for å markere seg, og vise hva man kan. Men det blir mye snakk om overordna nivåer og strategisk arbeid. Mens når de unge er der, så klarer man å komme helt ned på det helt konkrete. Hva er viktigst akkurat nå da? Hva er det som faktisk betyr noe for oss? Man blir ikke så opphengt i systemene, og hvem som kan gjøre hva og hvem sin jobb det er.*

Det er tydelig at inkludering av unge har bidratt til en annen dynamikk i gruppene. Samtalen ble på et annet nivå og gruppen ble mer konkret. Ved å ha en gruppesammensetning hvor flere enn de offentlig ansatte deltar har man fått et annet samarbeidsklima. Samtidig viser resultatene at ikke alle opplevelsene med ungdommer i gruppene har vært like gode, og særlig en informant trakk frem bekymring over at ungdommene kan ha fått for mye plass i gruppene. På spørsmål om vedkommende kunne utdype hvordan dynamikken i gruppen ble preget av å ha med ungdommer svarte informanten:

*Det kan gå begge veier. På den ene siden kan det være at de unge ikke får noen plass, for å si det sånn. Noen ganger er ansatte veldig dominerende. Mens på den andre siden kan de få totalt fritt spillerom. De får nesten lov til å styre for mye fordi de er unge, og vi skal uansett høre på dem, selv om det vi snakker om egentlig ikke er så relevant.*

Prosjektmedarbeideren reflekterte over hvor dårlig man faktisk har vært på å involvere de det gjelder, og la vekt på behovet for å møte målgruppen (de unge) på deres egne premisser. Som

prosjektmedarbeideren sa:

*Vi er egentlig veldig dårlig på å involvere de det faktisk gjelder, sånn ordentlig. Uten at man bare gjør det for at det skal være et alibi, men at man faktisk virkelig møter den det gjelder. Det er det veldig fokus på i positive avvik tilnærming. Det med å ta av seg ekspertbrillene litt. Vi blir jo opplært i å være spesialister, og vi har liksom stolthet i forhold til yrket. Man ønsker å være flink og på en måte imøtekommende og finne løsninger. Vi er veldig sånn løsningsorientert, men jeg tror at det veldig ofte gjør at ting går over huet på folk da, fordi man bare hopper over på tiltak. Så det virkelig utforske, og fokus på maktforhold mellom bruker og ansatt, synes jeg er veldig spennende.*

Det ble uttrykt at det fortsatt er rom for forbedring, spesielt når det gjelder brukervedvirkning og bottom-up-tilnærminger. Det å inkludere de unge i beslutningsprosesser ble også trukket frem som en nøkkel til å oppnå reelle endringer. En informant uttrykte det slik:

*Vi må bli flinkere med brukervedvirkning, rett og slett. Vi må være flinkere til å involvere brukerne og lytte til dem vi skal hjelpe, i større grad enn det vi har gjort. Vi hadde med to ungdommer på den ene workshopen, men da vi prøvde å etablere en ressursgruppe og få med oss ungdomsrådene, var det midt i eksamensperioden og vanskelig å få til. Jeg synes det er litt vanskelig. Så det har vi nok ikke lyktes så godt med egentlig.*

For å oppsummere var et sentralt funn behovet for lokale tilpasninger både oppover og nedover i organisasjonen. Avslutningsvis runder vi av temaet strukturelle barrierer og muligheter med et illustrerende sitat:

*Det er systemet som må tilpasse seg individene og geografien. (...) Lokal kompetanse er alfa og omega for å lykkes i den omstillingen som en nødt til å gjøres.*

### 4.3 Kompetanse- og motivasjonsmessige barrierer og muligheter

Vi forstår manglende kompetanse eller motivasjon som en barriere som kan hindre eller bremse implementeringen av en ny arbeidsmåte. For at den nye tilnærmingen skal lykkes, er det

avgjørende å ha ansatte og andre aktører med riktig kompetanse og motivasjon. Ressursgruppene besto av en sammensetning av aktører med ulike faglige bakgrunner og kompetanse, men det de hadde til felles var at de alle på en eller annen måte jobbet med eller for ungdom som står i fare for å falle ut. Fire av de seks informantene jobbet alle direkte med ungdom som en del av sine arbeidsoppgaver. Basert på intervjuene med informantene fremkom det både barrierer og muligheter knyttet til motivasjon og kompetanse i implementeringen av den nye arbeidsmåten.

#### 4.3.1 Motivasjon for å delta er personavhengig

Samtlige informanter virket spente, engasjerte og motiverte for å delta i ressursgrupper. Dette baserer vi både på at de fortalte om egen forventning til prosjektet, men også om hvordan de fortalte om egen interesse for tema ungdommer. Resultatene viser at det har vært et stort engasjement i ressursgruppene. Som vi har nevnt i forrige avsnitt fortalte prosjektmedarbeider om mange engasjerte personer og mye diskusjoner i gruppene. I tillegg til at informantene påpekte sine positive forventninger, var det også noen som uttrykte en skepsis til prosjektet på grunn av blant annet prosjekttretthet og bekymringen for en overbelastning da det allerede eksisterer mange prosjekter. Dette kan prege motivasjonen for å delta i enda et nytt prosjekt. En informant uttrykte det slik:

*Aller først så var jeg litt skeptisk. Vi har allerede 211 forskjellige prosjekter, også kom det enda et til. Så hvor mye har man tid til?*

Prosjektmedarbeideren reflekterte over deltakernes motivasjon for å delta i prosjektet:

*Det er jo veldig mange samarbeidsarenaer som man er tvunget inn i, hvor man drar dit fordi man må. Også kan det godt hende at noen av de som har deltatt i ressursgruppen også har kjent at de må det, men samtidig så tror jeg de fleste har hatt et ønske om å være med fordi dette er noe de engasjerer seg for. Og det blir jo et ganske spennende samarbeidsklima.*

Påpekningen av at mange deltakere vanligvis blir tvunget til samarbeidsarenaer antyder at deltakerne i ressursgruppen kan ha følt en viss plikt til å delta. Likevel tror

prosjektmedarbeideren at de fleste deltakerne faktisk ønsket å delta på grunn av sitt genuine engasjement for temaet. Prosjektmedarbeideren pekte også på dynamikken som har oppstått i samarbeidet, spesielt klimaet av engasjement og entusiasme blant deltakerne. Dette indikerer at deltakerne fant prosjektet og samarbeidet engasjerende og givende, selv om de kan ha følt en viss tvang til å delta.

Vi identifiserte ulike årsaker til at deltakelsen i ressursgruppene var personavhengig. En informant erkjente at deltakerne ikke hadde hatt tilstrekkelig tid avsatt til prosjektet i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver, noe som kan ha påvirket graden av deltakelse og engasjement. Andre fortalte om tjenester som hadde varierende oppmøte i ressursgruppene. Vi ser at noen deltakere i gruppene ikke hadde tid og kapasitet til å delta. En annen barriere som ble identifisert tilknyttet motivasjon for å delta var risikoen for turn-over i prosjektarbeid, som kunne påvirke engasjementet i gruppene. Prosjektmedarbeideren bekreftet at prosjektet opplevde en del utskiftninger, men at undertegnede selv var med gjennom hele prosessen.

En informant vektla at det også vil være personavhengig om ressursgruppene påbegynte arbeid fortsetter etter prosjektperioden:

*Jeg tror ikke ressursgruppen som sådan fortsetter. Det tror jeg ikke. Men jeg både frykter og håper litt at ansvaret for å opprettholde initiativet med å skape møteplasser vil falle på meg og et par andre.*

#### 4.3.2 Ressursgruppene sammensetning

Ressursgruppene besto av en sammensetning av aktører med ulik kompetanse, faglige bakgrunner og roller. Informantene reflekterte over hvordan de ulike bakgrunnene kunne påvirke oppfatningen av prosjektet. En informant reflekterte:

*Jeg sitter jo med min NAV-hatt på i aldersgruppen 18 til 30. Så sitter barnehagene som ser sine brukere som da er opp til seks år, og så sitter skolen med sine briller.*



Dette tydeliggjør at ulike kompetanser og tjenestesteder i gruppen fører til ulike perspektiver og tilnærminger. Dette kan være en styrke, men også en utfordring, da det kan være vanskelig å enes om prioriteringer og målsetninger. En informant uttrykte det slik:

*Det har sprika ganske mye hva man ønsker å få ut av prosjektet. Det handler ikke om egeninteresse. Det handler om hvor man kommer fra, hvilken hverdag man står i og hvilke perspektiv man står i. Så det kan være et strekk i feltet, der jeg i min rolle vil ha de lange trekkene på hvordan vi skal jobbe i fremtiden. Og så er det hvordan vi skal få gjort noe med det med hele gruppa. Så kommer det noen som helst vil at vi skal ha et tiltak klart for Ole 17 år. For jeg kjenner Ole 17 år kjempegodt. Han sliter. Så det er veldig mye positivt med en bredt sammensatt gruppe. Også skaper det også utfordringer med at det blir strekk i feltet på hvor man kommer fra.*

Likevel var det bred enighet om at ressursgruppens beste funksjon var at deltakerne ble trygge på hverandre i møtene og at de ble kjent med andre aktører i kommunen. Dette hadde som effekt at terskelen for å ta kontakt utenfor møtene ble lavere. Samtidig ser vi at noen etterspurte en bredere sammensetning av ressursgruppen for å sikre et mer helhetlig perspektiv. Et eksempel som ble nevnt var å ha med noen eldre som hadde fått hjelp fra NAV i en lengre periode for å komme ut i arbeidslivet.

Videre ble betydningen av å inkludere ungdommens stemme, erfaringer og kompetanse tydeliggjort som en viktig faktor for å lykkes med prosjektet. De unge hadde en annen type, men likevel viktig kompetanse. Som en av informantene uttrykte det:

*Det har vært en veldig styrke og vært veldig bevisstgjørende i forhold til at man føler seg dum som voksenpersoner som bare sitter å prater med voksenpersoner om ting som er lurt, uten å få med stemmene til ungdommen og erfaringene fra ungdommene. Ikke minst fra ungdommenes ståsted, ute i samfunnet. Det er de som lever i det og opplever det.*

### 4.3.3 PD-kompetanse og videreføring av metodikken

Når det gjelder PD-som metodikk, var det ingen av informantene som opplevde å ha tilstrekkelig med kompetanse til å kunne lære bort metodikken. En informant uttrykte at tilnærmingen ikke ble brukt nok på grunn av manglende kunnskap om metodikken. Også prosjektmedarbeider uttrykte at det var manglende kunnskap om PD til å begynne med, og at det var et nytt terreng som aktørene måtte sette seg inn i. På spørsmål om tilstrekkelig kompetanse til å sette i gang med PD i egen organisasjon, og lære bort metodikken til kolleger, svarte en av informantene:

*Nei, nei, da får du nei. Det må jeg være ærlig på. Tilstrekkelig kompetanse på det har jeg jo ikke.*

Til tross for barrierene knyttet til å spre kunnskap og kompetanse om PD videre i organisasjonen, var det flere informanter som understreket at tankegangen om PD hadde stor verdi. Verdi i form av at man fokuserte på det som fungerer mer enn det som ikke fungerer. Resultatene våre antyder at PD som innovasjonstilnærming var noe som gjorde at ressursgruppene opplevdes som nyttige, da særlig det å lete etter positive avvik.

Når det gjelder PD som metodikk, var det flere informanter som uttrykte at PD kanskje ikke ville bli anvendt i sin reneste form når prosjektet ble ferdig, men at kjerneprinsippene og essensielle elementer fra PD ville fortsette å prege tilnærmingen og den videre tenkemåten. En informant presiserte at det måtte "holdes varmt" og at man måtte identifisere hvordan metodikken kunne anvendes i egen organisasjon.

Avslutningsvis ble det påpekt av prosjektmedarbeideren at selv om ikke alle i regionen vil omfavne den nye tilnærmingen, vil de som har vært involvert i prosjektet trolig ta med seg det nye tankesett og arbeidsmåter inn i fremtiden. Prosjektmedarbeideren uttrykte:

*Jeg tror at de som har vært med hele tiden, som har jobbet, og som har stort sett møtt opp i alle ressursgrupper og sånn. Jeg tror det er litt sånn at hvis man først liksom har fått sånn oi, aha, når det kommer til PD. Så tror jeg at man endrer praksis automatisk og blir, ja jobber på en annen måte rett og slett. Så det tror jeg. De kommer til å gjøre at man*

*tenker litt annerledes. Om jeg tror at alle i Kongsvingerregionen kommer til å gå på jakt etter positive avvik i 2024? Det tror jeg ikke. For å være helt ærlig.*

Dette indikerer at det skjer en gradvis endring i kultur og praksiser, spesielt blant deltakerne i ressursgruppene, selv om endringen kanskje ikke skjer i hele regionen.

## 4.4 Ressursmessige barrierer og muligheter

Vi forstår ressursmessige barrierer som noe som påvirker arbeidet i ressursgruppene knyttet til hindringer i form av økonomiske-, tidsmessige- eller menneskelige ressurser. Det er viktig å understreke at disse kategoriene kan overlape, og at utfordringer innen én kategori ikke utelukker påvirkningen på en annen. For eksempel kan en utfordring knyttet til tidsressurser i like stor grad påvirke kostnadsaspektet. Vår forståelse er at tilgjengeligheten av tilstrekkelige ressurser er nødvendig for å kunne implementere ønskede endringer.

### 4.4.1 Tidsmessige, menneskelige og økonomiske ressurser

Prosjektet varte i tre år. Følgeforskningsrapporten viser at ressursgruppene ble etablert i siste halvdel av prosjektet. Det ble avholdt to informasjonsmøter i september 2022, og ressursgruppene ble etablert i kjølvannet av det. En gjennomgående bekymring blant informantene var den knappe tiden til rådighet for å håndtere komplekse utfordringer. En informant presiserte også at det å jobbe med mennesker tar tid, og at det derfor er begrenset med hva prosjektet ville klare å oppnå. Denne barrieren henger også sammen med det vi har identifisert som behov for endring av kultur i kommunen, og at det er tidkrevende. En informant uttrykte barrierer tilknyttet tiden slik:

*Det er veldig kort tid fra februar til nå når man kanskje møtes en gang i måneden eller hver 14. dag. Og så har det vært noen ferier innimellom. Så vi har ikke rukket å komme så langt fordi vi ikke har vært med hele prosjektiden fordi man brukte veldig lang tid på intervjuer og det å informere alle kommunene. Så det er et stort prosjekt. Så hvis det er noe man kan lære av det, så er det jo det hvordan man kan få satt i gang enda kjappere, og få med seg flere allerede fra start. Men det er kjempevanskelig fordi at man skal jo eie det og bli kjent med prosjektet selv først.*

Dette sitatet sier noe om spennet mellom tid og kvalitet. Resultatene våre kan indikere at prosjektperioden muligens var for kort for å oppnå varige endringer. Og at det trengtes mer tid og innsats for å implementere endringer på en effektiv måte. Samtidig hadde ikke informantene våre færre arbeidsoppgaver som følge av å delta i ressursgruppene.

Våre funn indikerer at en utfordring i ressursgruppene var at noen deltakere ikke møtte opp like mye som andre. Det ble identifisert både tidsmessige- og menneskelige barrierer som årsak, enten om det var på grunn av flere parallelle og lovpålagte arbeidsoppgaver som måtte prioriteres eller om det handlet om eget engasjement. Dette henger sammen med både strukturelle og motivasjonsmessige barrierer, enten det gjelder behovet for god infrastruktur eller personlig (eller organisasjonens) engasjement for å møte opp. Prosjektmedarbeideren supplerte dette perspektivet ved å kommentere den sporadiske deltakelsen i ressursgruppene:

*Det blir jo litt sporadisk hvem som møter opp når vi jobba sånn regionalt, fordi at da blir det så stort med mange aktører. Vi har jo prøvd å i hovedsak få med de som jobber i NAV, skole, barnehage. Dette er folk som er lite tilgjengelig mellom åtte og fire som ikke har mulighet til å prioritere sånn type utviklingsarbeid.*

Våre informanter deltok i stor grad på alle ressursgruppemøtene de var invitert til. Noen av informantene meldte seg frivillig til å delta i ressursgrupper, og noen ble pålagt dette fra arbeidsgiver. Flere informanter pekte på motstand fra noen fagområder mot deltakelse i prosjektet, og barnevernet ble nevnt som et konkret eksempel på en instans som ikke prioriterte slikt arbeid fordi de var mer opptatt av sine lovpålagte oppgaver.

Basert på informasjonen vi har tilgang til og dataen vi har samlet inn, virker det som at prosjektet hadde de økonomiske ressursene som var nødvendig for å gjennomføre prosjektet på en god måte. For kommunene var det nærmest motsatt; ettersom de måtte stille ressurser til rådighet (i form av deltakere). Likevel er det identifisert flere tidsmessige barrierer som kan påvirke ønsket fremdrift og også det økonomiske perspektivet. En av informantene påpekte at tverrfaglig samarbeid kan være både tids- og økonomisk besparende på sikt, og sa det slik:

*Hvis vi kunne utnyttet og kompetansen vi hadde helhetlig, istedenfor å tenke at den saken hører til det fagområdet og den saken hører til det andre fagområdet. Hvis vi kunne satt oss ned sammen med barnet og familien i sentrum, og ikke holdt på å diskutert om igjen om en sak til PP-tjenesten eller til barnevernet, og heller utnyttet kompetansen vi har sammen. Det å hjelpe dem som trenger det, tror jeg hadde vært tidsbesparende, og jeg tror det ville vært økonomisk veldig lurt.*

Noen informanter uttrykte at prosjektet var mindre ressurskrevende enn forventet, og en informant uttrykte det slik:

*Det er absolutt nøkterne forventninger. Jeg har tidligere hørt om mer enn nok av teorier som går på det her med hva som funker. Og sånn sett så tenkte jeg at her kan man risikere å holde på med noe som er vanvittig ressurskrevende, og det å samle masse mennesker. Og så koker det ned til stort sett ingenting da. Så der har lista ligget, og jeg har blitt positivt overraska.*

Samtlige informanter hadde et ønske om at samarbeidet på tvers etablert i prosjektet skulle ivaretas i driften etter prosjektslutt. En av informantene presiserte at det ikke nødvendigvis var behov for et prosjekt for å treffes i en tverrfaglig setting. Dette kan indikere at kommunene har de nødvendige ressursene for å kunne samarbeide på tvers, uten at det blir tilføyd ekstra ressurser for å få det til.

## 4.5 Kommunikative barrierer

Vi forstår kommunikasjon i denne sammenheng som hvordan prosjektet og ideen om prosjektet ble kommunisert ut, og forstått av deltakere i organisasjonene. For at en ny tenke- eller arbeidsmåte skal bli implementert, må ideen om samskaping bli kommunisert og bli akseptert for at den skal bli implementert. En mulig barriere er at budskapet forstås ulikt fra de som mottar informasjonen. Vi ser også på kommunikative barrierer og muligheter tilknyttet kommunikasjonen innad i ressursgruppene, og hvordan det opplevdes for informantene.

#### 4.5.1 Introduksjon av et nytt prosjekt

Før arbeidet i ressursgruppene ble satt i gang, tok det lang tid å sikre at informasjonen nådde ut til alle berørte parter. Informantene var enige i at det var mye informasjon på forhånd, og at det tok lang tid før prosjektet kom i gang. Det var flere runder med informasjonsmøter om prosjektet for å få med seg alle. Kommunikasjon spiller en viktig rolle i hvordan prosjekter og ideer blir formidlet og forstått av organisasjonens medlemmer. Dette preges også av forventningene som var til stede før prosjektet ble satt i gang. Som beskrevet tidligere i analysen var det barrierer tilknyttet motivasjonen for å delta allerede før prosjektoppstart. Førsteintrykket av prosjektet var for noen informanter preget av oppfatningen om at det var enda et prosjekt som skulle behandle de samme problemene som allerede var under fokus. En av informantene fremhevet også at det ikke fremsto som klart hva ressursgruppene var på forhånd. Deltakernes forforståelse og forventninger som de hadde på forhånd, kan ha preget forståelsen av prosjektet da det ble kommunisert ut.

En annen utfordring oppstod i form av ulike tolkninger av begreper og metoder. Et eksempel er ulike forståelser av PD, og flere av informantene uttrykte at de ulike aktørene hadde forskjellig forståelse av hva det var og hvordan det skulle jobbes med. En annen informant uttrykte det slik:

*Danskene som forklarte PD var veldig gode. Men det tok litt tid før vi skjønnte bredden av det tror jeg, og det tror fortsatt gjelder. Jeg tror vi fortsatt har litt forskjellig forståelse og tilnærming til hva det er, bør være og skal være. Men det tror jeg også er normalt eller naturlig.*

Til slutt er det verdt å merke seg at noen deltakere ikke oppfattet den foreslåtte tilnærmingen som noe helt nytt eller innovativt. En annen informant uttrykte at det var synd at PD ble oppfattet som noe nytt:

*Det er noe annet med Positive Deviance på en måte, og vi er nødt til å jobbe med hva de har lyktes med. De som er positive unntak i systemet. Men jeg synes det er litt synd at det er noe nytt og innovativt for å si det sånn.*

Disse funnene gir et innblikk i de ulike barrierene som oppsto i kommunikasjonen rundt oppstarten av prosjektet.

#### 4.5.2 Kommunikasjon i ressursgruppene

Sammensetningen av ressursgruppene kan være utfordrende, spesielt når det gjelder kommunikasjon i en tverrfaglig arena. Flere av informantene påpekte at det tok tid å definere klare problemstillinger med mange aktører involvert. Prosjektmedarbeideren var enig med de øvrige informantene, og uttrykte frustrasjon over denne prosessen slik:

*Jeg synes vi brukte utrolig lang tid på å komme frem til de problemstillingene, og jeg var også sånn med de danske som har hjulpet oss. Kan dere komme med et konkret eksempel på hvordan en sånn problemstilling høres ut? Men det fikk vi ikke. Så jeg har bare måtte gå den veien litt selv. Jeg tror det har vært veldig viktig for at alle skal kjenne på det. Alle var enig i at det er sånn det skal være og vi var fornøyd. Jeg tror det er viktig for å jobbe videre med det.*

Det indikerer at det å formulere en problemstilling er utfordrende. En av informantene påpekte at det hadde vært lettere å enes om problemstilling om det kun skulle formuleres innad i egen tjeneste. Dette indikerer at det var en utfordring å kommunisere på tvers av tjenester og enes om en problemstilling på grunn av behovet for å inkludere alle. Samtidig ble det understreket viktigheten av å stille kritiske spørsmål og være åpen for utfordrende perspektiver, slik en informant sa:

*Vi må spille hverandre gode for at vi skal få resultater. Prøve å legge til rette og være lydhør, og ikke bare være vanskelig. Men jeg ser det som helt nødvendig å være kritisk og stille vanskelige, utfordrende spørsmål.*

En av de fremtredende barrierene som ble identifisert innen kommunikasjon, var mangelen på tidlig samarbeid og kommunikasjon på tvers av tjenester. Flere av informantene anerkjente behovet for å bli bedre på å snakke sammen. En informant bemerket at utfordringene kunne vært løst om aktørene hadde snakket sammen på et tidligere tidspunkt. En annen informant ga uttrykk

for ønsket om å kommunisere bedre for å gi rett og helhetlig hjelp. Informantene viste også vilje til å ta tak i utfordringene og arbeide mot en mer effektiv praksis, spesielt gjennom bedre kommunikasjon på tvers av tjenesteområder. Dette peker på behovet for en felles forståelse og kompetanse, slik en av informantene uttrykte:

*Det er viktig å definere en del begreper og ord. Det driver vi fortsatt på med, fordi vi ser at det er veldig mangelfull kunnskap om hva de ulike tjenesteområdene holder på med.*

En annen informant påpekte:

*Det er en del ord og uttrykk som går igjen, som betyr svært forskjellige ting i de ulike systemene. Sånn som individuell plan blant annet, og dette med samtykke og taushetsplikt.*

Dette indikerer at det å definere ord og uttrykk i fellesskap er viktig for å skape en felles forståelse. Vi identifiserte flere muligheter for å overvinne barrierene og fremme samarbeid og endring, som informantene fortalte om. De understreket blant annet behovet for kontinuerlig dialog og refleksjon, samt en bevisstgjøring rundt eksisterende praksiser og verdier.

Vi identifiserte at kommunikasjonen kunne være utfordrende, spesielt når noen tok mer plass enn andre, og maktdynamikk kom til syne:

*Det er utfordrende for det er jo personer som på en måte representerer ulike fag, og det er jo ikke like lett å samarbeide med alle sammen. Det er ikke det. Også er det kanskje noen som tar litt stor plass og andre som ikke kommer til. Så der må man jo finne sånne metoder sånn at alle sammen får sagt noen ting, og føle at de er med i diskusjonen. Og der har vi jo noen som er veldig glad i å snakke om seg selv, og det kan de ha gjort.*

Det var en annen informant som bekreftet at vedkommende var glad i sin egen stemme, og at det derfor var nødvendig med god struktur for at ressursgruppene skulle være en konstruktiv arena. Vi antar at det er naturlig at det i en gruppedynamikk-setting, slik som ressursgruppene, er noen



deltakere som tar mer plass enn andre, og at denne gruppedynamikken igjen påvirker kommunikasjonen i gruppene. Til tross for disse utfordringene, ble det verdsatt at ressursgruppen arbeidet effektivt sammen med god kommunikasjon og fin gruppedynamikk. De fleste informantene fortalte om en smidig prosess med god kommunikasjon, hvor deltakere var opptatt av å lytte, være nysgjerrige og interesserte i hverandre.

En annen interessant observasjon var at kommunikasjonen ble påvirket av ungdommenes tilstedeværelse, og at de voksne ble mer bevisst på maktrelasjoner. Dette ble bekreftet av samtlige informanter. På spørsmål om ungdommenes deltakelse i ressursgruppen påvirket bevisstheten om maktrelasjoner, svarte en informant:

*Ja, absolutt. Jeg mener at ungdommenes deltakelse har vært bevisstgjørende, spesielt når det gjelder deres opplevelse av makt i ulike situasjoner. Enten det er i møter med NAV, helsetjenester eller skolemiljøet, hvor de blir satt i en avmaktsposisjon. De har opplevd at voksne kan innta en paternalistisk holdning, være autoritære eller irettesettende i stedet for å lytte aktivt og utforske hva de står i og hvordan de opplever ting.*

Prosjektmedarbeideren bekreftet at kommunikasjonen endret seg når de unge var med i gruppen. Flere av informantene uttrykte verdien av å inkludere ungdommene inn i dialogen i ressursgruppene som en viktig "aha-oplevelse". Flere informanter presiserte også at det å lytte til ungdommenes perspektiv gjorde at de voksne møtte seg selv i døra. Som en informant sa:

*Selv om vi er fornøyde med oss selv, er det viktig å lytte til andre perspektiver. Under noen kortere møter hadde vi noen påstander, og vi hadde med oss to ungdommer som var helt uenig med oss. Dette viser at vi kanskje er mer på at vi har gjort ditt og datt, og ikke er så opptatte av de små tingene, som kanskje er det viktigste for å komme i posisjon til å hjelpe målgruppen.*

En annen informant sa det slik:

*Noe av det mest verdifulle sånn jeg ser det, har vi vært de gangene ungdommen selv har vært med. Det at vi voksne mennesker sitter å prater varmt om det vi tror funker, uten å høre med ungdommen hvordan de ser det. Sånn sett så har man jo funnet noen tråder som man har fulgt opp, og det har blitt oppretta flere arenaer for tverrfaglig samsnacking.*

Dette indikerer at inkludering av ungdommer er viktig både for kommunikasjonen og dynamikken i gruppene. En informant påpekte at det å ha med ungdomsstemmen med en felles dialog var avgjørende for å kunne møte de på rett nivå.

## 4.6 Oppsummering av resultatene

Våre funn viser flere barrierer som kan ha påvirket implementeringen av nye tenke- og/eller arbeidsmåter når det gjelder utfordringer med ungt utenforskap. Funnene avdekker blant annet kulturelle barrierer i kommunene, som veletablerte handlemønstre og manglende helhetlig tilnærming som utgjør betydelige utfordringer i møte med samarbeid på tvers. Vi har også avdekket strukturelle begrensninger i organisasjonen med manglende infrastruktur for tverrfaglig samarbeid, og behovet for bedre lokal forankring både oppover og nedover i organisasjonen. Dette indikerer strukturelle utfordringer som kan ha påvirket implementeringen av samskappingsprosessene. Dette tyder på at det ikke finnes nødvendige organisatoriske og strukturelle rammer slik kommunene er organisert i dag, for å kunne håndtere de komplekse samfunnsproblemene som eksisterer, som f.eks. ungt utenforskap. For å kunne lykkes med å redusere ungt utenforskap gjennom mer samarbeid virker det som om kommunene også må se på sin organisasjonsstruktur.

Samtidig identifiserte vi muligheter for å få til endringer mot det bedre. Deltakerne i ressursgruppene virket veldig motiverte og engasjerte i tema. De hadde brukt mye tid og krefter på å få til samarbeidet i ressursgruppene. Samarbeidet medførte at aktørene i gruppene i større grad snakket sammen på tvers, og at de lærte mye om hverandres tjenester og perspektiver på ungdommer. Prosjektet har gjennom etableringen av ressursgruppene på mange måter vist til at det har dekket et "tomrom" i kommunen etter et sted å møtes på tvers for å samarbeide når det gjelder organisering og videreutvikling av tilbud for barn og unge. Samtlige informanter var

enige i at det var nyttig å samarbeide sammen for å møte målgruppen og deres behov på en helhetlig og god måte.

Det resultatene viser, er at ressursgruppene har hatt stor verdi for de aktørene som har deltatt i prosjektet. Basert på det informantene har sagt har det har gitt enkeltindividene i prosjektene stor nytte av å delta, da de har fått nye bekjenskaper som de har hatt nytte av i eget arbeid.

Basert på analysen, har vi lagd en tabell som oppsummerer funnene:

Hovedtema	Undertema	Oppsummering av funn
Kulturelle barrierer:  <i>Veletablerte handlemønstre som gjør det vanskelig å implementere en ny tilnærming som bryter med eksisterende praksis</i>	Manglende helhetlig tilnærming	Den brede sammensetningen av aktører i ressursgruppene innebar at det var ulike tradisjoner og kulturer i de ulike tjenesteområdene. Informantene identifiserte et behov for en helhetlig tilnærming for å sikre varige og meningsfulle endringer, som er nødvendige for å løse den komplekse samfunnsutfordringen med ungt utenforskap. Samtlige informanter bekreftet at det var en tidkrevende prosess å implementere store endringer i en hel organisasjon med mange ulike aktører, og at dette var en utfordring.
	Forankring i egen organisasjonen	For å få til en kulturell endring og bryte med eksisterende spor, ble det bekreftet av samtlige informanter at forankring i egen organisasjon var nødvendig. Flere bemerket at arbeidet i ressursgruppene var en påbegynt prosess, og at dette måtte jobbes videre med også etter prosjektslutt for å sikre at endringene ble en integrert del av videre praksiser og tankegang.
	Troen på fremtidige endringer	Flere av informantene hadde troen på fremtidige endringer, og et videre ønske om å jobbe mot en felles visjon for å jobbe mot målgruppen.

<p>Strukturelle barrierer:</p> <p><i>Noe som står i veien for at ønskede endringer kan skje eller bli gjort, grunnet organiseringen i prosjektet eller i enheter i kommunen, enten vertikalt eller horisontalt.</i></p>	<p>Behovet for infrastruktur for tverrfaglig samarbeid</p>	<p>Informantene identifiserte at det var manglende struktur for helhetlig og tverrfaglig samarbeid før ressursgruppene ble startet opp, og bekreftet at opprettelsen av gruppene førte til konkrete tiltak og prosesser som fremmet det tverrfaglige samarbeidet. Det ble lettere å ta kontakt mellom tjenester, men det var også en utfordring å oppnå felles forståelse og retning i gruppene. Informantene anerkjente behovet for en strukturert tilnærming i det videre arbeidet med visse rammer for at det skulle være en konstruktiv samarbeidsarena også etter endt prosjektperiode.</p>
	<p>Lokal forankring – fra “top-down” til “bottom-up”</p>	<p>Prosjektmedarbeideren påpekte at det var en utfordring å forankre prosjektet lokalt i de ulike kommunene, og at færre kommuner kunne ha sikret en mer effektiv lokal forankring og implementering. Flere informanter påpekte viktigheten av lokal forankring, både oppover og nedover i organisasjonen. Samtlige informanter vektla behovet for reell brukermedvirkning, og verdien av å ha med ungdomsstemmene inn i ressursgruppene.</p>
<p>Kompetanse- og motivasjonsmessige barrierer:</p> <p><i>Manglende kompetanse eller motivasjon som kan hindre eller bremse implementeringen av en ny arbeidsmåte</i></p>	<p>Motivasjon for å delta er personavhengig</p>	<p>Alle informantene uttrykte positivitet og motivasjon for å delta i ressursgruppene. Engasjementet i gruppene ble også fremhevet. En gjennomgående barriere som ble identifisert var at deltakelsen i ressursgruppene var personavhengig. Mulige årsaker som ble identifisert var tidspress og parallelle arbeidsoppgaver.</p>
	<p>Ressursgruppenes sammensetning</p>	<p>Sammensetningen i ressursgruppene med ulik kompetanse, bakgrunner og roller førte til ulike perspektiver og tilnærminger inn i gruppen - noe som kunne være en styrke og en utfordring.</p>
	<p>PD-kompetanse og videreføring av metodikken</p>	<p>Ingen av informantene opplevde å ha nok kunnskap eller kompetanse til å kunne lære bort metodikken. Likevel var flere av informantene enige i at det hadde vært verdifullt å benytte PD.</p>

<p>Ressursmessige barrierer:</p> <p><i>Faktorer som påvirker arbeidet i ressursgruppene knyttet til hindringer i form av økonomiske-, tidsmessige- eller menneskelige ressurser.</i></p>	<p>Tidsmessige, menneskelige og økonomiske ressurser</p>	<p>Tidsaspektet ble nevnt som en gjennomgående utfordring og barriere for å kunne oppnå ønskede endringer. Ikke alle deltakere møtte opp i ressursgruppene, og både tid- og menneskelige ressurser ble identifisert som mulige årsaker til det.</p>
<p>Kommunikative barrierer:</p> <p><i>Hvordan prosjektet ble kommunisert ut og forstått av deltakere i organisasjonene, og kommunikasjonen innad i ressursgruppene</i></p>	<p>Introduksjon av et nytt prosjekt</p>	<p>Informantene hadde ulike oppfatninger av prosjektet som ble kommunisert ut, og deres forståelse og forventninger til prosjektet kan ha preget denne oppfatningen.</p>
	<p>Kommunikasjon i ressursgruppene</p>	<p>Det var tidkrevende å formulere en felles problemstilling, ettersom det var en så bredt sammensatt gruppe. Det ble også fremhevet av informantene at det var mangel på tidlig samarbeid og kommunikasjon på tvers av tjenesteområder, og behov for et felles språk i tjenestene. Flere presiserte også at kommunikasjonen i gruppene ble påvirket av ungdommenes tilstedeværelse.</p>

Tabell 3: Oppsummering av resultatene

# Kapittel 5: Drøfting

I dette kapittelet drøfter vi hvilke hindringer og muligheter ressursgruppene møtte på i lys av det teoretiske rammeverket vi har presentert.

## 5.1 Samskaping som noe nytt i kommunene

### 5.1.1 Samarbeid som strategi for å håndtere wicked problems

For å drøfte hvilke muligheter og utfordringer ressursgruppene møtte på i samskappingsprosessen, er det nyttig å se nærmere på hvilke omstendigheter ressursgruppene opererte i.

Kongsvingerregionen har over en lengre periode hatt utfordringer med en økning av unge som står utenfor skole og arbeid, generelle utfordringer knyttet til oppvekst, levekår og lav inntekt blant ungdom i alderen 18-34 år (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024).

I tråd med Rittel og Weber (1973) sin definisjon har vi valgt å forstå utfordringene knyttet til ungt utenforskap i Kongsvingerregionen som et wicked problem. Ungt utenforskap kan forstås som et komplekst samfunnsproblem som har flere potensielle årsaksforklaringer. Problemet kommer til syne på mange ulike områder i et samfunn; fra skole, helse og barnevern, til nærmiljø, demografi og fysiske forhold rundt bosituasjon (Frøyland et al., 2022; Rittel & Weber, 1973).

En kunnskapssammenstilling (Frøyland et al., 2022) om ungt utenforskap nevner to tiltak som er foreslått som løsning for å inkludere ungdom: “etablering av tverrsektorielle nettverk (..) og å skape rom for en felles forståelse av behov på tvers av sektorer og tjenester” (s. 113). Sett fra dette perspektivet er ressursgruppene et tiltak som potensielt kan gi resultater, da det tilrettelegger for samarbeid på tvers og gir rom for å diskutere problemene i fellesskap. Dette er noe vi ser i litteratur om wicked problems, hvor samarbeid og koordinering foreslås som en strategi for å håndtere denne type samfunnsutfordringer (Head & Alford, 2015). Dagens organisering i offentlig sektor med ulike tjenester gjør at tjenestene fort blir spisset og at man har særegen kompetanse på sitt fagområde. Risikoen med en slik inndelt tjenesteorganisering, er at det går på bekostning av å forstå ungdommenes situasjon ut fra et holistisk syn. Diskrepansen mellom spesialisering og helhet er en gjennomgående utfordring i offentlig sektor. For å se helheten må man samarbeide på tvers, som igjen skaper behov for nye måter å organisere

tjenestene på (Head & Alford, 2015). Resultatene i studien viser at en sentral utfordring i arbeidet med å redusere ungt utenforskap er at det er mange forskjellige aktører som leverer tjenester til barn og unge. Når en ungdom har falt utenfor skole eller utdanning, har de ofte vært innom flere offentlige instanser som for eksempel barnehage og skole, helsestasjon og tannhelse, muligens noen ungdomsklubber, og så videre. Det gjør det vanskelig å finne ut av hvilke tjenester som kunne ha forebygget utenforskapet, noe som bidrar til økt kompleksitet i arbeidet med å håndtere ungt utenforskap. Våre funn viser at en utfordring i kommunene har vært at hver tjeneste ser på løsninger for å redusere utenforskapet ut fra eget ståsted, innenfor deres lovpålagte oppgaver. Dette kan ses i sammenheng med silo-tenkning i offentlig sektor. Samtidig viser resultatene at informantene var opptatt av at ulike deler av kommunen nå måtte samarbeide for å finne nye og bedre løsninger for å håndtere ungt utenforskap. I likhet med andre kommuner og regioner, vil Kongsvingerregionen trolig aldri bli helt kvitt utfordringene med ungt utenforskap. Likevel er det offentlige nødt til å bruke betydelige ressurser på slike samfunnsutfordringer. Opprettelsen av ressursgruppene er et eksempel på en innovativ måte å håndtere et wicked problem på.

Som vist til i teorikapittelet er det mange ulike definisjoner og forståelser av innovasjonsbegrepet. Likevel er det bred enighet om at innovasjon innebærer en endring, som bryter med eksisterende praksiser. Det trenger ikke å være en endring som er noe helt nytt, men skal være noe nytt i den gitte konteksten (Rønning, 2021; Dahl, 2015; Ringholm & Holmen, 2019; Hartley et al., 2022). Slik vi ser det har prosjektet kommet med minst to innovasjoner. Etableringen av samskapingsarenaer i form av ressursgruppene var nytt i kommunene, og dermed en innovasjon. I tillegg brukte prosjektet en ny innovasjonstilnærming, nemlig PD-metodikken, som kan sees på som innovasjon når den implementeres i en ny kontekst. PD som innovasjonstilnærming er brukt i mange andre land, men er svært lite brukt i Norge. Her er det verdt å merke seg at noen av informantene ikke oppfattet PD som verken noe nytt eller innovativt, noe vi har identifisert som en kommunikativ barriere da prosjektet ble formidlet til kommunene. Dette kan indikere at måten en innovasjon eller idé kommuniseres ut på, har mye å si for hvordan aktørene opplever eller oppfatter den.

### 5.1.2 Offentlige verdier

Offentlig sektor bør ha som mål at enhver innovasjon gir økt offentlig verdi. Hvorvidt ressursgruppene bidrar til økt offentlig verdi, avhenger av hvilke verdier som er gjeldende. Hva som regnes som offentlig verdi kan endre seg over tid som svar på skiftende samfunnsbehov og politiske prioriteringer. Derfor er det nødvendig med demokratiske prosesser som lar ulike verdier veies opp mot hverandre (Rønning, 2021). Samskapingsprosessen i ressursgruppene er et slikt fora hvor man prøver å vekke ulike verdier opp mot hverandre. Dette viste seg tydelig de gangene ressursgruppene skulle enes om felles problemstilling. Underveis i prosessen var det mye engasjement hvor personer i gruppen løftet frem hva de selv mente var de viktigste fokusområdene, og forskjellene var store på hvilke områder som ble belyst. Gjennom en konstruktiv dialog greide de ulike offentlige tjenestene å enes med ungdommer og andre aktører om hva som var de viktigste fokusområdene. Samtidig ser vi at informantene fra NAV opplevde ressursgruppene som mindre relevante, da problemstillingen fjernet seg noe fra deres målgruppe.

Prosjektet har potensial til å kunne forbedre livskvaliteten for målgruppen, samtidig som det kan redusere “byrden” på samfunnet som helhet ved at det blir mindre frafall og utenforskap. Dette kan være bærekraftig og økonomisk besparende på sikt, og kan betraktes som en investering i samfunnets fremtidige produktivitet og trivsel ved at flere kommer ut i arbeid eller utdanning. Ressursgruppene utforsket nye måter å levere tjenester på, og søkte effektivitet og ikke minst kvalitet i løsningene som tilbys de unge. Dette kan sees som et positivt skritt i retning av å realisere offentlige verdier i praksis, knyttet til samfunnsutvikling, økonomisk vekst og sosial bærekraft. Sosial bærekraft handler om “samfunn preget av tillit, trygghet, tilhørighet og tilgang til goder som arbeid, utdanning og gode nærmiljø” (Sosialt bærekraftige lokalsamfunn, 2020), noe som prosjektet har tydelige mål om å få til.

Selve samskapingsprosessen virker å ha hatt flere positive virkninger på offentlige verdier. I en litteraturgjennomgang viser Acar et al. (2023) til tre hovedområder av offentlige verdier som samskaping bidrar til:

- 1) Økt kvalitet i tjenestene
- 2) Bedre relasjon mellom offentlige ansatte og borgere, og mellom borgere



### 3) Bedre demokratisk kvalitet

Vi ser at ressursgruppene har bidratt til økt kvalitet i tjenestene. Dette begrunner vi med at resultatene indikerer at aktørene som har deltatt fra det offentlige har fått ny innsikt og nye perspektiver som følge av deltakelse i ressursgruppene. De ble kjent med andre tjenester i kommunen og begynte å samarbeide mer på tvers. Dette antar vi har en positiv påvirkning på de offentlige tjenestene, da det utvider repertoaret av aktører som de ansatte kan benytte seg av i levering av tjenester. I tillegg vil det å bli kjent med andre profesjoner kunne gi en mer helhetlig forståelse av ungdommene de møter i tjenestene sine. Det at ungdommer har vært inkludert i begge ressursgruppene, samt vært med på felles workshoper på tvers av regionen, har gitt verdifull innsikt som ressursgruppene har benyttet seg av. Deres tilstedeværelse i gruppene har stort sett vært sett på som positivt, selv om noen informanter trakk frem at ungdommen fikk for stor plass. Det at ressursgruppene brukte PD som tilnærming bidro til en annen innfallsvinkel på ungt utenforskap. Det å fokusere på det som fungerer ble løftet frem som nyttig og en alternativ måte å levere offentlige tjenester på. I tillegg bidro ungdommer og personer fra frivilligheten og privat næringsliv med et utenfra-perspektiv. Det finnes flere eksempler på at de har gått i møte med de offentlige ansatte og utfordret deres måte å se seg selv og tjenestene på. Dette antar vi vil gi bedre tjenester.

Basert på våre funn bidro ressursgruppene til å bedre relasjonene mellom det offentlige og innbyggerne. Resultatene viser at ungdommene og de eksterne aktørene ble tatt på alvor og lyttet til, på bakgrunn av informantenes fortellinger.

Samskapingsprosessene i ressursgruppene kan også bli sett på som et forsøk på styrke demokratisk deltakelse i tjenesteutvikling og innovasjon. Ressursgruppene jobbet aktivt for å inkludere relevante aktører, både ungdommer, frivillige og private organisasjoner. På den måten deltok innbyggere i utviklingen av nye løsninger. I tillegg ble personer fra ungdomsrådet inkludert som likeverdige parter i ressursgruppene. Ungdomsrådet skal representere ungdommene i kommunen, noe som tilsier at ungdommer har fått stor innvirkning på kommunens innovasjonsarbeid i dette prosjektet.

### 5.1.3 Ressursgruppene som NPG-inspirert med utfordringer i møte med TB

Et av fokusområdene i New Public Governance (NPG) er at offentlig sektor skal forbedres gjennom økt samarbeid, forhandlinger og deltakelse av relevante aktører (Rønning, 2021). Disse fokusområdene er tydelig til stede i prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen”.

Prosjektet involverte bredt i kommunene og trakk innbyggere inn i tjenesteutvikling, noe som kan sees i sammenheng med NPG. Informantene var opptatt av at kommunene skulle samarbeide mer mellom tjenester og med lokalsamfunn for å kunne løse utfordringene med ungt utenforskap. Dette tyder på at ønsket om mer samarbeid på tvers ikke kun er NPG-forventninger, men også et opplevd behov hos de ansatte i kommunene.

Samtidig var det ulikt hvor mye de kommunale tjenestene prioriterte å delta i ressursgruppene. Noen tjenester som ble sett på som selvsagte i ressursgruppene deltok lite, og flere aktører hadde varierende oppmøte. Dette kan muligens forklares med at ulike personer eller tjenester i samme kommune har ulike institusjonelle logikker. Institusjonelle logikker kan forstås som hva som oppleves som viktig, som prioriteres og ligger til grunn for de valgene som tas, i for eksempel en organisasjon (Røhnebæk, 2021; Thornton & Ocasio, 1999). Samtidig er det verdt å nevne at institusjonelle logikker i praksis er flytende, overlappende og vage. Det kan gi mening å bruke institusjonelle logikker som analyseverktøy på empiriske kontekster for å få fram forenklete analyser av hvilken institusjonell logikk som er mest til stede i organisasjonen (Røhnebæk, 2021). Informantene var alle representanter for det vi ser på som en klar NPG-logikk, hvor man mente at det var naturlig å få til mer samarbeid på tvers, selv om det ikke nødvendigvis var en lovpålagt oppgave. Informantene fortalte at flere av tjenestene utøvde det vi velger å forstå som logikk fra tradisjonelt byråkrati (TB), eller logikken til den byråkratiske staten (Røhnebæk, 2021). TB kan bli en barriere mot samarbeid på tvers av sektorer, ved at man har lojalitet til det regelbaserte systemet og er opptatt av likebehandling av tjenestemottakerne. I denne logikken oppleves det nødvendigvis ikke like relevant og viktig å delta i en samarbeidsarena med andre tjenester og private aktører, dersom primæroppgavene man skal utføre er noe annet enn tjenesteutvikling. Resultatene våre viser at de ulike institusjonelle logikkene kom mest til uttrykk gjennom at noen aktører hadde lavere deltakelse eller var helt fraværende fra gruppene. Barneverntjenesten ble særlig trukket frem som en instans som ikke prioriterte oppmøte i ressursgruppene.

Resultatene indikerer at det var barrierer som kunne gitt grobunn for dårlig samarbeidsklime mellom de offentlige aktørene i ressursgruppene, men at gruppene klarte å opprettholde et godt samarbeidsklime. Vi tolker dette som at samarbeidet var konstruktivt (Røhnebæk, 2021). Vi tror en bidragsytende faktor var inkludering av ungdommer, personer fra frivilligheten og privat sektor. Informantene opplevde diskusjonene som konstruktive og nyttige, og synes at ungdommene og de eksterne aktørene ga økt verdi til diskusjonene ved å bidra med unik innsikt og ved å utfordre de andres perspektiver. Dette tolker vi i likhet med teori om samarbeidsdrevet innovasjon: At ulike institusjonelle logikker medfører konstruktivt samarbeid dersom man får til en konstruktiv behandling av forskjeller (Torfing, 2019).

Ressursgruppene var for mange første arena hvor slikt samarbeid på tvers ble lagt til rette for. Og flere informanter fortalte at ressursgruppene førte til at man endelig kommuniserte mellom tjenestene. Det er en indikasjon på en oppdelt kommunestruktur med klare skiller mellom ulike tjenesteområder, som er et trekk ved TB. Dette viser noe av utfordringene kommunene står i når den må håndtere at de tre styringsparadigmene NPG, TB og NPM eksisterer parallelt (Sønderskov et al., 2022).

## 5.2 Ressursgruppene som arena for samskaping

### 5.2.1 Fordelene ved samskaping

Ressursgruppene forsøkte å tilrettelegge for samskaping, jf. Torfing et al. (2019) sin definisjon som sier at samskaping er en prosess der to eller flere offentlige og private aktører jobber sammen for å løse et problem. Enten gjennom mindre endringer av tjenester eller større innovasjoner. Dette baserer vi på at ressursgruppene har vært sammensatt av et bredt antall aktører, både offentlige, private og frivillige. De drøftet utfordringene i fellesskap og ble enige om en problemstilling som ikke var forhåndsdefinert. Resultatene viser at aktørene har hatt interesse og eierskap til problemstillingen, noe som gjør at det fremstår som et konstruktivt samarbeid.

Flere av fordelene som fremheves i litteraturen om samskaping, gjenspeiles i ressursgruppene. Fire spesifikke områder, ført i pennen av Sørensen og Torfing (2011), viser fordelene ved en samarbeidende tilnærming til innovasjon:

1) *Det stimulerer til flere ideer når personer med ulike perspektiver møtes, og hvor ideer skapes og utfordres gjennom felles læring.* Vi ser i resultatene våre at mangfoldet av aktører bidro til flere ideer og utvidet innsikt. Særlig ungdommenes perspektiver som utfordret de offentlige ansatte på en positiv måte. I tillegg viser resultatene at det var nyttig med andre aktører utenfra, både fra private bedrifter og frivillige organisasjoner. Det bidro til at de fikk større forståelse for hverandres fagfelt.

2) *Utvelgelsen av ideer forbedres ved at ulike aktører med ulike perspektiver og kunnskaper deltar i en felles vurdering av innholdet, og de potensielle gevinstene og risikoene ved konkurrerende ideer.* Resultatene viser at utvelgelse av ideer ble bedre, gjennom tilgang til ulike perspektiver og kunnskaper i fellesskap. Resultatene tyder på at det var rom for meningsutveksling og gjensidig læring i begge gruppene, noe vi antar hadde positiv effekt på utvelgelsen av ideer.

3) *Implementeringen av ideene blir forbedret ved at man har felles eierskap til løsningene. Samtidig mobiliserer samarbeidet ressurser hos de ulike aktørene.* Når det gjelder implementering av ideer foreligger det få klare funn i våre data. Informantenes fokus på at ressursgruppene muliggjorde kommunikasjon på tvers av tjenester, kom overraskende på oss. Tilsynelatende var ikke implementeringen av konkrete ideer, løsninger eller tjenester like viktig for informantene. Prosjektmedarbeideren bekreftet dette. Informantene fortalte, særlig fra arbeidet i den ene gruppen, at de verdsatte dialogen om problemene man står overfor, høyere enn utforming og testing av konkrete tiltak. Prosjektmedarbeideren opplevde å måtte styre gruppen til å komme med konkrete ideer, men møtte lite vilje til å konkretisere tankene til handling. På den andre siden gjennomførte vi intervjuene på et tidlig tidspunkt, og svarene kunne ha variert dersom vi hadde gjennomført intervjuene nærmere prosjektslutt. Følgeforskningsstudien har vist at begge gruppene gjennomførte prøvehandlinger (testing av ulike løsninger) på bakgrunn av PD-innsikt, men at det ikke har kommet nye tiltak eller tilbud på generell basis (Sønderskov,

2024). Dette kan tyde på at man ikke har lyktes så godt med å omforme innspillene i gruppene til konkrete tjenester.

4) *Spredningen av nye ideer blir drevet frem gjennom at nye relasjoner formes mellom ulike aktører*: Ressursgruppene hadde potensial til å være sentrale aktører i spredningen av innovasjoner. De bidro til å bygge nettverk med svake bånd, hvor personer som ikke naturlig har felles bekjente og felles omgangskrets ble kjent. Dette ga stort potensial for spredning (Granovetter, 1973). Aktørene var motiverte og engasjerte for tema, noe som kan gi grobunn for at de kan fungere som spredere av innovasjoner ut fra oversettelsesperspektivet (Rønnebak & Lauritzen, 2019). Dette punktet drøftes nærmere i kapittel 5.4.

### 5.2.2 Institusjonalisering

Som vi har vist til i det teoretiske kapittelet, er det ikke nok at ulike mennesker møtes for at man får en positiv utveksling av kunnskap, erfaring, ideer som fører til innovasjon. Man er avhengig av at gruppen er godt organisert, og derfor vil vi se på hvordan gruppene var organisert gjennom perspektivet institusjonalisering, som er et rammeverk for organisering av samarbeidsdrevet innovasjon. Når en gruppe institusjonaliseres utvikles formelle og uformelle retningslinjer for samarbeidet, mens det andre ganger vil være behov for å de-institusjonalisere ved å gjøre reglene og normene mindre klare (Torfing, 2016). Mye tyder på at ressursgruppene var godt institusjonalisert, ved at det var klare retningslinjer for hvordan samarbeidet skulle fungere. Det var et tydelig rammeverk, og gruppen var blant annet klar over når og hvor ofte de skulle møtes.

Samtidig har vi resultater som viser at det har vært utfordringer i gruppene. Gruppemedlemmene hadde ulike forventninger og interessekonflikter, noe som førte til diskusjon innad i gruppene. Spesielt den ene gruppen brukte lang tid på å enes om problemstilling. Dette kan ha gitt utslag i varierende oppmøte og fravær, og ha påvirket graden av tillit i gruppen, noe som er svært viktig i samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser. Ved tvil om at noen aktører vil prioritere egne behov og ikke bidra inn i en felles utvikling av nye løsninger vil det kunne skape utfordringer i samarbeidsklimaet (Torfing, 2016). Derfor kunne man kanskje med fordel hatt tydeligere institusjonalisering på dette punktet, slik at man sikret høy tillit mellom aktørene i gruppen. Men på den andre siden kan man ikke tvinge folk til å samskape. For å lykkes med samarbeidsdrevet

innovasjon må man balansere institusjonalisering og de-institusjonalisering, som er en kompleks og dynamisk øvelse (Torfing, 2016).

Prosjektmedarbeideren hadde en viktig rolle i å fasilitere for samarbeid og balansere mellom institusjonalisering og de-institusjonalisering. Spennet mellom institusjonalisering og de-institusjonalisering har for eksempel vist seg når prosjektmedarbeideren prøvde å lede gruppen til å komme med konkrete innspill/handlinger uten at det skjedde. Deltakerne i ressursgruppene var dedikerte og aktive i møtene, men klarte ikke å videreformidle tilbake til kollegaene sine i like stor grad som prosjektmedarbeideren hadde ønsket. Prosjektmedarbeideren opplevde det som en krevende prosess å lede ressursgruppene, selv om gruppene var relativt stabile med jevnlig møter og en tydelig ansvarsfordeling.

### 5.2.3 Ressursgruppene som radikal samskaping

Det at ressursgruppene inkluderte borgere og organisasjoner på en mer medvirkende måte enn det som er vanlig i kommunene, er et tegn på at ressursgruppene kan oppfattes som en form for radikal samskaping. Dette fordi det skiller seg fra ordinære måter å inkludere borgere og organisasjoner på (Røiseland & Lo, 2019; Sønderskov, 2024). Arbeidet i ressursgruppene innebar en ny måte å involvere innbyggere, aktører fra privat næringsliv og frivillighet på som kommunene ikke hadde gjort tidligere. I PD ønsker man å legge til rette for bottom-up prosesser hvor de som har skoene på får være med i utviklingen av nye ideer og løsninger (Herington & Van De Fliert, 2018). Man har hatt mål om å involvere bredt for å få til en bottom-up prosess i prosjektet, og det har derfor vært organisert som en PD-prosess. Viktigheten av bottom-up-prosesser og reell brukermedvirkning ble understreket gjentatte ganger av informantene.

Teorien om samskaping bærer med seg et nytt syn på innbyggerinvolvering. Samtidig er det forskjell på hvilke roller innbyggere gis i samskappingsprosesser. Våre funn viser at ressursgruppene fungerte som en samarbeidsinfrastruktur som gjorde det mulig å jobbe på helt nye måter som var mer kreative og utforskende, og som dermed også hadde et mye større potensiale for å resultere i nye løsninger. Dersom vi ser ressursgruppene opp mot stigemetaforen på samskaping mener vi at det kan argumenteres for at ressursgruppene ligger høyt på stigen; et

sted mellom trinn tre og fem. Trinn en og to sammenlignes med det som i annen litteratur er definert som samproduksjon (co-production). Trinn tre er når enkeltindivider eller grupper av borgere gir innspill til offentlige tjenester for hvordan nye tjenester skal bli skapt. Trinn fire er når offentlige og private aktører deltar i samtaler med mål om å lage bedre tjenester, mens trinn fem er når innbyggere deltar som likeverdige aktører som er med på agenda-setting, problemdefinering, ideutvikling og testing av løsningene (Torfing et al., 2019).

Vi vil argumentere for at ressursgruppene befant seg på trinn fire eller fem av samskapingsstigen. Vi begrunner det med at ressursgruppene inkluderte aktører fra offentlig og privat sektor, frivillige organisasjoner og lokal ungdom. Våre funn indikerer at de gikk utover de tradisjonelle rammene for samarbeid, og med dette skapte en arena for diskusjon og utvikling av løsninger på tvers av sektorer. Ungdommene og de andre aktørene i ressursgruppene kom ikke bare med innspill, men var også med på å definere problemene. Dette viser en høy grad av involvering i arbeidet med å forme retningen i prosjektet.

Til tross for den brede involveringen og det tverrsektorielle samarbeidet, kan det argumenteres for at ressursgruppene ikke nådde de aller høyeste nivåene av samskaping ut fra perspektivet med stigemetaforen. Prosjektets følgeforskningsstudie (Sønderskov, 2024) setter lys på flere andre utfordringer som prosjektet møtte i å inkludere de unge inn i ressursgruppene. Det var knyttet bekymring blant de kommunalt ansatte om at man i det hele tatt kunne inkludere ungdommene på bakgrunn av personvern og GDPR. Videre ble det fremmet bekymring for at ungdommene ikke ville oppleve møtene som nyttige. Prosjektet lyktes ikke helt med å få til en så radikal samskaping som i utgangspunktet var intensjonen. Ungdommene som deltok i ressursgruppene var i stor grad ressurssterke ungdommer, og ikke ungdommer som hadde droppet ut av skolen og klart seg på tross av alle odds (Sønderskov, 2024). Selv om det er bedre å involvere ressurssterke ungdommer, enn å ikke inkludere ungdommer i det hele tatt, gjør dette at man ikke får hentet ut det største potensialet som ligger i samskaping og i PD som innovasjonstilnærming. Dette er en kjent utfordring med PD, at det kan være vanskelig å finne de positivt avvikende personene (Heeks & Albanna, 2019). Ofte kan de ha gått videre uten å være registrert som brukere av offentlige tjenester. Dette gjør at vi stiller spørsmål ved om de ungdommene som har deltatt heller bør sees på som aktører som har gitt innspill til de offentlige

tjenestene, noe som er trinn tre på stigen, da de ikke har bidratt til samskaping av egne tjenester. Samtidig er det variasjon mellom ressursgruppene i prosjektet, der noen andre grupper har hatt flere “PD-ungdommer” inkludert i gruppene.

#### 5.2.4 Endring på individnivå og ikke organisasjon

Et mål med prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen” var å utforske “løsninger innenfor dagens regelverk og virkemidler; utforskning av tjenesteorganisering, modeller, praksiser og rutiner som fungerer” (Ung inkludering i Kongsvingerregionen, 2024). Resultatene våre viser at den opplevde effekten av ressursgruppene var at deltakerne fikk større innsikt i tjenester og organisasjoner på tvers. Informantene har hatt stort fokus på det uformelle samarbeidet som er oppstått i kjølvannet av ressursgruppen, uten at vi kan vise til resultater som tyder på at det er gjort endringer i tjenesteorganisering, modeller, praksiser og rutiner. Dette funnet underbygges av resultatene som indikerer at kommunene må gjøre større strukturelle endringer for å klare å løse ungt utenforskap. Det ble identifisert et behov for en strukturert tilnærming i det videre arbeidet med visse rammer for at det skulle være en konstruktiv samarbeidsarena også etter endt prosjektperiode. Samtidig er det et premiss i PD som innovasjonstilnærming at man skal se på PD-praksiser innenfor ordinære strukturer.

Resultatene våre viser at en av de største endringene etter opprettelsen av ressursgruppene har vært at aktørene nå kommuniserer bedre sammen på tvers av tjenester i kommunen. Dette indikerer at man får til endring på individnivå, men ikke på organisasjonsnivå. Dette ligner på kritikk som er fremlagt mot samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser, og at litteraturen har et for optimistisk syn på potensialet for endring av organisasjoner gjennom samarbeidsdrevet innovasjon. Samarbeidsdrevet innovasjon tar ikke innover seg kompleksiteten av byråkratiet og hva som skal til for å få til endringer (Wegrich, 2019). Dette kan også forstås i tråd med teori om stivhengighet (Bentzen, 2018). Ifølge denne teorien har organisasjoner en tendens til å handle etter det som er kjent og det som har fungert tidligere. Derfor kan nye tenke- eller arbeidsmåter være i konflikt med det etablerte, noe som kan skape motstand blant ansatte. I konteksten av vårt prosjekt kan det bety at selv om individuelle deltakere kan være motiverte og engasjerte for at tjenestene skal samarbeide mer og innføre nye tjenester, kan organisasjonen som helhet stå til hinder for endringer på grunn av stivhengighet.



Samtidig er ikke prosjektet helt uten konkrete strukturelle endringer. Prosjektmedarbeideren fortalte at det i en av kommunene var det blitt testet ut et felles samtykkeskjema, og følgeforskningsstudien viser at begge ressursgruppene har kommet med flere konkrete prøvehandlinger på bakgrunn av PD-innsikt, som kan medføre nye eller endrede tjenester på sikt (Sønderskov, 2024).

Vi identifiserte et begrenset tidsperspektiv som en ressursmessig barriere. Kommunene skulle nedskalere ressursgruppene etter at prosjektet var fullført fordi det ikke lenger var noen som hadde ansvaret for å planlegge og fasilitere det videre arbeidet. Det kan være interessant å tenke over hvor ansvaret for samskaping bør legges etter endt prosjektperiode, og på hvilket nivå. Dette tror vi kan være en utfordring med prosjekter som skal ta tak i uregjerlige, sosiale problemer generelt. Det kan fremstå som et paradoks ettersom forskning på ung utenforskap, ressursgruppene selv og NPG sier at det er behov for flere slike arenaer. Faglitteratur om innovasjon i offentlig sektor antyder at det kan være utfordrende å måle effekten av innsatsen mot å håndtere wicked problems (Rønning, 2021). Det å bruke midler på å få et slikt prosjekt inn i ordinær drift vil bli målt opp mot andre tjenester som også trenger midler, og som kanskje er lovpålagt, eller som vekker større engasjement blant politikere og innbyggere (Torfing & Ansell, 2017). Det kan bidra til å gjøre det vanskelig å prioritere samarbeidende tilnærminger, noe som også kan være tilfelle i kommunene i denne studien. Samtidig ser vi at begge kommunene har planer om å fortsette med former for tverrfaglig samskaping, om enn i mindre skala, som kan antyde at ressursgruppene har hatt en påvirkning på ordinær drift.

### 5.3 Spredning av resultatene

Som tidligere nevnt har samskaping effekt på spredning av innovasjon, ved at *nye ideer blir drevet frem gjennom at nye relasjoner formes mellom ulike aktører* (Sørensen & Torfing, 2011). Det kommer frem i resultatene at aktørene i gruppen fikk mange nye bekjenskaper. Flere informanter beskrev at terskelen for å ta kontakt var blitt mye lavere etter de var blitt kjent med andre aktører gjennom ressursgruppene. Gjennom samarbeidet i ressursgrupper vil flere som fra før ikke hadde mye til felles kunne bygge nye relasjoner. Det som har forent ressursgruppene har vært engasjement for ungdommene, og ikke felles bekjenskaper. Dette kan karakteriseres som

nettverk med svake bånd som refererer til forbindelser mellom mennesker som ikke har tett daglig kontakt, men som kan ha en stor innflytelse når det gjelder å spre ideer. Svake bånd kan være mer effektive i å spre informasjon bredt fordi de knytter sammen ulike grupper med ulike perspektiver (Granovetter, 1973). Dette betyr at ressursgruppene har potensial til å spre både samarbeidsformen og innsikten de har kommet frem til i gruppen, i tillegg til PD-metoden til egne organisasjoner og nettverk.

I møte med egen organisasjon kan aktørene i ressursgruppene fungere som forkjempere for nye metoder og ideer. Som nevnt tidligere har ressursgruppene gjennomført minst to innovasjoner: 1) utvikling av en ny samarbeidsform, og 2) bruk av PD som en innovasjonstilnærming. Ut fra et oversettelsesperspektivet på spredning av innovasjon ser vi at deltakerne i ressursgruppene spiller en sentral rolle i hvorvidt innovasjonene fra prosjektet spres. I dette perspektivet er både formidlingen av innovasjoner og tilpasningen til ulike kontekster viktig, samt aktørens rolle i denne prosessen. Et funn som understøtter potensialet for spredning av resultatene fra ressursgruppens arbeid, er deltakernes engasjement. De fremhever spesielt to elementer de ønsket å implementere i egen organisasjon: Viktigheten av tverrfaglig samarbeid og PD-tankesettet om å fokusere på det som fungerer. Dette viser at de allerede fungerte som spredere av ressursgruppens arbeidsformer. Våre resultater viser at informantene tilpasset PD-tankesettet ved å ønske å ta med seg deler av det inn i egen organisasjon, men ikke nødvendigvis hele metoden. Medlemmenes evne til å overbevise og engasjere andre aktører er avgjørende for spredningen av innovasjonen (Røhnebæk & Lauritzen, 2019).

## Kapittel 6: Avslutning

Denne oppgaven startet med å vise til ungt utenforskap som et wicked problem.

Kongsvingerregionen har hatt et økende antall unge som lever i utenforskap, noe som er bakgrunnen for at de startet prosjektet “Ung inkludering i Kongsvingerregionen”.

Som en del av prosjektet ble det opprettet en ressursgruppe i hver av de seks kommunene, med aktører fra ulike kommunale tjenester, privat næringsliv, frivillig sektor og ungdommer.

Ressursgruppene jobbet ut fra Positive Deviance (PD) som innovasjonstilnærming. Dette har mange likhetstrekk med samskaping, ved at man inviterer inn lokalsamfunn og de som kjenner utfordringene godt, til en samarbeidsprosess for å utforske, utvikle og implementere nye tiltak.

Gjennom en casestudie med fem informanter fra to av ressursgruppene, har vi forsøkt å belyse hvilke hindringer og muligheter ressursgruppene møtte på når de skulle samarbeide på tvers av sektorer for å redusere ungt utenforskap. Vi har valgt en kritisk case for å kunne si at de mulighetene og begrensningene som dette prosjektet møter, mest sannsynlig også vil kunne komme til syne i andre mindre omfangsrrike prosjekter. Denne studien har utforsket et empirisk eksempel på samskaping i en norsk kontekst, noe som har vært etterlyst i tidligere forskning av flere studier.

Resultatene våre indikerer at arbeidet i ressursgruppene førte til størst endring på individnivå. Aktørene samarbeidet mer på tvers med andre i ressursgruppen og fikk utvidet sine perspektiver på ungt utenforskap. Videre indikerer resultatene at ressursgruppene hadde stor nytte for de aktørene som deltok, men at man ikke fikk til større endringer på organisasjonsnivå i kommunene. Dette til tross for at endring av organisasjonsstruktur og kultur ble løftet frem av informantene som en av de største utfordringene mot å redusere ungt utenforskap i deres kommuner. I tillegg var det en barriere at ikke alle relevante tjenestene i kommunene deltok i ressursgruppene i like stor grad, noe som kan ha påvirket hvilke muligheter ressursgruppene hadde til å iverksette helhetlige tilnærminger.

PD opplevdes som en nyttig metode å benytte for å redusere ungt utenforskap, selv om man ikke greide å inkludere “positivt avvikende” ungdommer i stor nok grad i begge ressursgruppene.

Basert på resultatene mener vi at samskaping kan være en nyttig metode å ta i bruk for å få til samarbeid på tvers i en kommune. Vi antar at andre kommuner som skal gjennomføre samskaping på lignende måte som i Kongsvingerregionen, vil kunne møte på lignende barrierer og muligheter som vi har vist til i denne studien.

Det ville det vært forskningsmessig interessant å gjøre en studie i etterkant av prosjektets slutt, for å se hvilken effekt eller påvirkning ressursgruppene har hatt på kommunene på lengre sikt. Har aktørene bidratt med spredning av tankesett og ideer, enten gjennom diffusjon eller at de aktivt har spredd ideene til andre ansatte, eller har de falt tilbake til gammel praksis? Dersom det har hatt en effekt viser det at samskaping kan ha nytte selv om det ikke nødvendigvis medfører større strukturelle endringer i organisasjonene.

Avslutningsvis er det en viktig erkjennelse at analysen og tolkningene av resultatene kunne sett helt annerledes ut som vi hadde brukt andre teoretiske rammeverk. En begrensning ved studien er at vi ikke har intervjuet ungdommer eller eksterne aktører, og at det er prosjektmedarbeideren som har funnet informantene i studien.

# Litteraturliste

- Acar, L., Steen, T., & Verschuere, B. (2023). Public values? A systematic literature review into the outcomes of public service co-creation. *Public Management Review*, 1–33.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2288248>
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 25(1), 51–56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforl.  
<https://www.nb.no/search?q=oaiid:oai:nb.bibsys.no:991307167584702202&mediatype=bøker>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211–230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bentzen, T., Øllgaard. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Bozeman, B., Feeney, M. K., & Minteer, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hilhmr-ebooks/detail.action?docID=547786>
- Breimo, J. P. & Røiseland, A. (2021). “Samskaping” i norsk offentlig sektor: Endringer, opportuniste eller symbolpolitikk? *Akademisk Kvarter*, 23(2), 36-48. doi:

10.5278/academicquarter.vi23.7027

- Breimo, J. P., & Røiseland, A. (2021). “Samskaping” i norsk offentlig sektor: Endringer, opportuniste eller symbolpolitikk? *Academic Quarter | Akademisk kvarter*, 36–48. <https://doi.org/10.5278/academicquarter.vi23.7027>
- Clark, T. (2021). *Bryman’s social research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.
- Dearing, J. W., & Singhal, A. (2020). New directions for diffusion of innovations research: Dissemination, implementation, and positive deviance. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 307–313. <https://doi.org/10.1002/hbe2.216>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Fitjar, R. D. (2015). Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor—Prinsipielle forskjeller. I *Sosial innovasjon—Fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 63–84). Fagbokforl.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Frøyland, K., Ballo, J. G., Anne, L., Talieh, S., Abdelzadeh, A., Anvik, C. H., Alecu, A. I., Einarsdóttir, M., Gaini, F., Görlich, A., Julkunen, I., & Larsen, C. V. L. (2022). *Inkludering av unge i skole, arbeid og samfunn – en sammenstilling av kunnskap fra nordisk forskning*. I *Rapport*. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet. <http://hdl.handle.net/11250/2984178>
- Fyhn, T., Radlick, R., & Sveinsdottir, V. (2021). Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning. En analyse av unge i NEET-kategorien. NORCE Helse. <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/handle/11250/2770190>
- Gilje, N. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes*

- vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Universitetsforl.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Hansen, I. L. S., Jensen, R. S., & Fløtten, T. (2020). *Trøbbel i grenseflatene* | \* *Fafo-rapport 2020:02*. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/trobbel-i-grenseflatene>
- Hartley, J., Rønning, R., Fuglsang, L., & Geuijen, K. (2022). Innovation Concepts and Processes. I *Valuing Public Innovation* (s. 21–60). Springer International Publishing AG.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.  
<https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Heeks, B., & Albanna, R. (2019). Positive deviance, big data, and development: A systematic literature review. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 85(1). <https://doi.org/10.1002/isd2.12063>
- Herington, M. J., & Van De Fliert, E. (2018). Positive Deviance in Theory and Practice: A Conceptual Review. *Deviant Behavior*, 39(5), 664–678.  
<https://doi.org/10.1080/01639625.2017.1286194>
- Jain, P., Sachdev, A., Singhal, A., Svenkerud, P. J., & Agarwal, S. (2019). A Positive Deviance Inquiry on Effective Communicative Practices of Rural Indian Women Entrepreneurs. *The Journal of Development Communication*, 30(1), 10.
- Kindt, M. T., & Strand, A. H. (2020). *Hele mennesker – delte tjenester*. Fafo-rapport 2020:12.

- <https://www.fafu.no/zoo-publikasjoner/hele-mennesker-delte-tjenester>
- Laurence E. L. Jr., (1993). *Innovation and the Public Interest: Insights from the Private Sector*. Working Papers, 9301. Harris School of Public Policy Studies, University of Chicago
- <https://ideas.repec.org/p/har/wpaper/9301.html>
- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>
- Meld. St. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet.
- <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T., & Kummer, T.-F. (2016). A Framework for the Study of Positive Deviance in Organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288–1307.
- <https://doi.org/10.1080/01639625.2016.1174519>
- Pascale, R. T., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. Harvard Business Press.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Ringholm, T., & Holmen, A. K. T. (Red.). (2019). *Innovasjon i møtet mellom ide og institusjon*. I *Innovasjon møter kommune*. Cappelen Damm akademisk.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3. ed). Free Press [u.a.].
- Røhnebæk, M. T. (2020). The Role of Narratives in Collaborative Innovation – Transitions towards Relational Forms of Dementia Care. *Journal of Innovation Management*, 8(3),



- 28–47. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_008.003\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.003_0004)
- Røhnebæk, M. (2021). Competing institutional logics in collaborative innovation: A case study. *Nordisk välfärdsforskning | Nordic Welfare Research*, 6(2), 105–119.  
<https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2021-02-03>
- Røhnebæk, M., & Lauritzen, T. (2019). Kommunal innovasjon som oversettelse. I *Innovasjon møter kommune* (s. 193–208). Cappelen Damm akademisk.
- Røiseland, A., & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 51–58.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2004). *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications, Limited.
- Singhal, A., & Svenkerud, P. J. (2019). Flipping the Diffusion of Innovations Paradigm: Embracing the Positive Deviance Approach to Social Change. *Asia Pacific Media Educator*, 29(2), 151–163. <https://doi.org/10.1177/1326365X19857010>
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>
- Sosialt bærekraftige lokalsamfunn*. (2020, mars 4). Folkehelseinstituttet.  
<https://www.fhi.no/he/folkehelse/artikler/sosialt-barekraftige-lokalsamfunn/>
- Sønderskov, M. (2024). Positive avvik som innovasjonstilnærming i innsatsen mot ungt utenforskap. (Oppdragsrapport nr. 5). Høgskolen i Innlandet,  
[https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/3116013/opprapp05\\_2024\\_online](https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/3116013/opprapp05_2024_online).

pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Sønderskov, M., Rønning, R., & Magnussen, S. (2022). Hybrid stimulations and perversions in public service innovation. *Public Policy and Administration*, 37(3), 363–384. <https://doi.org/10.1177/09520767211015015>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Torfing, J., & Triantafillou, P. (2013). What’s in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18(2), 9–25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Torfing, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Georgetown University Press.
- Torfing, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Ung inkludering i Kongsvingerregionen. (2024). *Sluttrapport—Ung inkludering i*

*Kongsvingerregionen. Høgskolen i Innlandet*

<https://www.inn.no/om-hogskolen/samarbeid-med-oss/samarbeid-med-nav/innovasjonsprosjekter/>

- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, *17*(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Wegrich, K. (2019). The blind spots of collaborative innovation. *Public Management Review*, *21*(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1433311>
- Yström, A., & Agogué, M. (2020). Exploring practices in collaborative innovation: Unpacking dynamics, relations, and enactment in in-between spaces. *Creativity and Innovation Management*, *29*(1), 141–145. <https://doi.org/10.1111/caim.12360>
- Aastvedt, A., & Higdem, U. (2022). Co-creation, Collaborative Innovation and Open Innovation in the Public Sector: A Perspective on Distinctions and the Convergence of Definitions. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, *1*(1), 53–68. <https://doi.org/10.18261/njips.1.1.4>

# Vedlegg 1: Intervjuguide

## **Om informanten**

- Hvilken virksomhet og avdeling jobber du i, og i hvilken kommune?
- Hvis aktuelt: Hvilken klasse går du i, og i hvilken kommune?
- Hva er din stilling?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- Hva er din alder?
- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

## **Før ressursgruppens oppstart**

- Når hørte du om Ung inkludering første gangen?
- Hva var din første kontakt med prosjektet?
- Husker du hvilke møter eller workshops du har deltatt på?
- Hvilke forventninger hadde du til å bli med i ressursgruppen?
- Hva var din motivasjon for å delta i ressursgruppen?
- Hvilke forventninger hadde du til resultatene av ressursgruppens arbeid?

## **Arbeidet i ressursgruppene**

- Fremsto det klart hva ressursgruppene oppgave var? (og evt. hvorfor ikke)?
- Hvilken problemstilling jobber ressursgruppen med, og hvordan kom dere frem til denne?
- Hva er det som er nytt ved å jobbe sammen på denne måten?
- Er det noen utfordringer?
- Hva har vært ditt bidrag inn i ressursgruppene?
- Hva tenker du er verdien av å møtes i ressursgruppene?
- På hvilken måte har arbeidet ført til nye samarbeidspartnere eller nye avtaler/kontakter?
- Kommer ressursgruppene til å fortsette arbeidet etter prosjektperiodens slutt?

## **Positive Deviance (PD) som tilnærming**

- Har du fått tilstrekkelig opplæring i hva PD er?

- Hva tenker du er unikt eller noe nytt med PD som innovasjonstilnærming?
- Hvordan har det vært å jobbe med PD som tilnærming?
- Hvilken verdi tenker du det gir det å bruke PD s til å forebygge og redusere ungt utenforskap?
- Hvilke PD-løsninger har dere funnet?
- Kommer dere til å bruke PD i fremtiden i egen organisasjon?
- Har du tilstrekkelig kompetanse til å kunne lære det bort til dine kollegaer?

### **Samskaping**

- Hvordan jobbet ressursgruppene med å rekruttere unge inn?
- Hvilke erfaringer har dere gjort dere med å jobbe sammen med de unge?
- Har det påvirket bevisstheten om maktrelasjoner og evt. hvordan?
- Opplever dere at det har blitt lettere å involvere dem det gjelder i samskapingsprosesser?
- Hvilke erfaringer har du av å samarbeide i en ressursgruppe med personer fra flere ulike bakgrunner? Gir det noen nye muligheter?
- Har det vært noen utfordringer underveis ved å jobbe på tvers av sektorer, tjenester og profesjoner? Jfr. silotenkning?
- Hvilken verdi har det tverrfaglige samarbeidet i dette prosjektet hatt for deg? Har samarbeidet ført til økt forståelse for hverandres mandat/lovverk? Eller til økt respekt? Rollefordeling/ansvar?
- Dersom dere skulle gjort noe annerledes i ressursgruppen for å få bedre resultater, hva skulle det vært og hvorfor?

# Vedlegg 2: Vurdering av behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Ung inkludering](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 471325	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 11.02.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Prosjekttittel**  
Ung inkludering

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

**Prosjektansvarlig**  
Mette Sønderskov

**Prosjektperiode**  
17.01.2022 - 31.12.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 11.02.2022 med vedlegg.

Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**  
Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 31.12.2023.

**LOVLIG GRUNNLAG**  
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**  
Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**  
Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art.

---

13.

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson: Gry Henriksen

Lykke til med prosjektet!