



Samskaping som verktøy i møte med samfunnsutfordringer

En rapport for Senter for Samskapende Innovasjon



UNIVERSITETET
I OSLO

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
SAMMENDRAG.....	5
1. SAMSKAPING FOR ARBEIDSINKLUDERING.....	6
1.1 Oppdragsgiver, prosjektmandat og problemstilling.....	6
1.1.1 Presentasjon av Senter for Samskapende Innovasjon.....	6
1.1.2 SSI sin samskapingsmodell.....	8
1.1.3 Fra BeeFolque-prosjektet til BeeFolque Kollektivet	8
1.2 Avgrensning	9
1.3 Prosjektrapportens struktur	10
2. METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	11
2.1 Kvalitative dybdeintervjuer	11
2.1.1 Utvalg	12
2.1.2 Gjennomføring	12
2.2 Dokumentanalyse	13
2.3 Tematisk analyse	15
2.4 Etske hensyn.....	16
2.5 Begrensninger	16
3. LITTERATURGJENNOMGANG	17
3.1 Samskaping	20
3.2 Sosialt entreprenørskap	21
3.2.1 Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon	22
3.3 Samfunnsutfordringer og samfunnsfloker.....	23
3.3.1 Motstridende mål og helhetlige løsninger	23
3.3.2 Verdien av samskaping	24
3.3.3 Faktorer som fremmer og hemmer samskapingsprosesser	26
3.4 Arbeidsinkludering	26
3.4.1 Ulike veier til arbeidsinkludering.....	27

3.5 Organisasjonslæring	28
3.5.1 Utforsking og utnytting av kunnskap	29
3.5.2 Læring gjennom produktiv dialog	29
4. ANALYSE	30
4.1 Samskapingsmodellen i BeeFolque prosjektet	30
4.1.1 Samskapingsprosessen	31
4.2 Faser i BeeFolque-prosjektet	31
4.3 Styrker og svakheter ved SSI sin samskapingsmodell	36
4.3.1 Arena for kommunikasjon	36
4.3.2 Nettverksbasert praksis	37
4.3.3 Samskapingsmodellen som grenseobjekt	39
4.3.4 En modell som imøtekommer offentlige forventninger	41
4.3.5 Holdninger og arena for samskaping i praksis	43
4.3.6 Etablering og generalisering av samskapingsmodellen	44
4.4 Har det vært samskaping i BeeFolque prosjektet?	45
4.4.1 Hovedpoenger og praktiske implikasjoner	48
4.5 Samskapingsmodellen som verktøy for arbeidsinkludering	48
4.5.1 Brukertilpasning som ledd i arbeidsinkluderingen i BeeFolque-prosjektet	49
4.5.2 Kompetanseutvikling: Praktiske ferdigheter, språkopplæring og inngang til norsk arbeidsliv	50
4.5.3 Bidrar BeeFolque-prosjektet til arbeidsdeltakelsen for utsatte grupper?	52
4.5.4 Arbeidsinkludering gjennom tverrsektorielle partnerskap	54
4.5.5 Hovedpoenger og praktiske implikasjoner	57
4.6 Hvordan bidrar samskapingsmodellen til å fremme læring?	58
4.6.1 Læring i spennet mellom idéutvikling og tungroddede systemer	58
4.6.2 Tilrettelegging for produktiv dialog	60
4.6.3 Læring og samskaping i en sirkulær prosess	62
4.6.4 Hovedpoenger og praktiske implikasjoner for læring	63
5. KONKLUSJON	63
5.1 Samskapingsmodellens styrker og sårbarheter	65
5.2 Implikasjoner for videre forskning	66
6. LITTERATURLISTE	67
7. VEDLEGG:	71

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Senter for samskapende innovasjon.

Prosjektgruppen har bestått av Amalie Lund, Camilla Fondenes Johansen, Idar Henrik Seem og Laura Lekaj ved Universitetet i Oslo. Rapporten er utarbeidet som et resultat av faget “Prosjektforum” ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Dette innebærer at etablerte prosjektgrupper gjennomfører reelle oppdrag, basert på inngåtte avtaler med eksterne oppdragsgivere. Hensikten er at vi skal tilegne oss erfaring med problemstillinger i arbeidslivet, moderne arbeidsformer, finne tverrfaglige løsninger og anvende ervervede samfunnsfaglige kunnskaper og perspektiver (UiO, u.å.).

Prosjektgruppen vil rette en stor takk til vår faglige veileder, Heidi Enehaug ved OsloMet. Gjennom faglige tilbakemeldinger har du stimulert til kritisk refleksjon og en lærerik prosess for hele gruppen. Videre ønsker vi å takke informantene som stilte opp til intervju. Dere har bidratt til at rapporten har fått innblikk i sentrale prosesser under BeeFolque-prosjektet.

Vi vil også takke vår oppdragsgiver Hilde Dalen for en lærerik mulighet og innblikk i deres BeeFolque-prosjekt. Oppdragsgiver har vært til stor hjelp både i arbeidet med å få tilgang til interne dokumenter, identifisere sentrale informanter og til å få kjennskap til BeeFolque Kollektivet. Takk for at vi fikk komme å besøke dere i Nordre Follo og få innblikk i det fantastiske arbeidet dere gjør på Bøndenes hus. Vi vil også takke de ansatte i BeeFolque Kollektivet for en varm velkomst og et hyggelig første møte ved oppstart av prosjektet. Vi håper på muligheten til igjen å komme å besøke dere ved en senere anledning for å se den videre utviklingen.

Oslo, mai 2022.

Sammendrag

I denne rapporten har vi undersøkt BeeFolque-prosjektet, som er et arbeidsinkluderingsprosjekt gjennomført i regi av Senter for samskapende innovasjon (SSI), i samarbeid med NAV. Arbeidet med BeeFolque er basert på en modell for samskaping, utviklet av SSI. Rapportens undersøkelser er hovedsakelig basert på intervjuer av sentrale aktører i BeeFolque-prosjektet. Det har også blitt gjennomført en dokumentanalyse av materiale vi har fått tilsendt av oppdragsgiver, samt en litteraturgjennomgang av studiens kjernebegreper: samskaping, sosialt entreprenørskap, arbeidsinkludering og organisasjonslæring.

Våre analyser tar sikte på å beskrive og evaluere samskapingsmodellen i lys av involverte aktørers skildringer av prosjektarbeidet. Dette gjøres ved først å definere prosjektets faser og deretter vurdere samskapingsmodellens styrker og svakheter. Det blir også gjort en vurdering av hvorvidt samarbeidet som har foregått i tilknytning til BeeFolque-prosjektet er å regne som samskaping. Et sentralt mål med BeeFolque-prosjektet er å bidra til innovative løsninger inn mot arbeidsinkludering. Av den grunn vier vår analyse også tid til å gjøre rede for hvordan samskapingsmodellen har fungert som verktøy for arbeidsinkludering. Videre er en samskapingsprosess å regne som en læringsprosess, og det gjøres derfor en vurdering av hvordan samskapingsmodellen bidrar til å fremme læring gjennom BeeFolque-prosjektet.

Rapportens funn indikerer at Senterets samskapingsmodell støtter opp under samarbeidet mellom ulike aktører, og modellen forstås som et godt verktøy for å kunne imøtekomme flere målsettinger samtidig. Gjennom analysedelen identifiseres fire sentrale faser av BeeFolques utvikling, og våre funn indikerer at relevante aktører har hatt ulik påvirkning på de enkelte fasene. Sett i forhold til arbeidsinkludering har prosjektet hatt flere positive effekter som supplerer NAV i sitt arbeid med å inkludere sårbare grupper inn i arbeidslivet. BeeFolque-prosjektet kan tjene som et godt supplement til kunnskap om hvordan aktører kan samskape på tvers av sektorer.

1. Samskaping for arbeidsinkludering

1.1 Oppdragsgiver, prosjektmandat og problemstilling

Vår prosjektgruppe fikk i oppdrag å beskrive og analysere, samt trekke ut læring om hvordan SSI og deres samskapingsmodell for jobbskaping, virker og kan virke på sitt beste.

Prosjektmandatet vi fikk tildelt fra SSI innebar å “... følge og delvis beskrive retrospektivt prosessen rundt etablering og videreføring av Beefolque Kollektivet og utvinne læringsutbytte fra disse erfaringene for fremtidige prosjekter” [Click here to enter text.](#)(Vedlegg 1, s. 2).

Mandatet ble konkretisert gjennom tre punkter oppdragsgiver ønsket at vi skulle fokusere på: (1) Vellykkede aspekter ved prosjektet og forutsetninger for at prosjektet skulle lykkes, (2) Beskrive og analysere etableringen av det tverrsektorielle samskapingsprosjektet og (3) Beskrive hvordan kursdeltakerne engasjeres og aktørene bidrar i prosessen (Vedlegg 1, s. 2-3). Prosjektmandatet vi fikk utdelt, var svært omfattende med tanke på størrelsen på prosjektrapporten. Vi valgte derfor å snevre inn oppdraget i samråd med veileder, oppdragsgiver og undervisere ved UiO, og dermed danne vår egen problemstilling ut i fra dette.

Vår hovedproblemstilling lyder som følger; “Hvordan bidrar SSI sin samskapingsmodell til å fremme samarbeid og læring i arbeidsinkluderingsprosjektet BeeFolque?”

Denne hovedproblemstillingen ble deretter delt inn i tre forskningsspørsmål;

1. Hvordan fungerer samskapingsmodellen som verktøy for samarbeid på tvers av aktører i prosjektet?
2. Hvordan fungerer samskapingsmodellen som verktøy for arbeidsinkludering?
3. Hvordan bidrar samskapingsmodellen til å fremme læring?

1.1.1 Presentasjon av Senter for Samskapende Innovasjon

Senter for Samskapende Innovasjon (SSI) er vår oppdragsgiver i Prosjektforum, og er drevet av Kreativt og Mangfoldig Arbeidsliv (KREM). KREM har rollen som koordinator hos SSI, og beskriver seg som en samfunnsinnovatør som hovedsakelig utvikler partnerskap mellom offentlig tjeneste, næringsliv, akademia, innovatører og brukere. SSI jobber med å utvikle nye løsninger på eksisterende samfunnsutfordringer og gjør dette ved å ta i bruk verktøy fra

sosialt entreprenørskap og samskaping. SSI sine prosjekter utformes i samarbeid mellom organisasjoner og enkeltpersoner, på tvers av sektorer. Senteret gir blant annet støtte, nettverk og veiledning til sosiale entreprenører, samt arbeider for politiske endringer på feltet. (SSI, 2021a).

Senteret består av flere medlemsorganisasjoner, hvor medlemmer betaler årlig medlemsavgift. SSI har i tillegg etablert forbindelser med eksterne aktører, blant annet i form av et klyngesamarbeid mellom ulike NAV-avdelinger; Bjerke, Ullern, Nordstrand og Nordre Follo. Formålet med koblingen er å bidra til utvikling av sosialt og samfunnsnyttig entreprenørskap i Norge. Klyngesamarbeidet arbeider også for å øke antallet og kvaliteten på sosiale entreprenører, som retter sin virksomhet mot bekjempelse av fattigdom og sosial eksklusjon. SSI beskriver seg som en interesseorganisasjon, en utviklingspartner og en fagarena for samfunnsnyttig innovasjon, og har ikke erverv eller økonomisk vinning som formål.

SSI har arbeidet med å utvikle en modell for å møte samfunnsutfordringer, kalt *Samskappingsmodellen*. Her engasjeres sosiale entreprenører gjennom prosjekter, og utvikler nye løsninger på et lokalt nivå sammen med målgruppene, offentlig sektor og drivkrefter i både frivillighet og næringsliv. Sentralt i samskappingsmodellen er koblingen mellom relevante aktører som har viktige ressurser for å skape løsninger på felles utfordringer. Samskappingsmodellen benyttes i forbindelse med komplekse utfordringer som arbeidsinkludering, integrering og fattigdomsbekjempelse (SSI, 2021a). Et sentralt eksempel på et sosialt innovasjonsprosjekt drevet av SSI, er BeeFolque-prosjektet (Vedlegg 1, 2022). Vår prosjektrapport vil i hovedsak rette seg mot dette initiativet.

1.1.2 SSI sin samskapingsmodell

Figur 1: SSI sin samskapingsmodell (forenklet versjon)



Figuren ovenfor er en forenklet versjon av SSI sin samskapingsmodell med utgangspunkt i de 3 nivåene av prosessen, samt tilhørende mål for hvert nivå (KREM, 2020).

1.1.3 Fra BeeFolque-prosjektet til BeeFolque Kollektivet

Arbeidsinkluderingsprosjektet BeeFolque beskrives som et samskapingsprosjekt i regi av SSI, mellom sosiale entreprenører og NAV i Bjerke, Nordre Follo og Ullern. BeeFolque-prosjektet kobler sammen mennesker med en felles interesse for bier og natur. De ønsker samtidig å dekke et behov for flere gartnere og bihold, økt produksjon av norsk honning, og dessuten økt jobbutvikling blant utsatte grupper i samfunnet.

BeeFolque-prosjektet er ment å gi arbeidssøkere en ny vei inn i arbeidslivet. SSI beskriver tilnærmingen på følgende vis: “*Prosjektet jobber ut fra en struktur med fire veier til arbeid i NAV: 1. Formidling til ordinært arbeid 2. Kvalifisering (for eksempel arbeidsmarkedstiltakene) 3. Ordinær utdanning og 4. Entreprenørskap med etablering av arbeidsplasser*” (SSI, 2021b, s. 1). Prosjektet representerer den fjerde tilnærmingen, og startet

opp som et kurstilbud der brukerne hadde muligheten til å utvikle sin egen bedrift som birøktere, og eventuelt danne grunnlaget for videre gartnerstudier etter sertifisering som næringsbirøkter (SSI, 2021b). Underveis utviklet prosjektet seg fra å bare være et kurstilbud til etablering av arbeidsplass, og i september 2020 ble arbeidsplassen BeeFolque Kollektivet etablert (Vedlegg 1, s. 2).

En sentral verdi som beskrives i BeeFolque-prosjektet er mangfold. Prosjektet ønsker å fremme et ressursfokus som kommer deltakerne til gode. Det tas her utgangspunkt i deltakeres styrker, interesser og motivasjon som utgangspunkt for arbeidsinkludering. Det er i dag 8 ansatte i BeeFolque Kollektivet, som inkluderer deltakere fra seks ulike nasjonaliteter, med liten arbeidserfaring og varierende norskkunnskaper. Gjennom å bli ansatt i BeeFolque Kollektivet, har de ansatte fått mulighet til å skaffe seg en levedyktig inntekt, et sosialt fellesskap, og arbeidsrettet nettverk med kolleger (Vedlegg 1).

1.2 Avgrensning

Denne rapporten skrives innenfor og med utgangspunkt i norsk kontekst. Offentlig sektor har en primær rolle for velferdsforvaltning i samfunnet. Den nordiske velferdsmodellen bygger på en bærekraftig balanse mellom velferdsgoder og sysselsetting i samfunnet (Sandvin et al., 2020). Velferdsmodellen danner dermed en sentral ramme for denne rapporten da offentlig sektor har en sentral rolle i samfunnsutfordringer rettet mot arbeidsinkludering.

Rapporten tar i hovedsak utgangspunkt i å beskrive samskaping på gruppenivå mellom de ulike aktørene involvert i BeeFolque-prosjektet. Enkeltindividers opplevelser og perspektiver danner likevel grunnlaget for innsikt i de ulike aktørenes rolle og bidrag. Samskaping beskrives i forskningslitteraturen å kjennetegnes av aktiv involvering av relevante aktører i prosessen (Voorberg et al., 2015).

BeeFolque-prosjektet retter seg mot å få folk ut i arbeid. Arbeidsinkludering er et sammensatt begrep som kan forstås på ulike måter. Begrepet kan forstås fra et kvantitativt ståsted der en fokuserer på antall arbeidstakere som inkluderes i tilbudene, eller fra et mer kvalitativt perspektiv der en studerer kvaliteten på tiltakene. For å undersøke samskappingsmodellen som verktøy for arbeidsinkludering vil vi gå kvalitativt til verks, og det vil fokuseres på hvordan

tiltakene bidrar til læring hos brukerne, hvilke tilpasninger som er gjort på bakgrunn av brukernes innspill og hvorvidt metodikken til SSI bidrar til å styrke det nåværende virkemiddelapparatet til NAV.

I en samskapingsprosess bringer involverte aktører med seg ulike ressurser, og det skal legges til rette for et samarbeid på tvers (Agger et al., 2018). Prosessen beveger seg fra utvikling til leveranse, med formål om å skape noe nytt. Samskapingsprosessen som har foregått i tilknytning til BeeFolque-prosjektet er å anse som en læringsprosess, der involverte aktører jobber mot en felles forståelse og et felles mål. Derfor er det av verdi for prosjektet å sette organisasjonslæring under lupen. Læring uttrykkes gjennom nye oppfatninger og måter å gjøre ting på, og fremstår som en helt avgjørende faktor for måloppnåelse.

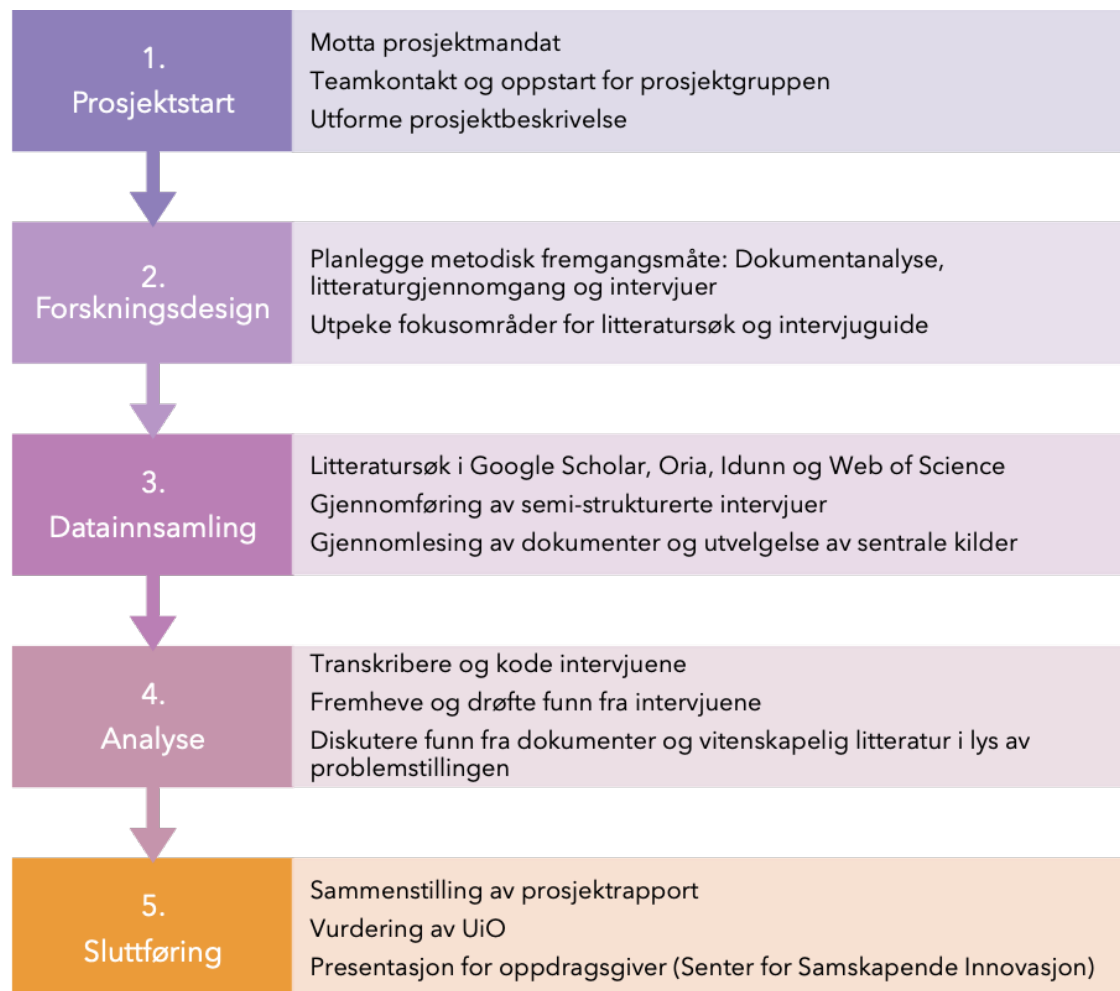
1.3 Prosjektrapportens struktur

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil rapporten gjennomgå SSI sine interne dokumenter, fremheve sentrale funn fra en vitenskapelig litteraturgjennomgang og presentere innsikt fra kvalitative intervjuer. Prosjektrapporten er ikke ment å være en altomfattende diskusjon av samskaping i Norge, men begrepet fremstår som sentralt i prosjektet og det vil følgelig vies en del tid til diskusjon av fenomenet. Videre i prosjektrapporten vil kapittel 2 gi en forståelse av prosjektets forskningsdesign og forklarer de avgjørelsene tatt i forbindelse med datainnsamling. Det gis et raskt innblikk i litteratur om de valgte metodene før de forklares tettere tilknyttet prosjektet. Videre vil kapittel 3 introdusere rapportens teoretiske rammeverk og gå mer i dybden på valgte temaer. Her er samskaping, sosialt entreprenørskap, arbeidsinkludering og organisasjonslæring fokusområdene som trekkes frem. Kapittel 4 presenterer funn fra analysen av intervjumaterialet, så vel som utvalgte poenger fra dokument- og litteraturgjennomgang. Analysen er strukturert rundt hovedtemaer identifisert gjennom prosjektet.

Prosjektrapporten avsluttes med å fremheve styrker i samskapingsmodellen, identifikasjon av potensielle barrierer for SSI sitt arbeid og understreking av utvalgte læringsmomenter.

2. Metode og forskningsdesign

Figur 2: Prosjektstruktur



2.1 Kvalitative dybdeintervjuer

Med utgangspunkt i prosjektmandatet og vår problemstilling, anså vi kvalitative intervjuer som en egnet metode for å samle inn informasjon om erfaringer knyttet til BeeFolque-prosjektet og samskapingsmodellen. Semistrukturerte intervjuer, eller dybdeintervjuer, vurderes å være en hensiktsmessig innsamlingsmetode fordi vi ønsket å sette i gang fri samtale knyttet til hver enkelt informants erfaringer (Tjora, 2010, s. 113). Gjennom intervjuene var vi ute etter å komme tettere på en empirisk virkelighet som er krevende å få innsikt i gjennom litteraturgjennomgang og dokumentanalyse.

Vi er ute etter å evaluere et samarbeid, samt undersøke i hvilken grad prosjektet lyktes med å få folk ut i jobb. Involverte aktører sitter her på en mengde verdifull informasjon som kan hjelpe oss i forsøket på å besvare nettopp disse spørsmålene. Informantene fikk for eksempel muligheten til å beskrive hvilke utfordringer de har møtt på underveis, eller beskrive mellommenneskelige prosesser knyttet til begreper som kommunikasjon, trivsel, samarbeid og problemløsning.

2.1.1 Utvalg

Gjennom samtaler med vår kontaktperson i SSI kom vi frem til et strategisk utvalg som kunne tilby oss en mest mulig helhetlig innsikt i samskappingsprosjektet. Vi intervjuet totalt åtte informanter med ulik tilknytning til BeeFolque-prosjektet. Tabell 1 viser hvem av de 8 informantene som har hatt tilknytning til SSI siden oppstarten av BeeFolque-prosjektet (Rolle: BeeFolque-prosjektet), hvem som var tidligere kursdeltakere før de senere ble ansatt i BeeFolque Kollektivet (Rolle: Tidligere kursdeltaker) og hvem av informantene som tilhører NAV-kontorer involvert i klyngesamarbeidet (Rolle: NAV).

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informant	Rolle
1	BeeFolque-prosjektet
2	BeeFolque-prosjektet
3	NAV
4	Tidligere kursdeltaker
5	Tidligere kursdeltaker
6	BeeFolque-prosjektet
7	BeeFolque-prosjektet
8	NAV

2.1.2 Gjennomføring

De to første intervjuene ble gjennomført under et besøk hos oppdragsgiver. Resten av intervjuene ble gjennomført enten på Blindern eller over Zoom. Dette er tre ulike forutsetninger som vil kunne ha betydning på informasjonen som fremkommer i intervjuet

(Tjora, 2010, s. 121). Det er naturlig at informanten føler seg tryggere i en setting der man er godt kjent fra før. I tillegg er det tenkelig at digitalt intervju oppleves som noe kunstig, der en ofte blir mer selvbevisst. Slike faktorer kan påvirke kvaliteten på intervjuet, og det var derfor viktig å legge til rette for en mest mulig avslappet setting, der man starter litt åpent og uformelt for deretter å snevre samtalen inn mot mer konkrete eller kritiske spørsmål litt utover i intervjuet. En slik fremgangsmåte ble lagt til rette for gjennom intervjuguiden vi hadde utviklet i forkant. Intervjuguiden (Vedlegg 2) besto av overordnede temaer med tilhørende spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Sentrale temaer var:

- BeeFolque-prosjektets oppstart, utvikling og mål
- Engasjering av deltakere
- Evaluering av samskapingsmodellen og samarbeidsprosessen
- Grunnleggende antakelser om arbeidsinkludering
- Norskopplæring
- Evaluering av verktøy og resultater
- Evaluering av læringsprosess

Under hvert intervju benyttet vi lydopptak som innsamlingsmetode, og vi varierte mellom å være én eller to intervjuere. Vi anså det hensiktsmessig å være to tilstede i de første intervjuene, slik at én av oss kunne stille spørsmål, og den andre kunne følge med på strukturen i intervjuguiden (Tjora, 2010, s. 158). Dette var for å få intervjuguiden litt under huden, men også fordi vi manglet erfaring. Vi opplevde det som noe utfordrende å stille tilstrekkelig med utforskende oppfølgingsspørsmål. Flere av informantene hadde lange digresjoner, og det var utfordrende å finne balansen mellom den frie samtale og granskende spørsmål.

2.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en systematisk prosedyre for å gjennomgå og evaluere dokumenter fra en rekke ulike kilder (Bowen, 2009, s. 27). Ved å analysere innholdet rustes en til å identifisere kjernekonsepter som fremgår av kildematerialet (Leavy, 2015).

I prosjektrapporten fungerer dokumentanalysen som et supplement til litteraturgjennomgang og intervjuer som ellers legger grunnlaget for rapporten.

Forskere vil likevel alltid ha normative antagelser og vil ikke være i stand til å presentere fullstendig verdifrie betraktninger (Holst, 2005, s. 2008). Heller ikke i gjennomføringen av en dokumentanalyse vil forskeren være i stand til å håndtere et dokument eller en tekst fullstendig nøytralt (Owen, 2014). Materialet brukes i en lokal kontekst og til å gjennomføre bestemte formål (Rapley, 2007, s. 97). Triangulering, å studere samme fenomen ved bruk av ulike metodiske tilnæringer, vil heve troverdigheten av rapportens resultater og fungere som en motvekt mot ulike biaser forskerne eller respondentene måtte inneha (Bowen 2009, s. 38).

For å bedre forstå arbeidet til SSI og BeeFolque ble prosjektgruppen ved flere anledninger tilsendt en rekke dokumenter fra oppdragsgiver. Etter gjennomlesing av disse er et utvalg på 5 dokumenter inkludert i videre analyser. Dokumentene er strategisk utvalgt med henblikk på å belyse ulike aspekter ved problemstillingen.

Tabell 2: Sentralt kildemateriale som inngår i dokumentanalysen

Forfatter, årstall <i>Navn på verket</i>	Data analysert	Kjernebegreper
KREM, 2020 <i>Modell for samskaping mellom offentlig aktør og sosial innovatør</i>	Skriftlig konkretisering av SSI sin samskapingsmodell. Modellen tydeliggjør rollen til SSI, prosjektleder og sosial entreprenør.	Nivåer, læring, innovasjon, samskaping, organisasjonsstruktur, veiledning
SSI, 2021a <i>Årsberetning 2020, Senter for Samskapende Innovasjon</i>	Beskriver strukturen og målene til SSI. Gir innsikt i SSI som organisasjon, inntektskilder og nøkkelpartnere.	Sosialt entreprenørskap, innovasjon, partnerskap, integrering og inkludering, næringsutvikling
SSI, 2021b <i>Prosessuell tilnærming til utvikling av entreprenørskapsopplæring</i>	Forklaring av SSI sin fremgangsmåte eksemplifisert gjennom blant annet BeeFolque-prosjektet.	Sosialt entreprenørskap, inkludering, samutvikling, sosial ulikhet, rekruttering, klyngesamarbeid, nettverk

SSI, 2020 <i>Tilskudd til utvikling av kommunale integreringstiltak - Sluttrapport 2020</i>	Vurdering av prosjektet "Samutvikling av nye veier til arbeid" sin måloppnåelse på en rekke områder. Prosjektet var forløper til etablering av BeeFolque Kollektivet.	Effektmåling, arbeidsplassutvikling, samutvikling, prosjektutvikling, brukermedvirkning, entreprenørskap
BeeFolque Kollektivet, 2021 <i>Brev til statsråden</i>	Brev sendt til daværende arbeids- og sosialminister der ansatte beskriver BeeFolque og prosjektets nytteverdi på både et individ- og samfunnsnivå	Sosial ulikhet, samarbeid, prosjektutvikling, nivåer, arbeidsinkludering, politiske endringer

2.3 Tematisk analyse

I vårt analysearbeid tok vi utgangspunkt i Braun og Clarkes (2006) trinnvise modell for tematisk analyse, samt Tjoras (2017) stegvis-deduktive induksjon (SDI-metoden). Dette gjorde vi gjennom å først transkribere lydopptakene for deretter å produsere tekstnære koder. De innledende kodene ble deretter samlet i en «kodebok», og dannet utgangspunkt for noen innledende temaer, eller grupperinger av koder. Neste steg i analyseprosessen var å formulere noen innledende temaer basert på de produserte kodene. Her fulgte vi Eggebøs (2020) råd om å gjennomføre en kollektiv kvalitativ analyse, som dreier seg om å kartlegge temaer i fellesskap. Tabell 3 viser de ulike temaene som er fremhevet i analysen og gir eksempler på tilhørende konsepter og koder. Ettersom det ble totalt 617 koder vil kun et utvalg illustreres i tabellen.

Tabell 3: Eksempel på koder, konsepter og temaer brukt i analysen

Overordnede temaer	Konsepter	Koder
Arbeidsinkludering og norskopplæring	Kompetanseutvikling Brukertilpassning Språk	251: Jeg har lært mer norsk og treffer mange forskjellige mennesker
Samskaping	Evaluering Fleksibilitet Relasjonsbasert samarbeid	74: Det er en henvendelse, men den er ikke formell, ikke sant. Den er relasjonsbasert
Læring og evaluering	Dialog Kunnskapsdeling Samskappingsprosess = Læringsprosess	319: Man kunne kanskje ønske at dette her var det eksempelet NAV gikk ut med da
Prosjektarbeid, rollefordeling og senterets struktur	Idéutvikling Eksternt samarbeid Praktisk gjennomføring	464: BeeFolque var på en måte en type kursbedrift
Samfunnsverdi	Bærekraft Lokalsamfunn Integrering	490: Trist å se dagens samfunn hvor veldig mange ikke har en funksjon
Personlig engasjement	Trivsel Motivasjon Utenforskap	154: Forstår hverandre veldig godt og trives veldig
Sosialt entreprenørskap som verktøy	Endringsbehov Evaluere samskappingsmodellen Løse samfunnsutfordringer	325: Mange entreprenører har liten eller ingen prosjekterfaring

2.4 Etiske hensyn

Et grunnleggende etisk moment for dette prosjektet var å inngå en avtale med Personverntjenester, som er en del av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette innebærer at Personverntjenester gjør en vurdering på om vårt planlagte arbeid er lovlig etter personregelverket. Formulering av intervjuguide, informasjons- og samtykkeskriv inngikk som en del av søknadsprosessen for å få prosjektet godkjent.

Gjennom informasjonsskrivet ble deltakerne blant annet informert om prosjektets formål, frivillig deltakelse, lydopptak, oppbevaring av personopplysninger og retten til å trekke seg. Skrivet ble tilsendt informantene i forkant av intervjuet, slik at de hadde god tid til å se over dette. Datainnsamlingen er basert på personlig samtykke fra hver enkelt informant.

Deltakerne ble også gjort kjent med muligheten for at innsamlet data kan bli anvendt i eventuelle masteroppgaver innen utgangen av 2023, samt risikoen for at de kan bli gjenkjent i et sluttprodukt til tross for at alt innsamlet materiale blir aidentifisert. Vår prosjektoppgave retter seg mot et samarbeid som involverer et relativt lavt antall aktører, hvilket gjør det umulig å garantere fullstendig anonymitet.

2.5 Begrensninger

Informantene i dette prosjektet er identifisert av SSI. Prosjektgruppen har gradvis gjort seg mer kjent med SSI sitt virke og gjennomføringen av BeeFolque-prosjektet, men siden SSI allerede hadde bred kjennskap til prosjektgjennomføringen var det naturlig at de pekte ut relevante parter for å få fortgang i prosessen. Dette kan likevel bidra til å begrense meningsmangfoldet prosjektgruppen er blitt eksponert for gjennom prosjektet. I tillegg gjør mengden informanter at en risikerer å ikke få det fullstendige bildet av hele prosjektet.

Avgjørelsen er tatt av tidshensyn, men ideelt ville en kunne intervjuet enda flere informanter i forbindelse med projektrapporten. Fra et brukerperspektiv er det kun informanter som fikk videre ansettelse som er intervjuet.

Det bør også nevnes at vi hadde en diskusjon på hvorvidt vi burde intervjuere aktører som representerer andre medlemsorganisasjoner av Senteret, men som ikke har vært involvert i BeeFolque-prosjektet. Vi kom frem til at dette ble lite relevant da vårt mandat i hovedsak retter seg mot dette prosjektet.

BeeFolque-prosjektet er en konkret case valgt ut for å eksemplifisere bruken av SSI sin samskappingsmodell for jobbskaping. Likevel er det viktig å ta høyde for at samskapende prosjekter typisk vil skille seg fra hverandre og at en derfor burde være forsiktig med å generalisere resultatene.

3. Litteraturgjennomgang

For å besvare den valgte problemstillingen vil prosjektrapporten ta utgangspunkt i eksisterende forskning og akademisk litteratur på feltet. På bakgrunn av prosjektmandatet, samtaler med veileder og oppdragsgiver, samt innledende utforskning av litteratur, ble følgende områder identifisert som veiledende for videre litteratursøk: (1) Samskaping, (2) sosialt entreprenørskap, (3) arbeidsinkludering og (4) organisasjonslæring.

Fokusområdene er ment å gi en robust inngang til å belyse ulike sider av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Samskaping som tilnærming og filosofi beskrives for å vurdere hvorvidt SSI sin samskappingsmodell stimulerer til læring og arbeidsinkludering. Sosialt entreprenørskap brukes av SSI for å beskrive formålet til organisasjonen, og entreprenørskap brukes som verktøy for å utvikle nye sosiale løsninger. Arbeidsinkludering forstås som en viktig del av prosjektets målsetting, og litteraturgjennomgangen vil derfor bidra til å forklare hva dette innebærer og hva BeeFolque-prosjektet søker å realisere. Litteraturen om organisasjonslæring vil gjøre rede for noen sentrale aspekter som inngår i en læringsprosess.

Aktuelle litteraturbidrag er blitt identifisert via søk i Google Scholar, Oria, Idunn og Web of Science, med samskaping, sosialt entreprenørskap, arbeidsinkludering og organisasjonslæring som søkeord. Der det har latt seg gjøre har litteratur som omhandler flere av konseptene og

tar utgangspunkt i en norsk kontekst blitt prioritert. I utvelgelsen av litteraturbidrag har sammendrag (abstract) blitt lest før verkene i sin helhet er blitt skimlest raskt.

Sentrale litteraturbidrag presenteres i Tabell 4. I tillegg til informasjon om forfatteren, konteksten til forskningsprosjektet og gjennomgående begreper inkluderer tabellen sentrale innsikter med relevans for prosjektrapportens problemstilling.

Tabell 4: Sentrale litteraturbidrag som har preget prosjektrapporten

Forfatter, årstall <i>Navn på verket</i>	Data analysert	Kjernebegreper
Kobro & Bjørnerud, 2021 <i>Samskapende velferdsinnovasjon – Ny kompetanse på vei mot «felleskapskommunen»? Sluttrapport</i>	Avsluttende rapport for forskningsprosjekt iverksatt på bakgrunn av et behov for mer innovasjon i norske kommuner (Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Utforsker samskaping som prosess gjennom ulike kommunale caser.	Samskaping, velferdsutfordringer, innovasjon, tverrsektorielt samarbeid, (kommunen som) sted, prosess, kompetanseutvikling, brukerinnflytelse, grounded theory
Sentrale innsikter: Samskaping tar sikte på å inkludere brukerne i problemdefinerings og løsningsutvikling tilknyttet velferdsutfordringer. Metodikken vil være situasjonsavhengig. Implementering av samskaping krever veiledning og kompetanseutvikling hos det offentlige.		
Arbeids- og sosialdepartementet, 2018 <i>Samarbeid om sosialt entreprenørskap.</i>	Rapport fra en arbeidsgruppe på tvers av departementer som gir råd, definerer begreper, kontekst og utfordringer tilknyttet sosialt entreprenørskap.	Sosialt entreprenørskap, tverrsektorielt samarbeid, sosial innovasjon, målgruppeinvolvering, samskaping
Sentrale innsikter: Sosialt entreprenørskap er et felt preget av uklarhet og det er behov for mer tverrsektorielt samarbeid. Fem kjennetegn ved nordisk sosialt entreprenørskap: (1) Sosialt formål eller udekket velferdsbehov, (2) Nyskapende løsninger, (3) Drives av sosiale resultater, men kan bli levedyktig på sikt, (4) Målgruppeinvolvering og (5) Samarbeid på tvers av fagfelt og virksomhetsmodeller.		
Kobro, 2018 <i>La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende</i>	Forskningsbasert håndbok utviklet av Kommunesektorens organisasjon (KS) og USN	Samskaping, sosial innovasjon, samfunnsfloker, effektmåling, dobbelt siktemål (sosial verdi i

<i>sosial innovasjon.</i>	som diskuterer og utvikler modeller for samskaping og sosial innovasjon.	prosess og resultat), makt
Sentrale innsikter: Sosial innovasjon har som formål å skape sosial verdi i både prosess og sluttprodukt. Samskaping (i form av co-production) kjennetegnes av langvarige, likeverdige samarbeidsrelasjoner. Samarbeidsprosesser muliggjør utformingen av helhetlige løsninger.		
Crossan et al., 1999 <i>An organizational learning framework: from intuition to institution</i>	Artikkel som formulerer et rammeverk for organisasjonslæring gjennom fire prosesser på tvers av tre nivåer.	Organisasjonslæring, ny kunnskap, utnytting, utforskning, feed-forward, feedback, læringsnivåer
Sentrale innsikter: Organisasjonslæring innebærer både å utforske hva som kan endres og forbedres, men også en evaluering av hva man allerede kan. Læring skjer på flere nivåer.		
Tsoukas, 2009 <i>A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations.</i>	Artikkel som formulerer en dialogisk tilnærming til hvordan ny kunnskap skapes i organisasjoner.	Organisasjonslæring, kommunikasjon, produktiv dialog, selvdistansering, virkelighetsfortolkning, kunnskap, innovasjon
Sentrale innsikter: Artikkelen argumenterer for at en viktig forutsetning for læring i organisasjoner er såkalt produktiv dialog. Kjennetegnet av selvdistansering.		
Voorberg et al., 2015. <i>A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey</i>	Litteraturgjennomgang av 122 artikler og bøker som omhandler samskaping (co-creation and co-production) i offentlig sektor. Analysen fokuserer på å skape tydelig skille mellom overlappende begreper, identifisere sentrale faktorer i samskaping, og ulike utfall av samskapingsprosesser.	Co-creation, co-production, påvirkningsfaktorer, suksesskriterier
Sentrale innsikter: Utdfordrende å skape et tydelig skille mellom de engelske begrepene co-creation and co-production. Flere faktorer har innvirkning på både organisasjon og aktørers bidrag til samskaping. Forskningsfeltet er dominert av kvalitative studier. Kunnskapen på feltet er fragmentert, med et klart behov for en mer helhetlig og samlet kunnskap om samskaping som verktøy.		

<p>Agger et al., 2018</p> <p><i>Hvilken verdi skaper vi med samskaping- og hvordan kan den måles og dokumenteres ?</i></p>	<p>Internasjonal litteraturgjennomgang med fokus på å kartlegge og formidle verdi, og måling av samskaping (samskabelse på dansk).</p>	<p>Samskaping, co-creation, co-production, verdi, måling, samfunnsnivåer, bunnlinje, offentlig verdi, effektivitet, innovasjon, demokrati</p>
<p>Sentrale innsikter: Samskaping som fenomen er utfordrende å definere, derfor også utfordrende å måle. Det skiller mellom dens effekt på ulike nivåer i samfunnet. Videre skiller det mellom produktverdi og prosessverdi av samskaping. I tillegg fremheves ulike grunnverdier samskaping bygger på og opprettholder.</p>		

3.1 Samskaping

Samskaping beskrives som en metode for sosial problemløsning, hvor ulike samfunnsaktører aktivt involveres i å identifisere og finne løsninger på samfunnsrelaterte utfordringer (Agger et al., 2018). Samskaping som styringsverktøy i offentlig sektor handler dermed om å tilrettelegge for at offentlige, private og frivillige organisasjoner samarbeider på tvers av institusjonelle grenser (Bovaird & Löffler, 2018). Grunnleggende bygger samskaping på antagelsen om at ulike parter kan bringe med seg verdifulle ressurser inn i et gjensidig samarbeid (Agger et al., 2018). Aktiv involvering i ulike stadier av prosessen står til forskjell fra det brede konseptet deltagelse, som også kan involvere passiv deltagelse (Voorberg et al., 2015). Samskaping innebærer dermed å invitere inn til likeverdige samarbeidende partnerskap, hvor aktørene får gi selvstendige bidrag i en dynamisk, sirkulær prosess mot en løsning (Kobro, 2018, s. 20).

Samskaping er et bredt begrep uten tydelige avgrensninger. I praksis vil man finne store variasjoner av ulike typer samskappingsprosesser, samt ulik grad av involvering på ulike stadier i prosessen (Agger et al., 2018). Internasjonalt har “co-creation” og “co-production” stått som sentrale begreper (Voorberg et al., 2015). Co-creation peker mot å skape noe nytt sammen i forkant av produksjonsarbeidet, mens co-production rammer inn helheten av prosessen hvor samskaping foregår fra utviklingsfasen frem til selve leveransen (Kobro, 2018). Hvor enkelte studier har tatt i bruk tydelig skiller mellom begrepene (Torfing et al., 2016), har andre variert begrepsbruk og praksis (Voorberg et al., 2015). I norsk litteratur har

begrepene vært forsøkt oversatt til henholdsvis tynn og tykk samskaping, som til sammen dekker hele kontinuumet fra co-creation til co-production (Kobro, 2018, s. 12).

Stortingsmelding 30, *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse* (2019-2020), understreker hvordan samskaping kan bringe frem nye perspektiver og muligheter i utvikling av offentlig sektor og dermed har potensialet til å øke innovasjonsevnen i Norge. Samskaping med mål om innovasjon blir beskrevet som et utnyttet potensial, der det foreløpig er identifisert lite samarbeid på tvers av sektorer (Meld. St. 30 (2019-2020) s. 68).

Samskaping utfordrer dermed de institusjonelle rammebetingelsene og ansvarsfordelingen mellom offentlig sektor og privat næringsliv. Målet er ikke å bygge ned de organisatoriske grensene, men en relasjonell koordinering gjennom samarbeid, nettverk og partnerskap (Torfing et al., 2016). Videre supplerer den tanken om konkurranse mellom privat og offentlig sektor som eneste løsning for bedre og mer effektive offentlige tjenester (Torfing et al., 2016). Det signaliserer et politisk ønske om å skape rom og satse på initiativ som fremmer innovasjon gjennom samskaping (Meld. St. 30 (2019-2020)).

3.2 Sosialt entreprenørskap

I Norge rettes stadig større oppmerksomhet mot sosialt entreprenørskap, selv om trenden har vært mer fremtredende i andre land (Ingstad & Loga, 2016). Sosialt entreprenørskap er en egen måte å drive næringsvirksomhet på, som bryter med de vante forventningene om aktører som befinner seg i offentlig, privat eller ideell sektor (Brøgger, 2017, s. 12). De sosiale entreprenørene kombinerer verdier, handlingsnormer og logikker som tradisjonelt har tilhørt de ulike sektorene (Ingstad & Loga, 2016, s. 22).

Sosialt entreprenørskap er et fenomen som preges av ulike forståelser. Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon (SESAM) ved Universitetet i Sørøst-Norge, publiserte i 2019 en større rapport som blant annet hadde som mål å bidra til en tydeligere avgrensning (Kobro, 2019). Rapporten beskrev sosialt entreprenørskap som tre forskjellige ting:

1. Et fenomen: Et begrep som dekker hele feltet av sosial innovasjon
2. Enkeltpersoner (gründere): Personene som står bak de nye sosiale tiltakene

3. Sosiale økonomiske foretak: Nye organiserte sosiale virksomheter med formål om å løse sosiale problemer på nye måter, basert på en forretningsmodell som kan gjøre virksomheten levedyktig på sikt

I de kommende delene av denne prosjektrapporten vurderes den tredje beskrivelsen å være mest nærliggende vår forståelse av begrepet sosialt entreprenørskap. Prosjektrapporten studerer samskapingsmodellen til SSI og bruker BeeFolque-prosjektet som case. Både SSI og BeeFolque Kollektivet er organiserte virksomheter som baserer seg på en potensielt bærekraftig forretningsmodell, og søker å nøste opp i samfunnsutfordringer. Begge virksomhetene har en tydelig sosial forankring og leter aktivt etter nye måter å løse etablerte problemer på. Denne begrepsforståelsen sammenfaller også med Brøggers beskrivelse av sosialt entreprenørskap som “...bedrifter som etableres for å løse et sosialt problem” (2017, s. 65).

3.2.1 Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon

Sosialt entreprenørskap handler i stor grad om å utvikle, organisere og skalere innovative løsninger på eksisterende samfunnsproblemer og forutsetter en kobling av sosiale og forretningsmessige mål og metoder (Ingstad & Loga, 2016, s. 22). I deres søken på å utvikle innovative løsninger på sosiale problemer, skaper sosiale entreprenører nye praksiser på tvers av tradisjonelle sektorskiller og danner nye relasjoner mellom de involverte aktørene (Escobar & Gutiérrez, 2011, s. 55). Sosial innovasjon kan dermed forstås som en måte å beskrive produktet til de sosiale entreprenørene.

Dette produktet baserer seg på en ambisjon om å få størst mulig sosial verdi for alt og alle som er engasjert i virksomheten (Brøgger, 2017, s. 123). I entreprenørers arbeid med å utvikle sosiale innovasjoner i Norge utpeker NAV seg som en viktig sparrepartner. NAV er en av de få offentlige institusjonene i Norge som har skrevet sosialt entreprenørskap inn i sine styringsdokumenter. Gitt at de sosiale entreprenørene tilfredsstiller NAVs krav vil de kunne motta tilskudd (Brøgger, 2017, s. 132).

3.3 Samfunnsutfordringer og samfunnsfloker

‘Wicked problems’, typisk oversatt til floker eller samfunnsfloker på norsk, kjennetegnes av høy grad av kompleksitet og usikkerhet i organisasjoner (Missimer et al., 2016, s. 38). Kompleksiteten skyldes blant annet mangelen på åpenbare løsninger (Kjekshus, 2020). Samfunnet er mer utsatt for floker dersom utfordringene berører flere samfunnsmedlemmer, sektorer og politikkområder, og de ulike aktørene har motstridende interesser (Kjekshus, 2020, s. 14). Migrasjon eller miljøutfordringer kan være noen eksempler på slike samfunnsfloker. Arbeidsinkludering er et annet eksempel på en floke og vil være hovedfokuset i denne rapporten. Arbeidsledighet er en sosial utfordring knyttet til en heterogen gruppe og har innvirkning på flere samfunnsplan (Kane & Spjelkavik, 2021). SSI har i sin samskappingsmodell tydeliggjort at de søker å “...å utvikle nye bærekraftige løsninger på samfunnsutfordringene” (KREM, 2020, s. 1).

3.3.1 Motstridende mål og helhetlige løsninger

Prosjekter der en tar tak i komplekse utfordringer og involverer en rekke ulike aktører, vil også typisk være preget av parter med vidt forskjellige mål. Å lykkes med samskaping og sosial innovasjon forutsetter både å finne rett vei til nye løsninger, men også å samarbeide på en måte som utnytter ressursene til partene på best mulig måte (Kobro, 2018, s. 26).

Samspillet hvor forskjellige interesser og kompetanse med tilhørighet til ulike organisasjoner møtes, kan føre til mange utfordringer (Kobro, 2018). Utfordringene kan både være knyttet til økonomiske, juridiske, strukturelle eller kulturelle forskjeller (Kobro, 2018, s. 10). Denne kompleksiteten synes å kjennetegne en rekke prosjekter som gjennomføres av sosiale entreprenører og/eller tar i bruk samskaping som metodikk (Kobro, 2018).

En måte å håndtere slike mangfoldige mål og potensielle interessemotsetninger blant dem er ved å ta i bruk grenseobjekter. Grenseobjekter er et objekt mange ulike aktører fortolker og bruker på hver sin måte, og som bidrar til å skape en følelse av delt forståelse uten å bli for detaljert (Brøgger, 2017, s. 30-31). Ved å ta i bruk grenseobjekter vil en kunne koordinere ulike grupper som søker konsensus i felles mål og interesser (Baggio et al., 2015, s. 3).

Grenseobjekter vil la en enes om én konkret målsetting, selv om de ulike partene skulle være noe uenige om fremgangsmåte. Mer detaljerte grenseobjekter vil kunne gi de ulike partene en

tydeligere og mer enhetlig felles forståelse, men en slik endring vil også kunne gjøre det enklere for partene å si seg uenige i innholdet.

3.3.2 Verdien av samskaping

Verdien av komplekse samskapende prosesser kan forstås på ulike måter. Et økende fokus på samskaping som verktøy i møte med samfunnsfloker har skapt interesse på forskningsfeltet for tydeligere å kunne dokumentere og måle verdien av metoden (Bovaird & Löffler, 2018). Noe av utfordringen er dog å enes om hva som skaper verdi, hvem det er verdi for, og hvordan den skal måles (Agger et al., 2018).

Ifølge Benington (2011, s. 7) kan begrepet offentlig verdi forstås på to overordnede måter: Som noe offentligheten verdsetter eller noe som tilfører verdi til den offentlige sfære. Aktiv involvering, samskaping og medvirkning støtter blant annet opp under rådende demokratiske verdier i samfunnet (Agger et al., 2018). Demokratiske verdier kan være et eksempel på noe som verdsettes av offentligheten i norsk kontekst. Samskapingsprosessen kan dermed forstås som et verktøy for tillit til offentlig styring og forvaltning ved å gjøre prosesser transparente.

Studier indikerer overordnet at det mangler samstemt kunnskap om verdier av samskaping og hvordan denne skal måles (Agger et al., 2018). Det kan dels forstås både som et resultat av begrepets relativt unge levealder på forskningsfeltet, store variasjoner med hensyn til målet ved ulike studier, metodiske valg, grad av involvering hos ulike aktører, konteksten og hvilke aktører som ble involvert (Voorberg et al., 2015, s. 1335). I tillegg vil målene som settes i en sosialt innovativ samskapingsprosess ofte endre seg etterhvert som deltakerne får ny kunnskap eller nye muligheter byr seg (Kobro, 2018).

Flere har forsøkt å identifisere kriterier for å evaluere samskaping som verktøy i møte med sosiale utfordringer. I et forsøk på å evaluere samskaping har en sammenligningsstudie identifisert et skille i litteraturen med hensyn til hvilken verdi ulike studier fokuserer på (Agger et al., 2018). Den sosiale verdien kan måles både med fokus på samarbeidsprosessen eller resultatene som springer ut av samarbeidet (Kobro, 2018, s. 8).

Resultatverdi av samskaping

Økt kvalitet, økonomiske besparelser eller innovative løsninger for offentlige tjenester har blitt brukt som argumenter for å holde på med samskaping. Det er likevel lite dokumentasjon på at samskaping fører til sosial innovasjon som møter samfunnets behov på en bedre måte enn andre metoder (Agger et al., 2018. s. 24). Å evaluere effekten av samskaping i møte med samfunnsutfordringer er utfordrende. For det første er det generelt utfordrende å påvise kausale sammenhenger mellom samarbeidsprosessen og de resultatene som produseres på kort og lang sikt (Bovaird & Löffler, 2018). Det er lite dokumentasjon på langtidseffekten av samskappingsprosessen utover de umiddelbare observerbare endringene den kan medføre i ulike kontekster (Agger et al., 2018). Videre kan verdien evalueres ut fra individ-, organisasjons- og samfunnsnivå, samt skilles med hensyn til delte og individuelle målsetninger. Variasjonene på forskningsfeltet fører til fragmentert kunnskap, og utfordringer med hensyn til anvendelse og mulighet for generalisering av kunnskapen til fremtidige samskappingsprosjekter (Voorberg et al., 2015. s. 1335).

Prosessverdi av samskaping

Forskningsfeltet domineres av studier med fokus på selve samskappingsprosessen (Agger et al., 2018). Samskappingsprosessen kan i seg selv ha en sosial verdi gjennom å blant annet danne nye relasjoner og utfordre etablerte tankemønstre (Kobro, 2018, s. 20). Det vil dermed også være naturlig å rette fokuset mot eventuelle synergieffekter. Det vil her være sentralt å stille spørsmål om hvorvidt samarbeidet som inngår i samskappingsprosessen fører til verdi utover hva de individuelle aktørene produserer alene.

Det fremheves i denne sammenheng at alt samarbeid ikke nødvendigvis er godt samarbeid (Schei & Sverdrup, 2019). I samarbeidsprosesser er det identifisert fire utfordringer som forekommer spesielt ofte: manglende motivasjon, koordinering, kreativitet og mål (Thompson, 2010 ref i. Schei & Sverdrup, 2019 s. 30). Motivasjon kan variere mellom aktører, hvor unnasluntring av arbeidsoppgaver er en dokumentert utfordring i samarbeidsgrupper (Karau & Williams, 1993 ref i. Schei & Sverdrup, 2019). Koordinering viser til tydelig rollefordeling og rutiner for kommunikasjon i samarbeid. Videre fremheves kreativitet, hvor grupper kan ha utfordringer med idégenerering fra gruppen som helhet. Til slutt trekkes uklare mål frem som en utfordring for samarbeid. Å enes om en felles retning er

essensielt i samarbeids- og samskapingsprosesser for å unngå at aktører arbeider i sprikende retninger.

3.3.3 Faktorer som fremmer og hemmer samskapingsprosesser

Litteraturgjennomgang av sentrale studier på feltet har identifisert ulike faktorer som på tvers av studier har vist å kunne fremme eller hemme samskapingsprosesser (Voorberg et al., 2015). På tvers av ulike organisasjoner har blant annet kultur og rutiner for samarbeid vært fremhevet som en betydelig faktor. Holdninger, politiske føringer og juridiske rammer påvirker i den grad privat næringsliv eller sivile samfunnsborgere oppfattes som verdifulle ressurser i møte med samfunnsutfordringer. Videre fremheves det også i hvilken grad det er en etablert arena for kommunikasjon mellom relevante aktører både før, under og i etterkant av samfunnsutfordringer (Voorberg et al., 2015). Klare incentiver har også vist å være en sentral faktor, hvor vage forventninger og uklare roller har vist å kunne hemme i hvilken grad det tilrettelegges for samarbeid (Voorberg et al., 2015).

Blant faktorene som har vist å kunne påvirke privat næringsliv og innbyggere i samskapingsprosesser, fremheves blant annet individuelle karakteristikk som verdier, mål, behov og motivasjon. I tillegg fremheves sosial kapital, grad av opplevd eierskap og troen på at ens bidrag vil komme til å ha betydningsfull innvirkning. Til sist har tilliten til samskapingsprosessen vært av betydning, i den grad prosessen faktisk vil føre til det den gir uttrykk for (Voorberg et al., 2015).

3.4 Arbeidsinkludering

Arbeidsinkludering er et sentralt tema som har innvirkning på tvers av individ-, gruppe-, og samfunnsnivå (Kane & Spjelkavik, 2021, s. 80). Arbeid er viktig for den enkelte for å kunne sikre en stabil inntekt, personlig utvikling og inkludering på en sosial arena. Tilgang på arbeidskraft og sysselsetting er en forutsetning for å sikre kompetanse og konkurransedyktighet i bedriften. Den norske samfunns- og arbeidslivsmodellen er i tillegg avhengig av høy sysselsetting i befolkningen for å være økonomisk bærekraftig (NHO, u.å.). Høy sysselsetting er også en sentral faktor for å bevare tillit og samhold i den norske velferdsmodellen.

Arbeid spiller en viktig rolle i individets psykiske helse og koblingen mellom arbeid og faktorer som styrker velvære, individuell livskvalitet og opplevd mestring har vært gjenstand for flere psykologiske studier (se eksempelvis: Blustein, 2008, s. 230). Det er arbeidsgivers ansvar å legge til rette for deltakelse i arbeidslivet basert på individets forutsetninger, men det er likevel en rekke arbeidsgivere som er skeptiske til å innføre tiltak for å tilrettelegge for ansatte med større støttebehov (Kane & Spjelkavik, 2021, s. 28). Tiltak for arbeidsinkludering handler om å forsøke å realisere arbeidsdeltakelsen til utsatte grupper i vårt samfunn, gjennom en offentlig aktiveringspolitikk bestående av arbeidsrettet bistand og økonomiske ytelser. Disse utsatte gruppene består av mennesker som på bakgrunn av sosiale, fysiske eller helsemessige utfordringer ikke klarer å skaffe seg arbeid på egenhånd (Kane & Spjelkavik, 2021, s. 17). Arbeidsledighet er et sosialt fenomen som kan ramme mange, men det er likevel identifisert fire sosiale karakteristikk som gjør en spesielt utsatt; unge under 30, innvandrere (fra utenfor EØS), personer uten fullført videregående, og personer med under 6 mnd igjen med dagpenger (Wright, 2021). NAV har en sentral rolle i den norske velferdsstaten ved å bidra med tiltak rettet mot arbeidsinkludering.

Ifølge NAVs prognoser antas det at arbeidsledigheten vil være høyere i tiden som kommer sammenlignet med årene før koronapandemien (Wright, 2021). Utsatte grupper som fra før var utenfor arbeidsmarkedet står fortsatt utenfor. Gruppestørrelsene har økt, og nye arbeidssøkere er kommet på banen. Dette signaliserer for det første behov for mer kunnskap om hvilke elementer som har effekt for ulike brukere i ulike kontekster og livssituasjoner. I tillegg vil det være behov for å tenke nytt, med innovative løsninger som supplement til de tiltakene som i dag har vist å ha positiv effekt.

3.4.1 Ulike veier til arbeidsinkludering

Arbeidsinkludering som begrep er sammensatt og kan forstås fra ulike perspektiver. Arbeidstakers perspektiv knyttes til en opplevelse av å være inkludert. Fra velferdsstatens perspektiv er arbeidsinkludering nært koblet til forholdet mellom samfunnsborgeres ytelse og bistandsbehov. Organisasjoner som tar sikte på å bli oppfattet som inkluderende vil trenge å arbeide for at deltakerne opplever seg selv som ressurser, og føler seg involverte (Kane & Spjelkavik, 2021, s. 383).

Et sentralt spørsmål med mål om å øke sysselsetting i befolkningen, er hvilke elementer eller metoder som har betydning for arbeidsinkludering. Effekt- og sammenligningsstudier har til nå identifisert få betydningsfulle kjennetegn som skiller de ulike tiltakene for arbeidsinkludering (Proba Samfunnsanalyse, 2019, s. 2). Studiene indikerer at dagens tiltak har positiv effekt for mange, men ikke for alle. NAV finansierer en rekke ulike arbeidsrettede tiltak som leveres både internt og eksternt av tiltaksbedrifter (Proba Samfunnsanalyse, 2019). Tiltakene innebærer i ulik grad opplæring, arbeidstrening og/eller arbeidsformidling til personer med behov for bistand til å få og beholde en jobb. Det ordinære arbeidsliv som tiltaksarena («place then train») er i dag et sentralt virkemiddel i motsetning til opplæring før formidling til arbeid («train then place»). Videre finnes det store variasjoner mellom tiltak med hensyn til målgruppe, organisering, kompetanse hos jobbspesialistene, innholdet og varighet av tiltakene.

3.5 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring kan på et grunnleggende nivå forstås som en endring i organisasjonsmedlemmenes observerbare mønstre av handlinger. Slike handlingsmønstre kalles organisasjonens bruksteori, og utgjøres av den kollektive forståelsen av hvordan ting bør gjøres for å nå organisasjonens mål (Argyris & Schön, 1996, s. 13-16). Endring i bruksteori kan skje som et resultat av at ny informasjon utfordrer etablerte handlingsmønstre, og dermed tvinger aktører til å justere sine etablerte oppfatninger og måter å gjøre ting på.

Organisasjonslæring er et resultat av ulike prosesser som eksisterer på tvers av individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Crossan et al., 1999, s. 523). På et individnivå er læring et resultat av en intuitiv forståelse og fortolkning av omgivelsene. På et gruppenivå foregår en prosess der ulike aktørers fortolkninger integreres i en felles forståelse gjennom dialog. En slik kollektiv fortolkning vil igjen ha betydning for organisasjonens helhetlige læring dersom ny kunnskap institusjonaliseres, hvilket kommer til syne gjennom nye rutinemessige handlinger og prosedyrer (Crossan et al., 1999, s. 524-530). Organisasjoner lærer altså på tvers av ulike nivåer, som resultat av at ny kunnskap og nye fortolkninger inkorporeres i måten en gjør ting på. I tillegg har organisasjonens historie og tradisjon betydning for den

helhetlige utviklingen, på den måten at det eksisterer føringer for hvordan oppgaver skal løses, hvordan virksomhetens formål skal oppfattes, eller hvem som skal gjøre hva (Klemsdal, 2013, s. 96-99).

3.5.1 Utforsking og utnyttning av kunnskap

En utvidet forståelse av hvordan organisasjoner lærer er å finne i Marchs (1991, s. 71-87) teori om at læring omfatter de to prosessene «utnyttning» og «utforskning». Utforskning dreier seg om at man gjennom ny kunnskap finner nye måter å gjøre ting på. Utnyttning handler på sin side om at man benytter seg av kunnskapen som allerede eksisterer innad i organisasjonen.

Læring innebærer altså å evaluere hva man allerede kan, så vel som å utforske hva som kan endres og forbedres. I den forbindelse kan det tenkes at mye av potensialet for læring i en samskappingsprosess eksisterer i den rette balansen mellom såkalte feed-forward- og feedback-prosesser (Crossan et al., 1999). Feed-forward-prosesser dreier seg om at organisasjonens helhet justeres som resultat av ny læring på individ- eller gruppenivå. Feedback handler om at enkelte aktører justerer sine måter å handle på bakgrunn av kunnskap som allerede eksisterer i organisasjonen. I enhver organisasjon vil det eksistere et spenn mellom disse to prosessene, da allerede etablerte måter å gjøre ting på vil konkurrere om ressursene med nye måter å gjøre ting på. Målet bør derfor være å etterstrebe balanse mellom slike prosesser. En måte å gjøre dette på er gjennom produktiv dialog.

3.5.2 Læring gjennom produktiv dialog

I følge Tsoukas (2009, s. 944) er produktiv dialog en viktig forutsetning for en vellykket læringsprosess. Produktiv dialog kan forklares som en samtale preget av at involverte aktører er i stand til å legge til side sine forforståelser og er åpne for å forstå sine omgivelser på nye måter. Slik selvdistansering fører til at aktører vil kunne oppnå en kritisk innsikt knyttet til sine dagligdagse måter å tenke på, samt omgivelsene de tar del i (Tsoukas, 2009, s. 943). Dersom begge parter i en dialog stiller med en slik tankegang, øker mulighetene for en mer kompleks felles forståelse. Slik dialog vil være gunstig både innad og på tvers av

organisasjoner. Utfordringen er at dersom våre etablerte antakelser og handlingsmønstre ikke blir utfordret, vil det ikke være naturlig for organisasjonens medlemmer å oppnå slik kritisk selvrefleksjon (Weick & Westley, 1996). Derfor bør organisasjonen etterstrebe et miljø som legger til rette for å dele ny kunnskap og erfaringer.

4. Analyse

For å undersøke hvordan SSI sin samskapingsmodell bidrar til å fremme samarbeid og læring i BeeFolque-prosjektet, har vi analysert dybdeintervjuene og diskutert funn fra interne dokumenter og vitenskapelig litteratur. I analysen presenterer vi sitater og beskrivelser fra vår datainnsamling, der målet er å generere konkrete funn ut ifra dette. I sitater der informanten nevner personer ved navn er navnet blitt anonymisert.

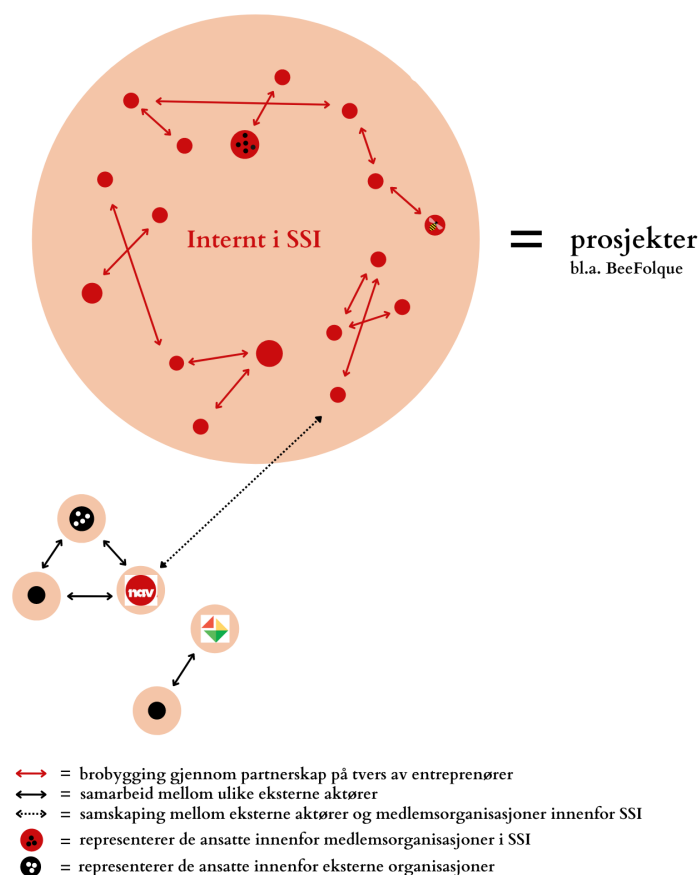
Analysen er delt opp i seks hovedtemaer med tilhørende undertemaer; (1) Samskapingsmodellen i BeeFolque prosjektet, (2) fasene i BeeFolque prosjektet, (3) styrker og svakheter ved samskapingsmodellen, (4) har det vært samskaping i BeeFolque-prosjektet, (5) samskapingsmodellen som verktøy for arbeidsinkludering og (6) hvordan samskapingsmodellen bidrar til å fremme læring. Disse hovedtemaene danner et rammeverk for hvordan data er organisert og analysert i prosjektrapporten. Informantenes uttalelser i intervjuene er kategorisert på bakgrunn av de ulike temaene som er fremhevet i analysen. I slutten av hvert hovedtema vil det punktvis oppsummeres hovedpoenger og praktiske implikasjoner i en tabell, for å gi leseren en klar oversikt over de viktigste momentene i analysedelen.

4.1 Samskapingsmodellen i BeeFolque prosjektet

BeeFolque er et av flere samskapingsprosjekter i regi av Senter for Samskapende Innovasjon (SSI). I denne delen presenteres en analyse over retrospektive prosesser i prosjektet. Det fremstilles først en figur over samskapingsprosessen for å gi et visuelt bilde av hvordan prosessen foregikk.

4.1.1 Samskapingsprosessen

Figur 3: Vår forståelse av prosessen som foregår på grunnlag av samskapingsmodellen til Senter for Samskapende Innovasjon



Gjennom analysene av SSI og BeeFolque sine interne dokumenter, og intervjuer med informanter som er vært delaktige i BeeFolque-prosjektet, har vi fått innsyn i hvordan SSI sin samskapingsmodell fungerer i praksis. Figur 3 er vår illustrasjon av samskapingsprosessen som ledet til BeeFolque Kollektivet. Den største sirkelen representerer SSI som fasiliterer for erfaringsutveksling og samarbeid på tvers av medlemsorganisasjonene. Utenfor Senteret er det ulike eksterne organisasjoner som har bidratt i prosjektutviklingen. Figuren bygger på visjonen til SSI, som fremstilt i Figur 1.

4.2 Faser i BeeFolque-prosjektet

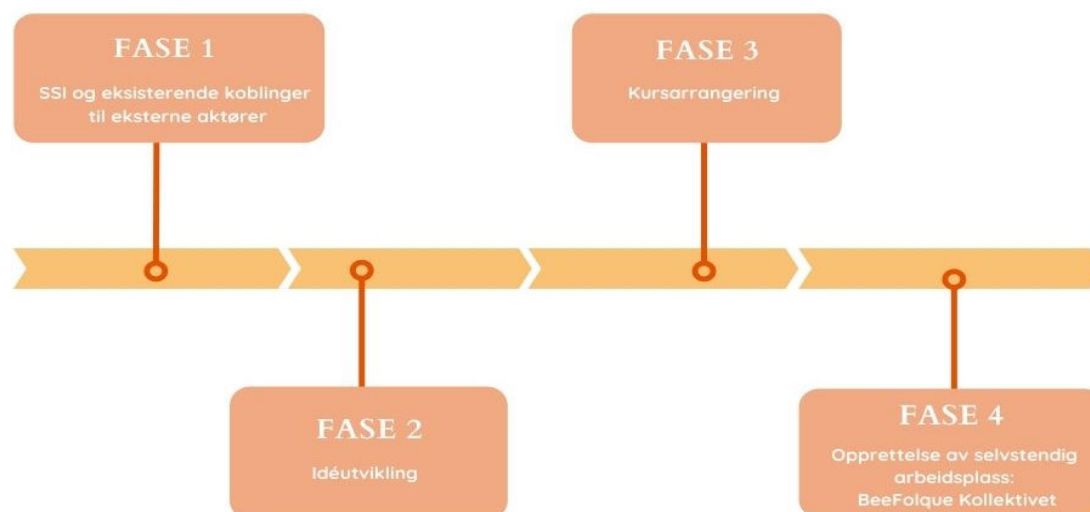
BeeFolque-prosjektet lar seg beskrive i analysene som en sirkulær prosess. Forholdet mellom BeeFolque-prosjektet og nye prosjekter bærer preg av glidende overganger med samme eller utskiftede samarbeidsaktører. Ulike aktører har hatt ulike roller, med varierende grad av

deltagelse i ulike prosesser. Relasjoner og felles mål ble etablert og redefinert i samspill med nye muligheter eller hindringer underveis.

“...her er det jo liksom et sånn typisk prosessuell tilnærming, som er sånn at du på en måte møter på noe også er det sånn: Åh, her har vi en utfordring, hvem er best til å løse denne utfordringen? Også er det sånn: Det kan jeg gjøre, og jeg kjenner noe, og jeg kan ta en telefon, liksom ikke sant da, veldig sånn ad hoc-preget.” - Informant BeeFolque

I stadige endringer og utvikling er det utfordrende å presist identifisere de ulike prosessene som har preget prosjektet. Den dynamiske prosessen bak samskaping beskrives som en av hovedutfordringene ved å ramme inn og definere samskaping som fenomen (Agger et al., 2018; Voorberg et al., 2015). Utfordringen gjør seg videre gjeldende i forsøket på å evaluere dens verdi overfor ulike aktører og på ulike nivåer. For å skape en best mulig forståelse av samskappingsprosessen bak BeeFolque-prosjektet fremstilles derfor en prosessuell tilnærming, hvor ulike stadier forstås separat og i samspill med hverandre. Gjennom intervjuer med involverte aktører i BeeFolque-prosjektet har derfor et av formålene vært å få oversikt over hvordan prosjektet har utviklet seg fra idé til produkt. I den forbindelse har vi identifisert 4 hovedfaser av prosjektet: (1) SSI og eksisterende koblinger til eksterne aktører, (2) Idéutviklingsfasen som ledet til BeeFolque-prosjektet, (3) Arrangering av kurs, og (4) Opprettelsen av BeeFolque Kollektivet som selvstendig arbeidsplass.

Figur 4: Tidslinje over de 4 hovedfasene i BeeFolque-prosjektet.



Fase 1: SSI og eksisterende koblinger til eksterne aktører

I forkant av og utenom ideen til BeeFolque-prosjektet hadde styreleder i SSI koblinger til et klyngesamarbeid med ulike avdelinger i NAV, med mål om å utvikle en nasjonal modell for effektiv integrering (SSI, 2020). En av informantene fra BeeFolque-prosjektet forteller:

“... vi skulle inngå en klyngeavtale, på tvers av bydeler og kommuner, for å utvikle nasjonal modell, så er det fordi departementet gjennom direktoratet utlyser midler til samarbeid med sosiale entreprenører. Og det er sånn typisk hjernen min er. Da ser jeg den utlysningen, også tenker jeg, «Okey, her er det et vindu. Her er det et vindu som gjør det mulig for... Å utvikle en modell»” - Informant BeeFolque

En av informantene fra NAV forteller at et slikt samarbeid også var ønskelig fra NAV sin side:

“Ja asså vi hadde jo i forkant signert en samarbeidsavtale med SSI. Det var et ønske og en vilje fra kontoret, av ledelsen der, om å prøve ut et samarbeid med sosiale entreprenører.”
- Informant NAV

Fase 2: Idéutvikling

Selve ideen som ligger til grunn for prosjektet oppsto med utgangspunkt i en ansatt i MERK sitt ønske om å selge honning. Ideen oppsto i en kontekst av MERKs målsetting, som er å få unge i arbeid. Ideen ble videreutviklet i samarbeid med en ansatt i KREM, som hadde fanget opp et behov innen næringsbirøkting. En av informantene fra BeeFolque oppsummerer det innledende initiativet:

“...Jakob tenkte «Vi kan gjøre noe med bier», Anita tenkte «Jeg vil lage honning», ikke sant, også... Er det egentlig Tone (styreleder i SSI) og jeg som på en måte kokkelerer i at vi kan skape noe mer enn å bare lage honning. Også møter vi på en måte resten av gjengen som vil også... Fordi vi er verdiforankret for at det skal skape noe mer for flere.”

- Informant BeeFolque

I møte med et av NAV-kontorene presenterte styreleder i SSI ideen om BeeFolque-prosjektet. Her ble det vist en informasjonsfilm om prosjektet som hadde blitt laget i samarbeid med en av medlemsorganisasjonene i Senteret. En av informantene fra NAV, forteller at ideen skapte begeistring:

“Eh, jeg ble ganske begeistret, eh, ganske overbevist, om at dette er lurt. Også, å gå inn i, å samarbeide med dem. Jeg hadde en ganske så fri rolle i NAV, sånn at når jeg brant for dette her, så kunne jeg på en måte ta det inn på kontoret, og vi kunne sette i gang prosessen med å finne kandidater og brukte filmen veldig aktivt som et sånt rekrutteringsverktøy, egentlig.”

- Informant NAV

Fase 3: Kursarrangering

Når det gjaldt rekruttering av deltakere, var det NAV som hadde ansvar for å finne aktuelle kandidater for prosjektet gjennom interne brukerporteføljer. Filmen som ble laget i regi av SSI ble brukt som et verktøy i rekrutteringsprosessen. Denne ble oversatt til flere språk og sendt ut til brukere. Deretter ble det gjort en vurdering basert på brukernes motivasjon og interesse for å delta i prosjektet:

“Da tok de kontakt med sin veileder, også meldte jo da veileder inn kandidaten til meg, også sendte jeg de videre til Tone (Styreleder i SSI).” - Informant NAV

“...så skal de skrive litt om hvorfor de er interesserte i BeeFolque og alt mulig. Deretter tenker vi hvem er det som passer egentlig som birøkter, hvem er det som egentlig ønsker virkelig å gjøre det her”

- Informant BeeFolque

Det ble gjennomført kurs i to runder, og ved begynnelsen av 2022 var det totalt 8 ansatte i BeeFolque Kollektivet. Andre medlemorganisasjoner av Senteret bidro også inn mot selve kursgjennomføringen. En av informantene fra BeeFolque beskriver samarbeidet:

“Jeg husker som kursdeltaker så har det vært noen som har levert mat, lunsj, de var jo også en del av det, og de som leverte lokalet og de som leverte maten, og de som hadde opplæring i bier og birøkting, og Tone som gikk fra SSI sin side da, som hadde det overordnede å følge med. Også var det noen som hadde ansvar for økonomien og budsjettet og alt det der.”

- Informant BeeFolque

Fase 4: Opprette selvstendig arbeidsplass: BeeFolque Kollektivet

BeeFolque startet opp som en idé om et kurstilbud som skulle bidra til å få folk ut i arbeid. Underveis i kurs gjennomføringen videreutviklet målsettingen seg i takt med ulike hindringer og muligheter underveis i prosessen.

“Og man så potensialet. At de skulle bli ansatt tidligere, gjennom da virkemidlene til NAV, det så vi ikke for oss i starten da. Vi så liksom at de skulle gå gjennom kurset, også så gå i jobb etterpå. Men nei, det var jo liksom, det var jo jobbutiktene her, og i en næring og en bransje som det er en, potensiale for å få flere, skape flere jobber i da.” - Informant NAV

Involverte aktører oppdaget at flere av kursdeltakerne viste motivasjon og interesse for å drive med birøkting. Et potensiale for å kunne kombinere kompetansen kursdeltakerne hadde med seg fra tidligere erfaringer og ny innsikt i birøkting, dannet noe av grunnlaget for å revidere og etablere nye mål. Det ble her identifisert muligheter for å etablere arbeidsplasser hvor tidligere kursdeltakere kunne få fast ansettelse. Slik utviklet BeeFolque seg fra et birøkterkurs til også å være en selvstendig arbeidsplass.

“...først så lå jo BeeFolque som et prosjekt i Senteret. Og så ble det jo etablert som egen virksomhet med eget styre og sånne ting” - Informant BeeFolque

I videreføringen av prosjektet var tidligere kursdeltakere en del av idémyldringen. Etableringen resulterte i gårdsbutikk, matlaging og snekring, i tillegg til selve birøktingen og produksjon av kuber og drakter.

“De fleste som har vært deltakere i birøkerkurset har jo blitt ansatt i BeeFolque. Så det er de som driver med gårdsbutikken, og de som driver med å lage mat og alt mulig, og noen av de som skal drive med kafé.” - Informant BeeFolque

Gjennom intervjuene med informanter som var involvert i prosjektutviklingen i en tidlig fase, ble prosjektet beskrevet som en svært krevende prosess. Det dukket blant annet opp mange arbeidsoppgaver en tidligere ikke hadde tenkt på, og det opplevdes belastende å drive kursing og opplæring parallelt med utviklingen av den nye arbeidsplassen BeeFolque Kollektivet.

“Nei jeg var jo med og gjorde mer eller mindre alt. Det er jo veldig krevende, og det er jo ekstremt lange arbeidsdager ikke sant.” - Informant BeeFolque

I tillegg ble det parallelle arbeidet beskrevet som en del av suksessfaktoren, da det tillot å kunne bygge videre på kursdeltakernes kompetanse og innspill i utviklingen av en ny virksomhet.

“...jeg kan si at det som er denne andre måten å gjøre det på da, som jeg opplever at de som er Sentermedlemmer i større grad bærer, er jo nettopp at de gjør arbeidsinkludering basert på at de blir kjent med personen. De bli kjent med personen innafor rammen av et kort kurs, en kort introduksjon, og en praktisk arbeidshverdag. Hvor du på en måte løser oppgaver og finner ut av.. altså arbeidsplassen blir liksom laboratoriet da.” - Informant BeeFolque

4.3 Styrker og svakheter ved SSI sin samskapingsmodell

Denne delen av analysen undersøker hvilke styrker og svakheter denne modellen har, hvor følgende faktorer diskuteres: (1) arena for kommunikasjon, (2) nettverksbasert praksis, (3) samskapingsmodellen som grenseobjekt, (4) en modell som imøtekommer offentlige forventninger og (5) holdninger og arena for samskaping i praksis.

4.3.1 Arena for kommunikasjon

Samskaping mellom ulike aktører som metode for å finne felles løsninger, forutsetter grunnleggende sett en arena for kommunikasjon (Agger et al., 2018). Et delt rom for sammen

å identifisere utfordringer, felles målsettinger og løsninger i et gjensidig likeverdig samarbeid, er med på å styrke samskapingsprosessen. Mangel på koblinger og kommunikasjon mellom relevante aktører er derimot en av de sentrale hindringene for samskaping identifisert på tvers av forskningslitteraturen (Vooberg et al., 2015). Gjennom sine interne medlemmer og eksterne koblinger bidrar Senteret med å mobilisere aktører til en felles arena. Senteret fremstår som en betydningsfull ressursbank som kan komme den enkelte entreprenør og eksterne aktører til gode. Som verktøy for relasjon- og nettverksbygging, bærer Senteret styrken av å kunne tilrettelegge for samskapingsprosesser mellom ulike aktører som ikke nødvendigvis hadde oppstått naturlig.

"Vi syntes alltid det er så morsomt at det heter senteret fordi alle tror det er et hus, og det synes jeg er så utrolig gøy sånn at det er det på en måte er. Et... ja... Kanskje mer en stall, fordi det skal være plass til mange flere enn i et hus da, så ja" – Informant BeeFolque

"Også er det ingen hindringer da, for man ser muligheter overalt ... Man må ikke gjennom masse prosesser med å søke og finne ut av ting. Man har et senter man kan spille på"
- Informant NAV

Senteret legger dermed langt på vei forholdene til rette for at ulike aktører lettere kan kommunisere og inngå i samskapingsprosesser på tvers av praksiser og interesseområder. Å danne nye relasjoner mellom involverte aktører trekkes frem i litteraturen som et sentralt bidrag i arbeidet til sosiale entreprenører (Escobar & Gutiérrez, 2011, s. 55). I et dynamisk perspektiv vil ressursbanken være et verdifullt støtteapparat i prosesser hvor nye muligheter og utfordringer utvikles i sirkulære prosesser (Kobro, 2018). Bruk av interne ressurser i Senteret for blant annet å lage promoteringsfilm for BeeFolque-prosjektet, er et godt eksempel på hvordan ressursbanken tas i bruk. Nye relasjoner skapes og videreutvikles, noe som muliggjør en kombinasjon og bredde av perspektiver, kunnskap og ressurser.

4.3.2 Nettverksbasert praksis

Realisering av samskapingsmodellens muligheter forutsetter likevel at kommunikasjon, dialog og kontakt faktisk knyttes mellom aktørene (Agger et al., 2018). Funnene fra analysen indikerer her en innbakt svakhet som kommer til uttrykk i BeeFolque-prosjektet.

“Vi tar imot den introduksjonen da. Det blir på en måte min jobb å høre... Kari forteller og Ola forteller, også ser jeg «Åh, her er det en kobling! Dere burde snakke sammen. Skal vi rigge et fellesmøte?». Fordi de gjør ikke jobben å finne hverandre.” - Informant BeeFolque

“Men det har vært en sånn, det er så ja, istedenfor at vi må ta kontakt med flere for å få til dette her, så er hun på en måte linken inn da. Det har vært veldig godt, vi har hatt veldig fruktbare møter underveis” - Informant NAV

“Ja, med hverandre kommer de i kontakt fordi jeg gjør koblingen, eller fordi de møtes på en fellesarena, typisk årsmøte. Eller en sånn felles fagdag” - Informant BeeFolque

SSI hadde en hovedrolle i å knytte aktører sammen i prosjektet ved å identifisere muligheter og sammenkoblinger på tvers av aktørene. SSI har på den måten en “dørvakt-funksjon” både i kobling mellom ulike medlemmer internt i Senteret og i koblingen mellom eksterne og interne aktører. Samskapingsprosjektet forutsetter på den måten Senterets koblinger. Identifikasjon av relevante aktører på tvers fordrer at bidrag først kommuniseres til Senteret. Videre forutsetter det at koblinger mellom ulike entreprenører identifiseres av Senteret og at aktørene deretter settes i kontakt med hverandre. Denne typen praksis kan bremse potensialet bak tanken om en ressursbank som kommer interne og eksterne medlemmer til gode. Videre kan det skape hindringer for at nye ideer kan skapes mellom aktører i uformelle samarbeid, og potensielle ideer og koblinger kan gå tapt.

“Nei, det går jo mere på at noen kjenner noen som på en måte. Det går jo gjennom nettverk da.” - Informant BeeFolque

Å etablere koblinger mellom ulike entreprenører og offentlig sektor fremheves av informantene som en spesielt utfordrende oppgave. Prosjektgruppen har ikke klart å identifisere en fullverdig oversikt over Senterets interne medlemmer (SSI, u.å.). Manglende oversikt vanskeliggjør for eksterne aktører å få innblikk i Senteret som en potensiell ressursbank.

I BeeFolque-prosjektet sto Senteret for koblingen mellom sosiale entreprenører og NAV, som var opprettet i forkant av prosjektet. Nettverksbygging og etablerte relasjoner fremkommer som sentrale faktorer for at BeeFolque-prosjektet kommer til live. Praksisen kan risikere å hindre entreprenører uten koblingspunkter til slike nettverk, i å samarbeide eller komme i kontakt med relevante aktører. Innpass som bygger på relasjon med eksterne aktører kan videre fremme entreprenøren med best nettverk heller enn beste ideen. Nettverksbaserte koblinger er derfor en klar svakhet ved samskapingsprosessen i BeeFolque.

4.3.3 Samskapingsmodellen som grenseobjekt

Etablering av BeeFolque-prosjektet skaper mulighet for at ulike perspektiver og ressurser kan utfordre etablerte praksiser og tankemønstre hos den enkelte aktør (Argyris & Schön, 1996, s. 13-16). En felles forestilling om prosjektets mål er et grunnleggende element som danner rammen og gir retning til velfungerende samarbeid (Schei & Sverdrup, 2019). Vage forventninger fremheves i litteraturen å være en betydelig hindring for samarbeid mellom ulike aktører (Voorberg et al., 2015). Samskapingsmodellen til Senteret kan som verktøy ha styrken av å bringe sammen aktører fra ulike sektorer basert på ønsket om å realisere felles mål. Modellen kan i teorien anses som et grenseobjekt gjennom å bidra til å skape en ramme og delt vokabular som muliggjør samarbeid på tvers av involverte aktører (Brøgger, 2017, s. 30-31). Felles målsettinger i BeeFolque-prosjektet skapes dermed i skjæringspunktet mellom delte og sprikende forestillinger.

Samskapingsmodellen som verktøy for å skape grenseobjekter er et sentralt bidrag for å jobbe mot et felles mål om arbeidsinkludering. Bruk av grenseobjekter kan likevel risikere å gå på bekostning av begrepsmessig klarhet mellom aktørene (Baggio et al., 2015, s. 3).

Arbeidsinkludering er en samfunnsutfordring som kan ha ulik betydning og er gjeldende på tvers av nivåer og sektorinndelinger (NHO, u.å.).

“Det overordnede målet for BeeFolque.. BeeFolque har jo egentlig sånn, av det jeg opplever da, fra hele meningen er egentlig BeeFolque at vi skaper arbeidsplass. Det er jo egentlig det som er hele poenget vårt. Og du ser jo fra de ansatte, vi prøver å muliggjøre arbeid for oss.”

- Informant BeeFolque

“Målet er definert som å øke kvaliteten på entreprenører som har egenerfaring. Rett og slett. Og fremme feltet sosialt entreprenørskap, og da særlig de løsningene som er... som fører til sosial innovasjon. Vi er opptatt av bærekraftsmålene og der er jo samarbeid nr. 17. Så vi er opptatt av at samarbeidet skal skje på tvers.” - Informant NAV

Analysene av intervjuene indikerer noe overlappende, men også delvis sprikende forståelser av hva som var målet med BeeFolque-prosjektet. Mål kan forstås og defineres ulikt på ulike nivåer mellom ulike aktører, men vil likevel ha overlappende tendenser. Til tross for dette, kan det å gå sammen basert på en felles interesse om forbedring, men fra ulike synsvinkler, kunne bidra til at man sammen får et nytt syn gjennom å kombinere de ulike forståelsene (Kobro & Bjørnerud, 2021, s. 21). BeeFolque-prosjektet forstås som et godt eksempel på bruken av et grenseobjekt i dets forsøk på å lage en helhetlig løsning som treffer flere mål fra ulike vinkler. Et av BeeFolque-prosjektets styrker var nettopp muligheten for å nyttiggjøre seg av et bredt spekter av kunnskap og ressurser. Dette viser til hvordan Senteret rammet inn fellesskapet mot helhetlige løsninger i krysningen mellom individuelle og sprikende interesser. Senterets samskapingsmodell bærer dermed styrken av å bidra til fellesskap og økt sosial verdi innenfor flere områder.

Motstridende mål

Det er nødvendig å merke seg at de individuelle målene og sprikende interessene mellom ulike aktører, også eksisterer parallelt med de delte forestillingene i samskapingsprosessen. Både SSI og BeeFolque Kollektivet er organiserte virksomheter med mål om å etablere en bærekraftig forretningsmodell. NAV har en sentral rolle i velferdsstaten med å bistå rundt arbeidsinkludering og forvaltning av velferdstjenester på vegne av det offentlige. I lys av sin offentlige rolle vil NAV være utsatt for flere sammensatte og komplekse normative, kulturelle og regulative aspekter som vil påvirke deres handlingsrom. Kombinasjonen av delte forestillinger og individuelle mål kan ha stor innvirkning på samskapingsprosessen, til tross for bruken av grenseobjekter. Konsekvenser av dette kan blant annet komme til syne dersom individuelle målsettinger hos ulike aktører spriker i hver sin retning:

“Samarbeidet mellom bruker og det private har funket fint, samarbeidet mellom det private og offentlig har vært kronglete og samarbeidet mellom brukerne og det offentlige har vært kronglete.” - Informant BeeFolque

“...de byråkratiske hindringene, de kan ikke stå der og være i veien. Så NAV har en vei å gå der altså” - Informant NAV

“Jeg blir litt frustrert fordi at jeg er utålmodig da. Det er så mange som trenger hjelp. Mange vi ... nei ... det er på godt og vondt dette her velferdsnorge altså.” - Informant NAV

På en annen side er BeeFolque-prosjektet en dynamisk prosess (Kobro, 2018). Ny kunnskap ble inkludert underveis i prosessen og det oppstår nye muligheter og begrensninger. For å kunne nyttiggjøre ny innsikt bør målsettingen justeres. Informantene fremhever blant annet hvordan mål endret og utviklet seg underveis i prosjektprosessen:

“Jaja vi jobbet ganske tett, men det ble jo sånn etterhvert, man ble liksom sånn veien ble litt til mens man går.” - Informant NAV

“Man har et mye større handlingsrom, til å få til ting. Så den modellen synes jeg er fantastisk, genial.” - Informant NAV

Der prosjektet startet som et kurs i birøkting, grep aktørene fatt i mulighetene for å etablere en virksomhet med faste arbeidsplasser, BeeFolque Kollektivet. I kollektivet fikk tidligere kursdeltakere ansettelse, hvor ressursene kursdeltakerne brakte med seg ble brukt aktivt inn i prosessen. Blant annet så en muligheter for å nyttiggjøre kompetanse innen snekring og matlaging i kombinasjon med kunnskap innenfor birøkting.

4.3.4 En modell som imøtekommer offentlige forventninger

Samskapingsmodellen til SSI representerer et forsøk på et mer systematisk samarbeid mellom sosiale entreprenører og offentlig sektor. Metodikken virke å svare ut uttalte behov i norsk offentlig sektor ettersom en tidligere har funnet at *“... manglende kunnskap om sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon gjelder både samfunnet generelt og blant offentlige*

myndigheter spesielt.” (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018, s. 24) og at *“Det er videre behov for møteplasser hvor man kan bli kjent og lære på tvers av sektorer og organisasjoner.”* (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018, s. 27). Her vil altså SSI sin samskappingsmodell kunne bidra til å følge opp entreprenørene innad i feltet, samt gjøre eksterne samarbeidspartnere klokere på hvordan de kan ta i bruk sosiale entreprenører. Et lignende poeng fremmes også av en av informantene. Det å påvirke prosesser på området og bidra til å heve kunnskapsnivået i offentlig sektor er en oppgave informanten tidligere har vært med på.

“Vi leverte til direktoratene, men det er jo for å fremme kunnskap om feltet, bevisstgjøre beslutningstakerne om hvordan de kan bidra til å legge til rette, legge bedre til rette. Det er en type oppgave da. Agere på det som utvikles.” - Informant BeeFolque

I tillegg til å innfri forventninger fra offentlig sektor bidrar også BeeFolque-prosjektet med å stimulere til nye løsninger som vil komme offentligheten til gode. SSI forklarer i sin årsberetning at deres modell er ment å fungere som verktøy for *“å bekjempe fattigdom og utenforskap, innovasjon i offentlig sektor, jobbskaping og næringsutvikling”* (SSI, 2021). Ved å ta i bruk samskaping som metode for å utarbeide ny sosial innovasjon søker SSI å skape prosjekter som også tilfører velferdsstaten sosial verdi. Fremgangsmåten vurderes av våre informanter å være svært vellykket. Dette kommer til syne gjennom sitater som:

“Jeg tenker at det er en oppskrift som burde vært delt. Eller som... Ikke sant, hvis man kunne, holdt jeg på å si, holdt kurs i modellen for andre, så vil man kanskje... Bidratt til spredning av at folk fikk et sted å begynne da” - Informant BeeFolque

Samskappingsmodellen til SSI kan altså i sin idealtypiske form forstås å innfri offentlig verdi, både i form av ny verdi og noe som offentligheten verdsetter, slik Bennington (2011, s.7) beskriver det. Dialog mellom partene kan bidra til økt innsikt om aktiv involvering, samskaping og medvirkning, som alle er sentrale demokratiske verdier i samfunnet (Agger et al., 2018). Videre vil også modellen kunne resultere i sosiale innovasjoner som adresserer flere utfordringer samtidig (Kobro, 2018, s. 19). Dersom BeeFolque-prosjektet lykkes i å

utvikle en mer effektiv tilnærming til arbeidsinkludering, kan dette være av verdi for det offentlige. Det er likevel utfordrende å fastslå kausale sammenhenger mellom prosjektet og dets resultater.

4.3.5 Holdninger og arena for samskaping i praksis

Positive signaler fra offentlige myndigheter om å invitere til samskaping og innovative ideer, står i kontrast til aktørenes og litteraturens kartlegging i praksis (Meld. St. 30 (2019- 2020)). Holdninger, politiske føringer og juridiske rammer er eksempler på faktorer som skaper handlingsrom og begrensninger for bruk av samskapingsmodeller som verktøy (Vooberg et al., 2015). Overordnet uttrykker informantene en positiv holdning for å ta i bruk samskaping som metode i møte med samfunnsrelevante utfordringer. Det fremheves hvordan metodikken var en *“... suksessoppskrift flere virksomheter burde jobbe etter.”* (Informant NAV). Til tross for dette fremhever bestemte informanter spesielt at koblingen mellom entreprenørene og offentlig sektor har vært utfordrende.

“Jeg er ikke så dypt inne i det, men det må jo være tiltaksforskriften da. Altså, ja. Om det er tiltaksforskriften eller loven, eller jeg vet ikke. Jeg bare ser at det er, spesielt dette anbudsregelverket, det bør opp til evaluering.” - Informant NAV

“NAV er veldig inni en boks, altså du kan ikke gå utenfor den boksen uten at det skaper noen utfordringer og problemer da. Og da er du i en prosess hvor deltakerne faller fra, deltakerne kan ikke vente et halvt år på at noe skal bli avklart i NAV. De trenger hjelp der og da, de trenger hjelp så fort som mulig og de trenger god hjelp. Så det er noen sårne, så systemet er nok i veien for god samskaping, eller sosiale entreprenører. Jeg håper de finner en god løsning på det etterhvert.” - Informant NAV

Analysene indikerer hvordan byråkratiske systemer oppfattes som hemmende i møte med entreprenørers mer fleksible og kreative arbeidsmåte. Det kan virke som at kombinasjon av positive holdninger til bruk av samskaping som verktøy i møte med byråkratiske strukturer og rutiner, skaper en avstand mellom signaliserte ønsker og handlingsrom. Forskningsfeltet på samskaping som verktøy er likevel fragmentert og en har begrenset kunnskap om dens

verdi. Fravær av klare og tydelige fordeler ved bruk av metodikken, kan i seg selv skape hindringer for fremtidig satsing på samskapingsprosjekter. På en annen side vil manglende bruk av samskaping som verktøy trolig kunne bremse generering av ny kunnskap.

“Også er det jo en masse penger inne i omløp her som går til forskere for å skrive om dette, og de har jo ingen kunnskap, sånn at de må jo da for det første ha hjelp av Senteret og andre aktører i dette feltet til å få sosiale entreprenører til å ta kontakt så de blir intervjuet, så de får oversikt.” - Informant BeeFolque

Samfunnet er i stadig endring og satsing på nye metodikker for hvordan løse utfordringene, kan gi flere verktøy for hvordan samfunnet kan imøtekomme utfordringene i fremtiden (Kobro, 2018). På tross av lite kunnskap på området fremheves det likevel fra informantene å observere en utvikling i muligheter for å samarbeide på tvers av institusjonelle grenser.

“Ja, det har skjedd veldig mye i NAV de siste årene altså, det er mye tettere samarbeid mtp opplæring og en større mulighet enn før tenker jeg.” - Informant NAV

4.3.6 Etablering og generalisering av samskapingsmodellen

Samskapingsmodellen i sin idealform bygger som vist på flere sentrale styrker beskrevet i samskapingslitteraturen (Agger et al., 2018). Videre vil et bevisst forhold til modellen være en forutsetning for å trekke ut kunnskap, og bygge videre på erfaringer. Våre analyser indikerer at de ulike aktørene har sprikende forståelser av hva samskapingsmodellen innebærer. Der Senteret gjennom interne dokumenter fremhever modellens form og bidrag (KREM, 2020), er det andre involverte aktører som tilsynelatende ikke er kjent med modellen i det hele tatt. Da informantene fikk spørsmål om sin kjennskap til Samskapingsmodellen, ble dette blant annet besvart med utsagn som:

“Ja det tror jeg nok, det hørtes kjent ut” - Informant NAV

*“Altså, visjonen er jo presentert i vedtektene. Og den kan jeg ikke utenat.”
- Informant BeeFolque*

“Ja også kommer vi med hvordan vi kan dekke det. De folka som skal være i prosjekter også er NAV, de sender bare folk til oss og vi gjennomfører.” - Informant BeeFolque

Det skildres videre fra informanter om lite eller ingen kjennskap til samarbeid på tvers i tidligere prosjekter.

“Det er første gang jeg har samarbeidet med sosiale entreprenører. Jeg ble veldig gira. Jeg fikk en veldig stor forståelse for hvordan de jobber.” - Informant NAV

“Fordi det er jo det som, altså NAV tiltak tar over alt også er det de som bestemmer alt, så da blir det ikke så nært vårt kontor da. Vi vet jo hvilke behov vi har og hvilke utfordringer vi har, og det kjenner jo ikke de til.” - Informant NAV

I lys av Senterets mål om å utarbeide en modell for samskaping, innebærer målsettingen også kjennskap og spredning av modellen. I likhet vil evaluering av dens styrker og svakheter i samarbeid med involverte aktører kunne være positive bidrag til samskappingsprosessen.

4.4 Har det vært samskaping i BeeFolque prosjektet?

SSI beskriver selv Beefolque-prosjektet som et resultat av en samskappingsprosess (SSI, 2022). I samsvar med forskningslitteraturen på området kan en her undres hva som ligger bak deres samskappingsbegrep og hvordan den kommer til uttrykk i Beefolque-prosjektet.

Litteraturgjennomgang på samskaping har pekt på flere faktorer som stadig gjentas som forutsetninger for vellykkede samskappingsprosesser (Agger et al., 2018; Torfing et al., 2016; Voorberg et al., 2015; Kobro, 2018). Litteraturen påpeker blant annet følgende faktorer:

1. Aktivisering av aktuelle aktører i problemdefinerings, løsningsutvikling og produksjon av tjeneste
2. Langvarige, likeverdige samarbeidsrelasjoner
3. Aktørene får gi selvstendige bidrag i en dynamisk sirkulær prosess på en måte som utnytter ressursene til partene på best mulig måte

Analysen skal videre vurdere de fire prosjektfasene opp mot elementene nevnt ovenfor. På denne måte vil vi kunne analysere Senterets samskappingsmodell, og undersøke i hvilken grad samskaping faktisk har skjedd i de ulike fasene av prosjektet.

Det første elementet ved samskaping som fremheves i forskningslitteraturen knyttes til aktiv involvering av relevante aktører, basert på partnerskap og felles ansvar (Agger et al., 2018). BeeFolque-prosjektet utviklet seg i samarbeid mellom offentlige aktører fra ulike NAV-kontorer, sosiale entreprenører tilknyttet Senteret og prosjektets målgruppe. Analyser fra interne dokumenter og intervju indikerer at alle aktørene bidro på ulikt vis inn i prosjektets ulike faser. Hvor Senteret fremstår å være hovedmotoren involvert i samtlige prosesser, var andre aktører i varierende grad involvert på ulike tidspunkt.

“Senteret for meg er jo som en sandkasse, som sørger for at alle kan komme til en side av bordet, eller en side av sandkassen. Så det er på en måte... Uten det som kjerne hadde jo ikke de andre tingene fått synergieffekt på et vis.”

- Informant BeeFolque

Designfasen ble primært utviklet i samarbeid mellom Senteret og et begrenset antall interne entreprenører i Senteret. Prosjektet ble presentert for NAV på bakgrunn av tidligere koblinger SSI hadde til klyngesamarbeidet eksternt. Praksisen bærer svakheten av lite dialog på tvers av de ulike aktørene hvor innsikt, forståelse og etablerte handlingsmønstre kan utnyttes i idéutviklingsfasen. Det fremstår som at oppstartsfasen til prosjektet i liten grad bygger på aktiv involvering på tvers av sektorer, slik den defineres i litteraturen (Kobro, 2018, s. 14). Rundt tema knyttet til arbeidsinkludering har NAV en sentral rolle i forvaltning av velferdsgoder og støtte. Offentlig sektor vil dermed kunne være en betydningsfull ressurs i å identifisere løsninger opp mot tiltak som alt er etablert. NAV har blant annet førstehåndserfaring og intern kunnskap om ulike tiltak, brukergrupper, samt styrker og svakheter slik tilbudet er i dag. På en annen side er det usikkert i hvilken grad offentlig sektor har kanaler eller arenaer hvor sosiale entreprenører kan samutvikle ideer i en tidlig fase. Mangelen på muligheter for å knytte kontakt mellom aktører, er en sentral utfordring for samskaping som verktøy og metode identifisert i litteraturen (Voorberg et al., 2015).

I implementerings- og produksjonsfasen av kursene indikerer analysene tydeligere rollefordelinger mellom de ulike aktørene. Der NAV blant annet bidro med finansiering og rekruttering av kursdeltakere, hadde SSI og medlemsorganisasjonen hovedansvar for praktisk gjennomføring. Dialogen mellom aktørene ble beskrevet å hovedsakelig gå gjennom Senteret,

med mindre dialog på tvers av aktørene. Prosjektet vil på dette stadiet derfor best kunne beskrives som samarbeid mellom offentlige og private aktører, til forskjell fra samskaping.

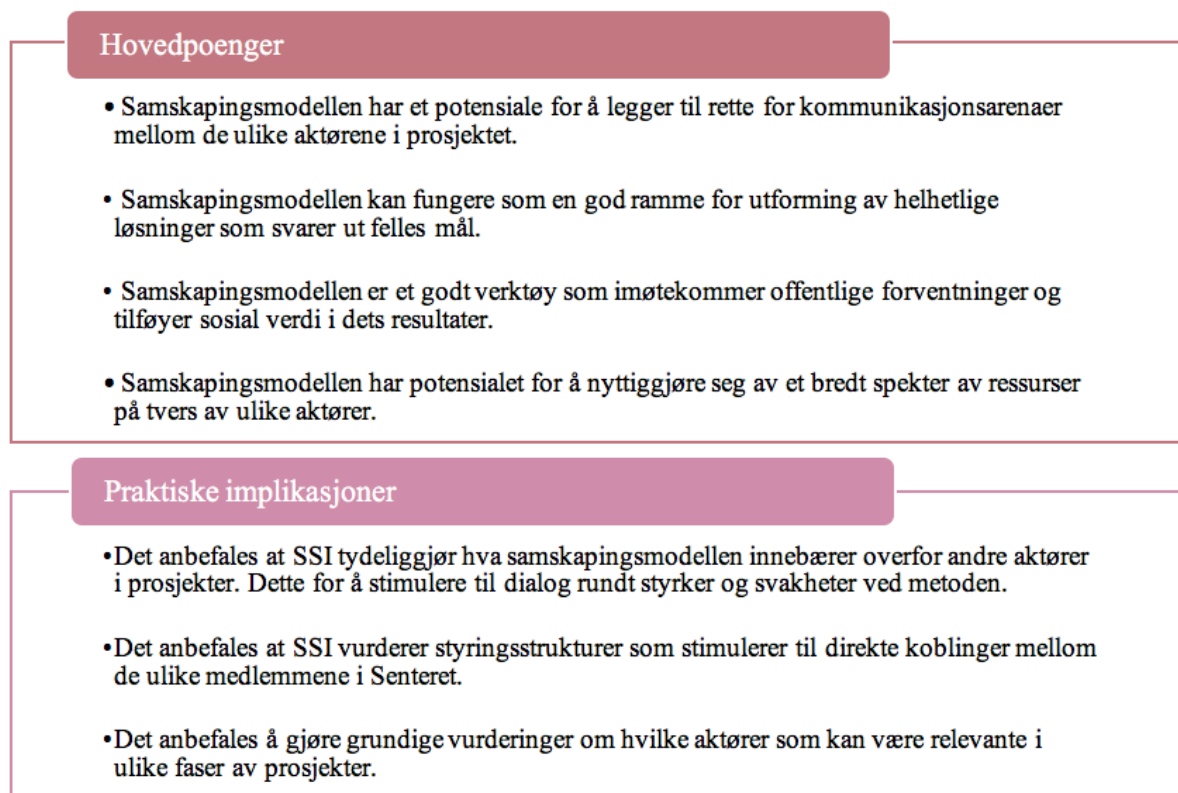
I fjerde fase ble BeeFolque Kollektivet opprettet (Vedlegg 1). Arbeidsplassene ble beskrevet å komme som et resultat av ulikt potensiale og muligheter som kom til syne under BeeFolque-prosjektet. Et begrenset antall kursdeltakere ble identifisert som potensielle arbeidstakere og ble ansatt i BeeFolque Kollektivet. Arbeidsplassen ble etablert i et gjensidig samspill mellom deltakers kunnskaper, ferdigheter og erfaringer i kombinasjon med nyetablert kunnskap om birøkting. Tidligere kursdeltakere deltok aktivt inn i videreutvikling av arbeidsplassen. Praksisen går på dette stadiet i større grad i retning av en dynamisk og sirkulær prosess, hvor ressursene til ulike aktører blir identifisert og tatt i bruk. Prosessen fører videre til revidering og etablering av nye målsettinger. Involvering av tidligere kursdeltakere er en klar styrke ved prosjektet, hvor ulike muligheter og utfordringer tas hensyn til, og aktørene gir selvstendige bidrag i en kontinuerlig utvikling mot gode løsninger. Opprettelsen av BeeFolque Kollektivet bærer større preg av elementer fra samskapingslitteraturen, sammenlignet med tidligere faser, spesielt med hensyn til gjensidig kommunikasjon og likeverdige partnerskap.

Overordnet indikerer BeeFolque-prosjektet i hovedtrekk å bære preg av separate arbeidsoppgaver i både design- og produksjonsfasen. Praksisen bærer i større grad elementer fra litteratur definert som samarbeid, til sammenligning med samskaping (Kobro, 2018). Ved etablering av arbeidsplasser får prosjektet i økende grad elementer identifisert i samskapingslitteraturen. Det er likevel utfordrende å ramme inn og definere grensene rundt samskapingspraksis. Evaluering fordrer blant annet en diskusjon rundt hvem som burde bidra inn i prosesser, hvem som er relevante aktører og når i prosessen de enkelte aktørene burde bidra. Utfordringene står sentralt i forskningslitteraturen som enda er fragmentert innenfor ulike områder og praksis (Agger et al., 2018). Det kan likevel argumenteres for at både offentlig sektor, sosiale entreprenører og kursdeltakere kan ha verdifulle ressurser å bidra med inn i hele samskapingsprosessen mot løsninger på arbeidsinkludering.

4.4.1 Hovedpoenger og praktiske implikasjoner

Figur 5 er ment å oppsummere hovedpoenger fra diskusjonen rundt samskapingsmodellens praktiske betydning for samarbeid gjennom BeeFolque-prosjektet, og viser til noen praktiske implikasjoner av disse funnene.

Figur 5: Samskapingsmodellens praktiske betydning for samarbeid gjennom BeeFolque-prosjektet



4.5 Samskapingsmodellen som verktøy for arbeidsinkludering

Denne delen av analysen vil fokusere på hvordan samskapingsmodellen til SSI bidrar til å fremme arbeidsinkludering. Analysen fokuserer på (1) hvordan innspillene til kursdeltakere bidrar til å endre arbeidsplassen og hvordan dette påvirker opplevd eierskap, (2) arbeidstreningen for de involverte individene, (3) hvorvidt BeeFolque-prosjektet oppnår sin ambisjon om å øke inkluderingen i arbeidslivet og (4) hvilke muligheter for arbeidsinkludering som kommer av samskaping ved bruk av tverrsektorielle partnerskap.

Deretter vil hovedpoengene oppsummeres og prosjektrapporten vil se hva funnene kan tilsi for SSI.

4.5.1 Brukertilpasning som ledd i arbeidsinkluderingen i BeeFolque-prosjektet

Et sentralt mål med BeeFolque-prosjektet har vært å inkludere grupper som tidligere har stått utenfor organisert arbeidsliv (BeeFolque Kollektivet, 2021). Ved å inkludere kursdeltakerne i utformingen av arbeidsplassen, har de nyansatte i BeeFolque Kollektivet hatt mulighet til å prege arbeidsplassen basert på deres ønsker og evner. Denne brukertilpasningen kommer tydelig til uttrykk gjennom utsagn som:

“Så arbeidsplassen ble jo skapt på bakgrunn av kompetansen til de deltakerne som kom inn i prosjektet som kursdeltakere...” - Informant BeeFolque

Her forklarer informanten at en aktivt har videreutviklet arbeidsplassen på bakgrunn av de partene som først var involvert i BeeFolque-prosjektet som kursdeltakere. Det fremhevede utsagnet henger tett sammen med en brukerrettet forståelse av arbeidsinkludering. Å få potensielle arbeidstakere til å ta eierskap over eget ansettelsesforhold er et grunnleggende element ved arbeidsinkludering (Kane & Spjelkavik, 2021, s. 57) og sitatet fra en av informantene tilknyttet BeeFolque-prosjektet viser til en velvilje fra aktørene i prosjektet til å tilpasse arbeidsplassen til brukerne. BeeFolque-prosjektet signaliserer på den måten troen på at også personer som står utenfor arbeidslivet har nyttige evner og kunnskaper, og dermed burde lyttes til i utformingen av arbeidsinkluderingstiltak.

Denne brukertilpasningen virker også være relatert til trivselen og motivasjonen til kursdeltakerne, ettersom flere av informantene har påpekt at det å jobbe med egne interesser har vært viktig for tilfredsheten med arbeidshverdagen.

“Jeg tenkte ikke at jeg skulle få jobb, jeg tenkte bare at det var koselig, at vi kan lære mye om bier, gå på ute i frisk natur” - Informant Tidligere kursdeltaker

For informanten var det altså tilstrekkelig å kunne lære om bier, være ute og tilbringe tid i godt selskap, for å bli en aktiv bidragsyter under gjennomføringen av arbeidstreningskurset i

første fase av BeeFolque-prosjektet. Senere skulle personen også bli ansatt i BeeFolque Kollektivet og dermed få erfaring fra norsk arbeidsliv.

4.5.2 Kompetanseutvikling: Praktiske ferdigheter, språkopplæring og inngang til norsk arbeidsliv

Kursdeltakerne som senere er blitt ansatte i BeeFolque Kollektivet synes å verdsette de grepene som er gjort for å integrere deres perspektiver. Informantene fremhever blant annet muligheten til å jobbe ute i natur med oppgaver de har hatt noe kjennskap til fra før, som en viktig del av hvorfor de trives som ansatte i BeeFolque Kollektivet. En rekke av kursdeltakerne har opprinnelse fra land utenfor EØS og fra forskningen på feltet har en sett at dette er en av gruppene som er overrepresenterte i statistikken for arbeidsledighet (Wright, 2021). BeeFolque Kollektivet søker aktivt å tilrettelegge for at de ansatte skal videreutvikle språkferdighetene sine på arbeidsplassen, samtidig som de utfører et arbeid for virksomheten. En av kursdeltakerne hadde blant annet erfaring med bygningsarbeid fra deres opprinnelsesland, noe som kom svært godt med da det var behov for å snekre bikuber. Den ansatte hadde erfaring som gjorde hen rustet til å gjennomføre praktiske arbeidsoppgaver fra et tidlig tidspunkt, og underveis i arbeidet snakker de ansatte hovedsakelig norsk med hverandre, noe som styrker de språklige ferdighetene.

“Ja, det er det beste, når man snakker synes jeg man lærer fort.”

- Informant Tidligere kursdeltaker

BeeFolque bygger i så måte på ferdighetene til kursdeltakerne og lar arbeidsoppgavene påvirkes av personalet - snarere enn vice versa.

“...så kan vi sende dem (kursdeltakerne) en stilling de virkelig ønsker at hver og en bruker de har sendt til et sted skal lykkes” - Informant BeeFolque

“Det at man er så tett på, det at man former en arbeidsplass etter behovet, eller etter kvalifikasjonene til hver enkelt da. Man er forskjellige, man har forskjellige egenskaper. Når man er så tett på og observerer og ser, så kan man forme og motivere deltakerne.” - Informant NAV

Samskapingsmodellen til SSI forsøker å sette dette i system der arbeidssøkere står i fokus og en tilpasser arbeidsoppgavene på bakgrunn av de involverte partene, heller enn å tre en ferdig utformet løsning på arbeidstakeren. Samtidig som kompetanseutviklingen pågår bidrar også medarbeiderne til å forme arbeidsplassen sin, og med dette dukker det opp nye arbeidsoppgaver som igjen åpner opp for å opparbeide seg nye evner og ferdigheter. Den fleksible tilnærmingen og de stadige endringene av BeeFolque Kollektivet som arbeidsplass, gjør det mulig å utvikle nye måter å løse utfordringene som BeeFolque-prosjektet fokuserer på. Fremgangsmåten for å skape sosialt innovative løsninger på gjeldende samfunnsflokke er på den måten i tråd med politiske satsinger på feltet (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Filosofien til SSI synes å trekke veksler på klassiske tiltak for arbeidsinkludering (se: Proba Samfunnsanalyse, 2019). Det innledende kurset er ment å gi deltakerne bedre norskferdigheter og lære dem om både norsk arbeidsliv og natur. BeeFolque-prosjektets dynamiske tilnærming til å stimulere til nye læringsmuligheter for de ansatte, eksemplifiseres gjennom følgende sitater:

“De lærer jo av hverandre, også lærer vi av dem, så lærer de av kundene, kundene lærer av de” - Informant BeeFolque

“Det er ikke det store og teoretiske men vi prøver alltid å lære dem dems rettigheter. Hva slags rettigheter har du for å være en norsk arbeidstaker i det norske samfunnet, hva kan vi forvente – de forventningene vi har av hverandre.” - Informant BeeFolque

De ulike partene involvert i gjennomføringen av BeeFolque-prosjektet prøver aktivt å legge til rette for læringsmuligheter, og kursdeltakerne virker å oppleve et reelt læringsutbytte som resultat. Kanskje spesielt i situasjoner der ansatte må ta stilling til nye utfordringer virker det å kunne resultere i både kompetanseutvikling og mestringsfølelse, gitt at en har tilstrekkelig mulighet til å bevege seg forbi de eventuelle hindringene.

“Og de blir testet, jeg vet at når det er situasjoner de ikke har vært borti så blir de skeptiske, men med engang de klarer å prestere så tenker de “yes, jeg har klart det”. Og det er den følelsen de skal sitte med da: “jeg har gjort det” og de skryter” - Informant BeeFolque

Tilnærmingen i BeeFolque-prosjektet kan på dette viset virke å ligne en strategi basert på en konstant loop av *Train then change then place* → *Train then change then place* → *Train then change then place* (Proba Samfunnsanalyse, 2019). Kursdeltakerne som ble med hele veien til fase 4 utvikler praktiske ferdigheter, språklige ferdigheter og kunnskap om norsk arbeidsliv gjennom kurset. Videre fikk de mulighet til å endre arbeidsplassen, og basert på deres forkunnskaper fikk også utvalgte kursdeltakere mulighet for fast ansettelse. I ansettelse ble kvaliteter som engasjement, god arbeidsmoral og god gruppedynamikk vektlagt. Disse arbeidsoppgavene fortsetter å endre seg gjennom prosjektet noe som fordrer nye opplæringsrunder og fremtidige justeringer av arbeidsplassen. Denne tilnærmingen trekker i stor grad på et ønske om å utforske nye løsninger for å svare ut målene til prosjektmedarbeiderne og medlemsorganisasjonene i Senteret.

Det som skiller BeeFolque-prosjektet fra andre arbeidstreningstiltak er at prosjektet ledet til en arbeidsplass som arbeidsplassen fortsatte å utvikle også etter ansettelse. Samskapingsprosessen foregår kontinuerlig og tilpasninger vil skje så lenge arbeidsplassen eksisterer. BeeFolque Kollektivet som samskapende arbeidsplass, synes å være spesielt godt rustet til å drive med utforskning av nye løsninger og arbeidsoppgaver. Utfordringen kan i så fall bli å finne den rette balansen mellom å utnytte de eksisterende ferdighetene til organisasjonsmedlemmene og å legge til rette for diskusjoner som utforsker nye løsningsforslag (Crossan et al., 1999).

4.5.3 Bidrar BeeFolque-prosjektet til arbeidsdeltakelsen for utsatte grupper?

Arbeidsinkludering er en utfordring som NAV ikke kan løse alene (Kane & Spjelkavik, 2021), og i likhet med andre komplekse utfordringer virker det nærliggende å anta at å kombinere ulike perspektiver vil kunne bidra til kreative løsningsforslag på flokete problemer (Kobro, 2018, s. 27). En av informantene til prosjektet hevder blant annet at:

“...gruppen man ønsker å nå er krevende fordi at man i utgangspunktet ikke har erfaring fra arbeidslivet eller den type bransje i det hele tatt...” - Informant BeeFolque

Utsagnet påpeker vanskelighetsgraden i oppgaven BeeFolque-prosjektet forsøker å ta tak i, og også i dette prosjektet har en opplevd utfordringer med å innfri alt en ønsker. Det å bringe til torgs poenger og meninger fra forskjellige perspektiver og ulike sektorer er en sentral del av samskapingsmodellen, men BeeFolque-prosjektets sluttprodukt er likevel noe mer krevende å evaluere (Bovaird & Löffler, 2018). Et sentralt spørsmål å stille i denne sammenheng er i hvor stor grad BeeFolque-prosjektet hever arbeidsdeltakelsen til utsatte grupper.

Det er viktig å understreke at arbeidsinkludering handler om å inkludere en sammensatt gruppe i arbeidslivet. På grunn av variasjonen og størrelsen på gruppen som foreløpig står utenfor arbeidslivet (Kane & Spjelkavik, 2021), vil det være utenfor prosjektgruppens evne å vurdere hvorvidt prosjektet har ledet til arbeidsinkludering for NAV-brukere som helhetlig gruppe. Det vil likevel kunne påpekes noen av styrkene og svakhetene ved prosjektet. BeeFolque-prosjektets ambisjon er å fungere som et tilskudd til NAVs eksisterende virkemiddelapparat (SSI, 2021b). Prosjektets målgruppe er bredt definert, der selve kurset har hatt som formål å være så inkluderende som mulig.

“...det er hele hensikten, å inkludere alle” - Informant NAV

BeeFolque-prosjektet bærer styrken av å arbeide med arbeidsinkludering basert på mål på ulike nivåer - for individene selv, for BeeFolque Kollektivet som organisasjon og for arbeidsinkluderingen i det norske samfunnet. Kursdeltakelse ble blant annet beskrevet å kunne bidra til økte norskerfardigheter, kunnskap om egne arbeidsrettigheter, og praktiske ferdigheter innen birøkting. Ferdighetene kan i seg selv ha overføringsverdi til arbeidslivet generelt, og på den måten stå bedre stilt i norsk arbeidsliv. Videre utviklet kurset seg i samarbeid med ulike aktører, til BeeFolque Kollektivet, hvor enkelte kursdeltakere ble tilbudt fast ansettelse.

BeeFolque Kollektivet som arbeidsplass er likevel noe selektive i sin rekruttering og tilbyr kun arbeidsavtaler til de potensielle arbeidstakerne som vurderes å være best egnet.

BeeFolque-prosjektet bidrar til å inkludere flere i arbeidslivet, men det er fremdeles mange som også her blir stående uten fast arbeid etter fullført kurs. Det å være arbeidsgiver er et forpliktende ansvar og det er forståelig at en er nødt til å være trygg på arbeidstakeren før ansettelse. Prosjekter som BeeFolque forsøker å bidra til å skape nye muligheter for kursdeltakerne og på den måten gi arbeidssøkere en inngang til arbeidslivet.

“Det var jo grunnen til at vi lagde dette BeeFolque-prosjektet for at det skulle gi mulighet for flyktninger, eldre innvandrere og andre til å komme til, og se om man kunne finne seg et fag og etablere seg sin egen bedrift eller jobbe i BeeFolques egne organisasjon da.”

- Informant BeeFolque

4.5.4 Arbeidsinkludering gjennom tverrsektorielle partnerskap

Sentralt i samskappingsmodellen til SSI står troen på at medlemmene skal utfylle hverandre og potensielt bidra til å skape løsninger som utgjør et bedre sluttprodukt enn andre arbeidsformer. Tanken om at ulike perspektiver kan gi løsninger av økt sosial verdi er tiltalende, men det er likevel mer utfordrende å finne dokumentert effekt på at samskaping som metode fører til mer samfunnsnyttig sosial innovasjon enn andre alternativer (Agger et al., 2018, s. 24). Samskaping som prosess baserer seg på særegenhetene ved de involverte partene og vil naturlig se ulikt ut i forskjellige situasjoner (Kobro & Bjørnerud, 2021, s. 18).

SSI sin samskappingsmodell kan ha potensialet til å inkludere tverrsektorielle perspektiver i idéutviklingen og gjennom disse partnerskapene bidra til å skape innovative løsninger på sosiale utfordringer. BeeFolque-prosjektet skiller seg fra andre tiltak for arbeidsinkludering ved å basere seg på dialog og stadige justeringer. Endringene som tas, fattes på bakgrunn av innspill fra ulike bidragsytere og det synes å være rom for å vurdere hvorvidt strukturen best kan beskrives som flat, hierarkisk eller en kombinasjon av de to. SSI søker aktivt å invitere relevante aktører fra forskjellige ståsteder til å gi innspill og virker derfor å innta rollen som fasilitator for samskaping (Agger et al., 2018). Utfordringen blir snarere å realisere ambisjonen om “...likeverdig samskapende arbeid” (KREM, 2020). Kane & Spjelkavik (2021, s. 17) poengterer at alle samfunnsborgere har rett til deltakelse i arbeidslivet basert på

deres forutsetninger, men når disse forutsetningene er så varierende som tilfellet i BeeFolque-prosjektet kan det se ut til at påvirkningsmulighetene varierer mellom de involverte individene. Mål, behov og motivasjon er blant de karakteristikkene som har vist seg å påvirke aktørene i samskapingsprosesser (Voorberg et al., 2015, s. 1344) og på tross av samskapingsmodellens samlende funksjon er disse karakteristikkene fremdeles sprikende blant interessentene.

“Nav liker jo å ha kontroll, så de vil på en måte at man skal hele tiden oppdatere dem med hvordan oppfølgingen er, hvordan det går, hvordan det skjer, hvor langt det har gått ikke sant” - Informant BeeFolque

“Jeg tror sånn som det er nå så tror jeg det er vanskelig å samarbeide med NAV direkte. Fordi at det er så mye hindringer i NAV, så mye tungroddede ting og systemer som gjør at det er vanskelig å få den fleksibiliteten. Så hvis man skal få til noe for deltakerne og kandidatene er jo registrert i NAV. Men hvis man skal få til et samarbeid så må man kanskje i større grad samarbeide med næringslivet.” - Informant NAV

Sitatene fra informantene tydeliggjør spenningsforholdet mellom NAV sitt behov for informasjon og oversyn versus SSI sitt ønske om fleksibilitet og å kunne fatte raske avgjørelser. Aktørene deler en ambisjon om å få flest mulig i arbeid og har godtatt samskapingsmodellen til SSI som grenseobjekt på veien for å realisere dette målet (Brøgger, 2017, s. 30-31). Likevel er det tydelig at de involverte partene har ulike forventninger til hverandre og kanskje må noe av dette inn i mer konkrete avtaler, hvor en blant annet kan se til erfaringene med BeeFolque-prosjektet i utformingen av en samarbeidsavtale for fremtidige prosjekter.

De sprikende målsettingene risikerer å gjøre oppgaven med å koordinere aktørene mer utfordrende, men har også den fordelen at en enklere vil kunne se ulike mål i sammenheng (Kobro, 2018, s. 19). Av intervjuene fremgår det tydelig å være en distanse mellom hvordan informantene opplever evnen til å håndtere de ulike samarbeidspartners individuelle mål i

BeeFolque-prosjektet. NAV forstås som å ha et mer ensrettet fokus mot oppgaven og baserer seg på etablerte regler og handlingsrutiner.

“Det er jo NAV sin visjon, flere i arbeid” - Informant NAV

Arbeidsmetoden virker å være en effektiv måte å utnytte kunnskapen som allerede eksisterer innad i NAV, men har vist seg å skape utfordringer i møte med eksterne aktører.

“Og dermed så blir, for medlemmene av Senteret, så er det vel uten unntak, kanskje for to av de større bedriftene som er medlem, en utfordring å samarbeide med offentlig sektor. Det er en utfordring å komme i kontakt med dem, få til et møte med de, bli hørt, få betalt, inngå avtaler, alle formaliteter rundt noe er en kjempeutfordring. Dersom du får et møte, får levert ideen din, så kan det godt hende de bare stjeler den, og går fra deg, sånn at alt du har levert er skriftlig og de gjennomfører selv.” - Informant BeeFolque

Gjennom sitatet kommer det tydelig frem at samarbeidet mellom aktørene i samskappingsprosjekter på langt nær har foregått knirkefritt. I dialogen mellom det offentlige og de sosiale entreprenørene virker ikke den delte ambisjonen om å få flere i arbeid å være tilstrekkelig for å se forbi hindringene som har oppstått. Informantene peker på at BeeFolque-prosjektet er et eksempel på en mer tilpasningsdyktig fremgangsmåte der en etterstreber å forholde seg fleksibel og å arbeide med flere mål samtidig.

“De (NAV) kan sende mange mennesker på kurs og gi dem muligheter til å få jobb da. På samme måte de kan også hjelpe natur her i Norge, vi trenger det.”

- Informant Tidligere kursdeltaker

Gjennom det fremhevede sitatet understreker informanten både arbeidsinkluderings selvstendige verdi, men også tiltakenes mulighet til å skape flere positive ringvirkninger. Det tverrsektorielle samarbeidet ser ut til å gjøre det mulig å trekke på innsikten, erfaringene og engasjementet til et bredt spekter aktører (Kobro, 2018, s. 7), men av prosessen kommer

det frem at det kreves mer enn en delt målsetting og ulike perspektiver for å finne nye løsninger på arbeidsinkludering som lar seg skalere.

“De gir jo folk en mulighet som ikke andre ville gitt da, og som gjør om kravene strengere ift utdanning, ift til språk. Her var på en måte opplegget sånn at ved å jobbe der så får de språkopplæring, og selv om de har et dårlig utgangspunkt, så vil de også få muligheten til å kunne bli bedre ved å være i en sånn type jobb.” - Informant NAV

Analysen har vist at de involverte partene aktivt har ønsket å la brukerne forme prosjektet, men det ser likevel ut til at det er vært en asymmetri i påvirkningene. Dette er kanskje å forvente ettersom forskjellige parter involveres i ulike faser av prosjektet og har ulike forkunnskaper. De involverte aktørene har varierende erfaring med praktisk prosjektgjennomføring, ulike språkferdigheter og varierende kjennskap til de andre partene i samarbeidet, noe som fremstår som en barriere for realiseringen av en flat struktur. Likevel har bruken av samskapingsmodellen i utformingen av BeeFolque-prosjektet, resultert i en løsning som i stor grad samstemmer med ønskene til kursdeltakerne. Kanskje er det viktigere at beslutningstakerne er villige til å lytte, genuint forsøker å kanalisere innspillene til andre inn i konkrete løsningsforslag og våger å gjenta denne prosessen underveis i prosjektet - enn akkurat hvem som fatter beslutningene.

4.5.5 Hovedpoenger og praktiske implikasjoner

Prosjektmandatet presenterer blant annet et ønske om å vise til hvordan SSI sin samskapingsmodell kan virke på sitt beste med hensikt om å skape flest mulig arbeidsplasser for personer som foreløpig står utenfor arbeidslivet. Figur 6 er ment å oppsummere hovedpoenger fra diskusjonen rundt hvordan SSI sin samskapingsmodell bidrar til å fremme arbeidsinkludering og vise til noen praktiske implikasjoner av disse funnene.

Figur 6: BeeFolque-prosjektets bidrag til arbeidsinkludering

Hovedpoenger

- Brukertilpasning muliggjøres av at de ulike partene som leder prosjektet aktivt arbeider for å innhente innspill fra brukerne og kanalisere dette i konkrete løsningsforslag.
- BeeFolque oppmuntrer til stadige runder med opplæring av ansatte i BeeFolque Kollektivet og tilpasning av arbeidsplassen. Prosjektet tar sikte på å utvikle både medarbeidernes kompetanse og arbeidsplassens funksjoner kontinuerlig.
- BeeFolques tredje fase bestod av en helt åpen kursvirksomhet der et utvalg kursdeltakere senere ble tilbudt ansettelse. Fremgangsmåten åpner for flere arbeidsplasser for personer utenfor arbeidsliv, men er fremdeles noe selektiv.
- Samskapingsmodellen til SSI forsøker å svare ut samfunnsutfordringer ved å trekke på innsikten til ulike parter og få dem til å enes om en felles målsetting. Prosjektledelsen vies et stort ansvar i å forvalte innspillene fra samarbeidspartnerne.

Praktiske implikasjoner

- SSI kan vurdere å gjøre det enda tydeligere ovenfor brukerne og eksterne samarbeidspartnere hvordan samskapingsmodellen potensielt kan prege eksisterende og fremtidige prosjekter.
- SSI kan tydeliggjøre hvordan prosjektene deres utvikler seg ved å presentere ulike prosjektfaser og utarbeide tydelige rammeavtaler mellom aktørene involvert i prosjektene.
- SSI kan sette i gang et arbeid for å konkretisere kvalitative og kvantitative mål for arbeidsinkludering.

4.6 Hvordan bidrar samskapingsmodellen til å fremme læring?

Analysen skal videre undersøke samskapingsprosessen tilknyttet BeeFolque-prosjektet i lys av tre dynamikker som inneholder potensiale for læringsutbytte. Disse er (1) spennet mellom utforskning og utnytting, (2) produktiv dialog og (3) læring som sirkulær prosess. Deretter vil analysen presentere noen praktiske implikasjoner med fokus på å illustrere hvordan medlemmer av SSI på en god måte kan legge til rette for en produktiv læringsprosess, og dermed en hensiktsmessig samskapingsprosess.

4.6.1 Læring i spennet mellom idéutvikling og tungroddede systemer

I arbeidet med BeeFolque-prosjektet har NAV vært en sentral samarbeidspartner og gjennom intervjuene blir det tydelig at dette er på godt og vondt. Flere av informantene uttrykker en frustrasjon over trege prosesser og et tungrodd system, noe som virker å være en gjentakende utfordring i samskapingsprosjektet BeeFolque.

“Og det er en utfordring da, med sosiale entreprenører som er mere effektive og ser muligheter og finner løsninger på ting. Også treffer du NAV da, skal prøve å samarbeide med NAV som er veldig tungrodd system, det er byråkrati på sitt kanskje verste og beste da.”

- Informant NAV

Gjennom intervjuene blir det tydelig at det har vært utfordrende å skulle følge prosedyrer for gjennomføring i NAV-systemet, parallelt med ønsket om å sikre en rask og fleksibel prosess. Det kan virke som at man har tatt enkelte snarveier ved å omgå bestemte byråkratiske regler, på grunnlag av å ivareta de sosiale entreprenørenes evne til å raskt kunne omstille seg og redefinere prosjektutviklingen. Gjennom intervjuene fremstiller informantene at en rask prosess har vært helt vesentlig for å få arbeidsplassen BeeFolque Kollektivet opp på beina.

“Men det kunne ikke liksom bare fortsette uten at de hadde gått gjennom en annerledes prosess, men da mister man jo også litt fleksibiliteten da. Det er jo det som er suksessen med å samarbeide.” - Informant NAV

“For mennesker er så komplekse og så individuelle. Der trenger du andre prosesser enn en anbudskonkurranse.” - Informant NAV

Sitatene ovenfor illustrerer et paradoks i samskapingen, der prosjektutviklingen står i drakamp mellom entreprenørskap og tungroddede systemer. På en annen side er det slik at relasjonen til NAV setter SSI i en unik posisjon for å benytte seg av både utforskning og utnytting (Crossan, et al., 1999). I samarbeidet ligger det et potensiale for å utnytte eksisterende kunnskap og ressurser i en veletablert institusjon, i kombinasjon med utviklingen av nye ideer. I den forbindelse virker samskapingen mellom SSI og NAV å være noe problematisk. Der de sosiale entreprenørene på den ene siden uttrykker frustrasjon over NAV-systemet, er det på den andre siden mulig at BeeFolque-prosjektet kunne gått mer smertefritt om man i større grad hadde tatt hensyn til NAVs rutiner for anbudsprosjekter.

“Ja vi burde nok ha vært mer, gått mer inn i NAV sine lover og regler. Og hatt en grundig dialog om tiltak ..., i forhold til disse anbudsreglene. For det har jo helt klart vært en hindring til at vi ikke kunne fortsette med BeeFolque, i den formen som vi hadde.” -

Informant NAV

Crossan og kolleger (1999) retter blikket mot strategisk fornyelse av virksomheten som den sentrale underliggende faktoren for at organisasjonslæring forekommer. Fornyelse skjer gjennom feed-forward- og feedback-prosesser som utspiller seg på organisasjonsnivå. I praksis betyr dette at for å oppnå en best mulig læringsprosess bør involverte aktører i samskappingsprosessen skape rom for at ny læring på individnivå inkorporeres i organisasjonen som helhet, kombinert med at man skal være åpen for å ta inn over seg den kunnskapen som allerede eksisterer i etablerte organisasjoner. Kanskje er det her løsningen ligger for et mer vellykket samarbeid i fremtiden. En forutsetning for læring gjennom samskaping er at det finnes rutiner og spillerom for en rettferdig, men samtidig effektiv prosess, der involverte parter føler seg hørt.

4.6.2 Tilrettelegging for produktiv dialog

I samskappingsprosjektet BeeFolque samles partene om et felles mål om å få flere ut i arbeid. Arbeidsinkludering er å regne som en samfunnsfloke, hvilket blant annet innebærer usikkerhet og kompleksitet (Missimer et al., 2016, s. 38). En slik dynamikk tvinger aktører til   tenke annerledes, hvilket åpner opp for at læring kan finne sted (Argyris & Schön, 1996, s. 13-16). En god læringsprosess innebærer i følge Tsoukas (2009) tilrettelegging for produktiv dialog der det skapes rom for kunnskapsdeling, slik at involverte parter kan utfordre hverandres tankemønstre og danne relasjoner. På denne måten kan man dra nytte av de ulike ressursene aktuelle parter bringer med seg inn i samskapingen (Kobro, 2018). Gjennom vårt analysearbeid (se 4.2.1 og 4.2.2), fremstår det som en utfordring at det i hovedsak er styret i SSI som står for koblinger og kommunikasjon på tvers av medlemsorganisasjoner og eksterne samarbeidspartnere. Den sentrale rollen til styreleder illustreres blant annet gjennom følgende sitat:

“Ass  ... det er styrken til Senteret, de er så mange forskjellige medlemmer. Som gjør at, Tone da, som er styreleder, har jo da tilgang til veldig mye ressurser.” - Informant NAV

Evnen til å skape relasjoner kan anses som viktig for å skape tillitsbaserte samtaler der ulike perspektiver og kunnskap blir tatt i betraktning (Tsoukas, 2009, s. 945). Dette gjenspeiler også en forutsetning for samskaping, der litteraturen vektlegger viktigheten av at involverte aktører føler seg hørt og forstått (Voorberg et al., 2015). I mangel på data som representerer

andre medlemsorganisasjoners perspektiv på samskapingsprosessen, forsøker analysen først og fremst å beskrive kommunikasjonen som har preget samarbeidet mellom Senteret og NAV. I dette forholdet stiller partene med noen motstridende interesser, hvilket gjør behovet for produktiv dialog særlig betydningsfullt for en god læringsprosess. I beskrivelser av idémyldringsprosesser med tanke på å utvikle et kurskonsept, fremstilles dialogen som åpen.

“Alle kan si akkurat det de mener. Det er litt som å jobbe i reklamebyrå egentlig. Du driver å drodler og du slenger ut ideer, også lander man.” - Informant NAV

En tilsvarende dynamikk ble også beskrevet i forbindelse med idémyldring knyttet til utviklingen av arbeidsplassen BeeFolque Kollektivet.

“Jeg husker vi lagde sånn tegning som Tone (styreleder i SSI) laget, det var sånn svær greie og hun sto der og spurte hva tenker dere og alle kom med ideene sine, så vi drev med idemyldring og masse samlinger for å få til dette.” - Informant Tidligere kursdeltaker

“De ansatte forteller oss hva vi kan forbedre, og vi forteller dem hva de kan bli gode på. Så det er gi og ta da.” - Informant BeeFolque

Sitatene illustrerer det som kan vitne om produktiv dialog, på den måten at det skapes rom for å komme med innspill, og partene opplever at de får gehør for sine ideer. Idémyldringen vitner om produktiv dialog fordi det krever at involverte deltakere distanserer seg fra sine forforståelser og åpner seg for nye forslag. Det kan altså virke som at kommunikasjon knyttet til kreative prosesser i samskapingsprosessen har vært produktiv, hvilket gjenspeiler en styrke i samskapingsmodellen til SSI.

“Nå hadde jo vi et prosjektsamarbeid, senteret og NAV, så hadde vi mange møteplasser underveis. Fordi du vet, det overordnede målet her er jo å skape .. altså å få folk over i jobb”
- Informant NAV

Når det kommer til kommunikasjon som har foregått utover idémydring, har vi lite grunnlag for å kunne fastslå hvorvidt dialogen har vært å regne som produktiv eller ikke. Gjennom våre analyser fremstår det som en særlig utfordring at det eksisterer en frustrasjon over det byråkratiske NAV-systemet, hvilket tenkelig kan risikere å begrense muligheten for læring dersom det går utover involverte aktørers evne til å legge til side sine forforståelser på arenaer der NAV og SSI skal samskape. På en annen side ble det gjennom intervjuene med samtlige informanter tydelig at alle aktører som er involvert i prosjektet, samles rundt et felles mål. Et slikt felles mål har trolig en dempende effekt på frustrasjonen som eksisterer.

4.6.3 Læring og samskaping i en sirkulær prosess

Organisasjonslæring kan forstås som både en forutsetning for og et resultat av samskaping. Videre fremstår det som vesentlig at læringen videreføres i en sirkulær prosess, slik KS-rapporten (Kobro, 2018, s. 19-20) beskriver det. I den forbindelse bør det tenkelig utvikles rutiner for videreføring av kunnskap, slik at man kan ta med seg erfaringer i fremtidig prosjektarbeid. En slik tilnærming vil dessuten trolig kunne bidra til å opprettholde involverte aktørers tillit til at arbeidet som har blitt nedlagt faktisk har en innvirkning, slik Voorberg og kolleger (2015) vektlegger. Det er liten tvil om at BeeFolque-prosjektet har vært en læringsprosess for alle involverte parter. I våre analyser fremkommer det at det eksisterer en intensjon og et ønske om å videreføre oppnådd kunnskap.

“Men samtidig så anbefaler jeg, det vil jeg si, å gjøre sånn er ekstremt god læring da. Også på kunnskap for deg selv hvis man senere skal etablere en bedrift og sånne ting, man får gått igjennom mange sånne elementer som er bra for seg senere i livet hvis man ønsker å være entreprenør.” - Informant BeeFolque

“Men vi tar jo erfaringene da fra BeeFolque og sånn med meg, og de utfordringene og hindringene som jeg møtte der.” - Informant NAV

SSI, NAV og andre aktører som tar på seg oppgaven om å koordinere samskapende prosesser er avhengig av å finne en balanse mellom å trekke på tidligere erfaringer og læringspunkter, så vel som de skaper et rom for reell påvirkning blant brukerne. I den forbindelse er det av interesse å trekke frem beskrivelser der aktører reflekterer over egen læring.

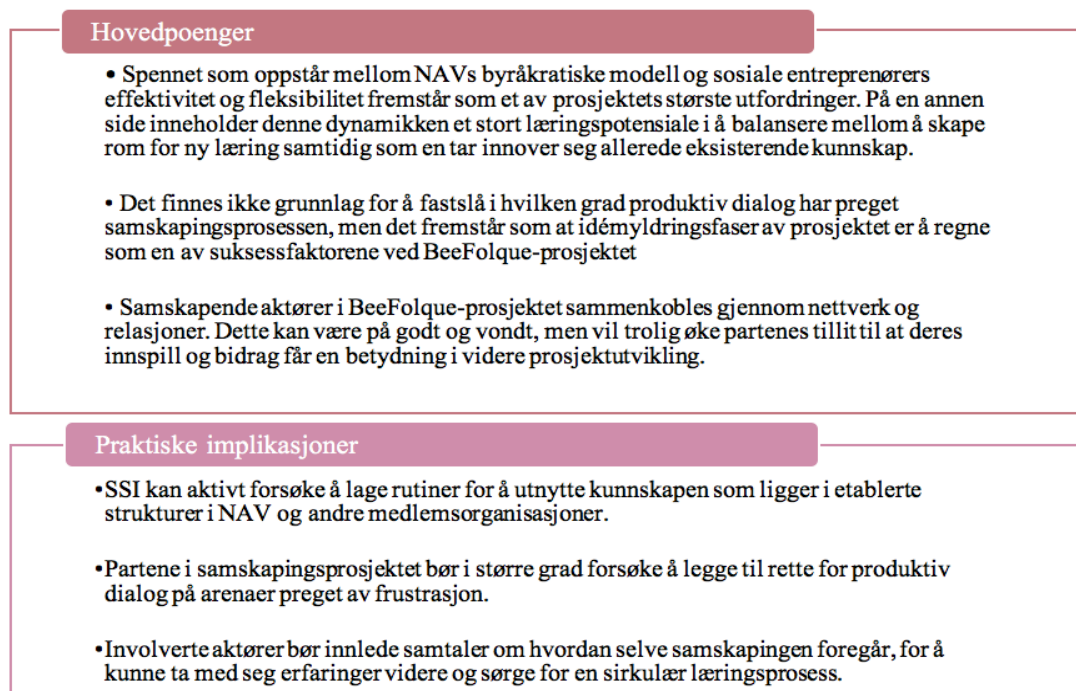
“ (Når jeg) tenker på den arbeidsinkluderingen som vi er inne på nå, så tenker jeg at entreprenørene kan tilby sånne avklaringsarenaer, kombinert med kompetansetilføring og en forståelse for talentene til personen. Også må NAV og entreprenørene, i fellesskap, se på nettverket, mulighetene også videre, til å guide personen sånn at dette blir til arbeid.”

- Informant BeeFolque

I sitatet uttrykker informanten at de kunne ønske de hadde vært mer klare i sin kommunikasjon overfor NAV når det kommer til ansvarsfordeling. Informanten formulerer i retrospekt et forslag om å utvikle bedre rutiner for ansvarsavklaringer i samarbeidet med NAV. Sitatet illustrerer en mangel, men gjenspeiler på samme tid at læring har skjedd. Evnen til selvrefleksjon er trolig av stor betydning for i hvilken grad læring tas med videre i kommende prosesser. KS-rapporten (2018, s. 20) understreker at en læringsprosess er å anse som et vekselspill mellom å samarbeide og å snakke sammen om hvordan man samarbeider. Derfor er det tenkelig at dialog om samskapingsprosessen blant involverte aktører er et viktig steg for videreføringen av læring, for å opprettholde en sirkulær prosess der tidligere erfaringer kan prege videre gjennomføring.

4.6.4 Hovedpoenger og praktiske implikasjoner for læring

Figur 7: Hovedpoenger og praktiske implikasjoner fra analyse av organisasjonslæring



5. Konklusjon

Hensikten med prosjektrapporten har vært å svare ut den valgte problemstillingen “Hvordan bidrar SSI sin samskapingsmodell til å fremme samarbeid og læring i arbeidsinkluderingsprosjektet BeeFolque?”. Problemstillingen har blitt konkretisert i to forskningsspørsmål:

- 1 - Hvordan fungerer samskapingsmodellen som verktøy for samarbeid på tvers av aktører i prosjektet?
- 2 - Hvordan fungerer samskapingsmodellen som verktøy for arbeidsinkludering?
- 3 - Hvordan bidrar samskapingsmodellen til å fremme læring?

For å besvare problemstillingen har rapporten hentet inn data gjennom litteraturgjennomgang, dokumentanalyse og semi-strukturerte intervjuer.

BeeFolque-prosjektet beskrives av SSI som et resultat av en samskapingsprosess, på tvers av Senterets medlemmer og eksterne aktører. Vi forstår prosjektet som bestående av fire hovedfaser: (1) SSI og eksisterende koblinger til eksterne aktører, (2) idéutviklingsfasen som ledet til BeeFolque-prosjektet, (3) arrangering av kurs og (4) opprettelsen av BeeFolque Kollektivet som selvstendig arbeidsplass.

Analysene indikerer at Senterets samskapingsmodell har flere sentrale styrker som støtter opp under samarbeid mellom de involverte partene. Rapporten fremhever blant annet hvordan samskapingsmodellen til SSI bærer styrken av å kunne være en arena hvor ulike aktører kan komme i kontakt. Ved å inkludere et bredt spekter av kunnskaper og ressurser i møte med komplekse samfunnsutfordringer, fremstår samskapingsmodellen som et godt verktøy for å skape helhetlige løsninger som kan treffe flere målsettinger samtidig.

Modellen har bidratt til suksessrike idémyldringsfaser hos BeeFolque, der de ulike aktørenes innspill og bidrag fikk en betydelig innvirkning på prosjektets utvikling. Prosjektrapporten har likevel problematisert hvorvidt BeeFolque-prosjektet kan forstås som et samskapingsprosjekt, slik samskaping defineres i litteraturen. De ulike aktørene har vist seg å ha ulik grad av påvirkning gjennom prosjektets faser.

BeeFolque-prosjektet har hatt flere bidrag som hjelper NAV i sitt arbeid med arbeidsinkludering for sårbare grupper. Prosjektet er ment å ha betydningsfulle effekter for målgruppen og for norsk arbeidsliv generelt. Videreutvikling av prosjektet førte i tillegg til BeeFolque Kollektivet der enkelte kursdeltakere fikk fast ansettelse. Ved å inkludere kursdeltakere i videreutvikling av arbeidsplassen, bærer samskapingsmodellen styrken av å ta i bruk potensialet som foreligger hos grupper i samfunnet som typisk anses som sårbare. Bruken av samskapingsmodellen til SSI har gjennom BeeFolque-prosjektet stimulert til en samarbeidsprosess der en har kommet opp med en annen måte å bidra til arbeidsinkludering.

BeeFolque-prosjektet er et forsøk på å ta i bruk samskapingsmodellen hvor aktører på tvers samutvikler nye løsninger på samfunnsutfordringer. Prosjektrapporten tar sikte på å gi SSI konkrete innspill og identifisere læringspunkter som de kan ta med seg videre i sitt arbeid. De presenteres i del 5.1.

5.1 Samskapingsmodellens styrker og sårbarheter

Gjennom BeeFolque-prosjektet har en blitt gjort godt kjent med Senterets samskapingsmodell og prosjektgruppen har kommet frem til at følgende styrker kan videreutvikles:

- Kommunikasjonsarenaer for medlemsorganisasjoner i SSI
- Tilgang til Senteret som ressursbank for interne medlemmer
- Tilpasningsdyktige strukturer som lar seg forme underveis i prosjektgjennomføringen
- Anvendelsen av samskaping og sosialt entreprenørskap for å svare ut gjeldende velferdsutfordringer, og bidraget til å bane vei for andre som måtte ønske å følge i BeeFolques fotspor

Til tross for fordelene ved Senterets eksisterende fremgangsmåte vurderer vi det også å eksistere noen sårbarheter i samskapingsmodellen. Følgende poenger mener vi det er viktig at SSI adresserer i gjennomføringen av fremtidige prosjekter og i videreutviklingen av sitt økosystem for samskaping:

- Informasjon om nåværende medlemsorganisasjoner og Senterets prosjektaktivitet er utfordrende å finne for eksterne aktører

- SSI virker i liten grad å ha involvert en tverrsektoriell gruppe i tidlig fase av BeeFolque-prosjektet
- BeeFolque vurderes å ha utviklet seg til å bli gradvis mer samskapende. Senteret burde vurdere å legge til rette for flere langsiktige prosjekter med samarbeidspartnere fra ulike sektorer
- SSI sin modell virker i stor grad å være personavhengig og relasjonsbasert. Senteret kan vurdere å se til styringsstrukturer som avlaster ledelsen for å kunne skalere sin virksomhet

5.2 Implikasjoner for videre forskning

Samskaping er fremdeles et ungt forskningsfelt og prosjektrapporten er preget av en forskningslitteratur som i noen grad spriker i ulike retninger. Prosjekter som benytter seg av samskaping og/eller sosialt entreprenørskap som metodikk synes å vektlegge sosial verdi i prosess og sluttprodukt (Kobro, 2018, s. 8). For å vurdere hvorvidt forsøksvis sosial verdiskapende prosjekter svarer ut sine ambisjoner er det behov for å enes om hvordan en skal evaluere nettopp denne sosiale verdien. Litteraturgjennomgangen i prosjektet fremhever noen sentrale kriterier belyst i forskningen, men det foreligger fremdeles et behov for å tydeliggjøre nettopp hva en ønsker å få ut av samskapende prosjekter.

6. Litteraturliste

- Agger, A., Tortzen, A. & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken verdi skaber vi med samskabelse?* Professionshøjskolen Absalon.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2018). *Samarbeid om sosialt entreprenørskap - rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe*. Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/samarbeid-om-sosialt-entreprenorskap/id2585672/>
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). What is An Organization That it May Learn?. I: C. Argyris & D.A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice* (s. 3-29). FT Publishing.
- Baggio, J. A., Brown, K., & Hellebrandt, D. (2015). Boundary object or bridging concept? A citation network analysis of resilience. *Ecology and Society*, 20(2), 1-12.
- BeeFolque Kollektivet. (2021). *Brev til statsråden* /[Internt dokument/]
- Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value. I J. Benington & M. H. Moore (Red.), *Public Value - Theory & Practice* (s. 31–51). Palgrave Macmillan.
- Blustein, D. L. (2008). The Role of Work in Psychological Health and Well-Being: A Conceptual, Historical, and Public Policy Perspective. *American psychologist*, 63(4), 228-240.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2018). Assessing the Effect of Co-production. I T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Red.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (s. 269–280). Routledge.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brøgger, B. (2017). *Sosialt entreprenørskap i Norge*. Cappelen Damm akademisk.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Framework: From Intuition to Institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

- Eggebø, H. (2019, 18. juni). Helga Eggebø. Tematisk analyse – metode artikkelen som løyerer alt. helgaeggebo.no. <https://helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyser-alt/>
- Escobar, J. J. & Gutiérrez, A. C. M. (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 73, 33-60.
- Holst, C. (2005). Sosiologi, kritikk og politikk. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 22(3), 327-333.
- Ingstad, E. S. L. & Loga, J. (2016). Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet. *Praktisk økonomi & finans*, 32(1), 21-33.
- Kane, A. A. & Spjelkavik, Ø. (2021). *Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV*. Orkana Forlag. <https://doi.org/10.33673/OOA20211>
- Kjekshus, L. E. (2020). Ledelse og styring i helsesektoren—en balansekunst mellom tillit og kontroll. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 97(1), 1-21.
- Kobro, L. U. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon. <https://www.ks.no/globalassets/handbok-for-samskaping.pdf>
- Kobro, L. U. (2019). Sosialt entreprenørskap: Økt synlighet og større handlingsrom. *Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge*, 37, 1-42.
- Kobro, L. U. & Bjørnerud, A. M. (2021). Samskapende velferdsinnovasjon—Ny kompetanse på vei mot «fellesskapskommunen»? Sluttrapport. *Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge*, 70, 1-49.
- KREM (Kreativt og Mangfoldig Arbeidsliv). (2020). *Modell Samskaping - TUKI- produkt 1*[Internt dokument/].
- Leavy, P. (2015). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- Meld. St 30 (2019-2020). En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Missimer, M., Robèrt, K. H. & Broman, G. (2016). A strategic approach to social sustainability–Part 1: exploring the social system. *Journal of cleaner production*, 140, 32-41.
- NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon). (uten år). *Sysselsetting: den økonomiske bærebjelken*. <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/sysselsetting-den-okonomiske-barebjelken/>
- Owen, G. T. (2014). Qualitative methods in higher education policy analysis: Using interviews and document analysis. *The qualitative report*, 19(26), 1-19.
- Proba Samfunnsanalyse. (2019). *Oppfølgingstiltak i og utenfor NAV. Ulike veier til arbeidsinkludering?* (Proba-rapport nr. 2019-05, Prosjekt nr. 16011). PROBA samfunnsanalyse på oppdrag for NAV FoU.
- Rapley, T. (2007). *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis*. Sage publications.
- Sandvin, J. T., Vike, H. & Anvik, C. H. (2020). Den norske og nordiske velferdsmodellen - kjennetegn og utfordringer. I C. H. Anvik, J. T. Sandvin, J. P. Breimo & Ø. Henriksen (Red.), *Velferdstjenestenes vilkår* (s. 28-41). Universitetsforlaget.
- Schei, V. & Sverdrup, T. (2019). Start smart: Effektiv oppstart av team. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), 29-39
- SSI (Senter for Samskapende Innovasjon). (2020). *Tilskudd til utvikling av kommunale integreringstiltak - Sluttrapport 2020* /[Internt dokument/]
- SSI (Senter for Samskapende Innovasjon). (2021a). *Årsberetning 2020, Senter for Samskapende Innovasjon* /[Internt dokument/]
- SSI (Senter for Samskapende Innovasjon). (2021b). *Prosessuell tilnærming til utvikling av entreprenørskapsopplæring* /[Internt dokument/]
- SSI (Senter for Samskapende Innovasjon). (uten år). *Hvem er vi. Om oss — Senter for Samskapende Innovasjon (sesenteret.no)*
- Tjora, A. (2010). *Kvalitativ forskningsmetode i praksis*. Gyldendal akademisk.

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.) Gyldendal Akademisk.
- Torfinn, J., Røiseland, A., & Sørensen, E. (2016). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat & styring*, 26(1), 10-14.
- Torfinn, 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.
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization science*, 20(6), 941-957.
- UiO (Universitetet i Oslo). (uten år). *SVPRO4000 – Prosjektforum - lederskap og organisering*. <https://www.uio.no/studier/emner/sv/sv/SVPRO4000/>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. & 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.
- Weick, K.E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. I: S. R. Clegg & C. Hardy, *Handbook of organization studies* (s. 440-458). Sage Publications.
- Wright, M. Y. (2021, 27. april). Ledighetskøen for utsatte grupper er nesten dobbelt i koronaåret. MEMU - mennesker og muligheter. <https://memu.no/artikler/ledighetskoen-for-utsatte-grupper-er-nesten-doblet-i-koronaaret/>

7. Vedlegg:

Vedlegg 1: Prosjektmandat, Senter for Samskapende Innovasjon, Prosjektforum V22



Prosjektmandat til prosjektforum:

Senter for sosialt entreprenørskap; metoder og prosesser for samskaping av arbeidsplasser

Om Senter for Samskapende Innovasjon

Senter for Samskapende Innovasjon lager økosystemer og samskaper nye og mer effektive løsninger i samarbeid med offentlig sektor, sosiale entreprenører, næringsliv, ideell sektor og innbyggere. Senteret består av medlemsbedrifter og er initiert av Mother Courage, MERK og KREM, i dag drevet av KREM (Kreativt og Mangfoldig Arbeidsliv).¹

Vi ser et særlig potensial for samarbeid knyttet til utvikling av flere innganger til arbeid og utvikling av flere arbeidsplasser, et større mangfold og skreddersøm av tjenester innenfor de ulike område, men også i å utvikle både nye arbeids- og samarbeidsformer mellom de tradisjonelle sektorinndelingene. Dette er særlig aktuelt innenfor: helsefremmende arbeid, inkludering, integrering, alternative opplærings- og kvalifiseringsarenaer og kvalifisering, sosialt entreprenørskap, tilgang til arbeid, innovasjon og næringsutviklingen.

På denne måten søker vi å kombinere samskaping, jobbutvikling/jobbskaping for personer med andre forutsetninger enn det som kreves i det etablerte arbeidsmarkedet, med fag- og tjenesteutvikling i møte med nye behov i tjenestemarkedet.

Vi jobber med utgangspunkt i aksjonsforsknings- og aksellerasjonsmetodikk for å fasilitere samarbeid og samskaping mellom relevante lokale aktører som lokale NAV-kontor, og slik lage et økosystem for utvikling av ny arbeidskraft gjennom utvikling av nye bærekraftige tjenester.

¹ KREM er en samfunnsinnovatør, brobygger og utviklingspartner for kommuner i Norge, og utvikler gjensidige partnerskap mellom målgruppene; brukere, ansvarlige aktører (ofte tjenestene), næringsliv, akademia, forskere og innovatører.

KREM arbeider med fagutvikling og innovasjon, gjennom systematisk brukerinvolvering. KREM fasiliterer samarbeid på tvers, både på individ-, gruppe- og samfunnsnivå, for å igangsette og istandsette både samarbeidspartnere og primærmålgruppen. Vi utvikler metoder og lokale modeller for samhandling på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor. For oss er dette tjenesteutforming, og betyr det å utvikle tjenestene basert på målgruppens behov (*behovsdrevet innovasjon*), og tilrettelegge for selvhjelpenhet.

Om Beefolque

Et eksempel på dette er Beefolque. Beefolque var en pilot og et samskapingsprosjekt mellom Senter for Samskapende Innovasjon og medlemmer av senteret som MERK Norge, Løvetannakademiet og Utafor Boksen Nordre Follo, og Heksehuset, Susanne Marie Dörfler (birøkter), NAV Nordre Follo, NAV Ullern og NAV Bjerke. Prosjektets mål var å utvikle birøkternæringen i møte med et erkjent behov for økt produksjon av honning og bihold i Norge, samt et behov for jobbutvikling blant arbeidssøkere i utkanten av det etablerte arbeidsmarkedet.

Den 21. september 2020 ble Beefolque Kollektivet etablert. BeeFolque Kollektivet er en arbeidsplass og har i dag 8 ansatte. De kobler kompetanse og ressurspersoner innen birøkting med arbeidssøkere i utkanten av det etablerte arbeidsmarkedet, for utvikling og spredning av kunnskap og kompetanse om birøkting, samt muligheten til å utvikle sin egen bedrift som birøktere, eventuelt danne grunnlag for videre gartnerstudier på grunnlag av sertifisering som næringsbirøkter. Gjennom å delta på kurs i birøkting kan deltakere både skaffe seg en inntekt til å leve av og et sosialt fellesskap og arbeidsrettet nettverk med kolleger. Det gir gode muligheter og krever verken lang utdanning, bakgrunnserfaring eller skriftlig norskferdigheter.

BeeFolque er en unik mulighet for grønn karriere med muligheter for å gå videre innenfor gartnerfaget. Gartnerfaget har som reiselivsnæringen flere utganger og det er svært stort behov for personell. Grunnet dette har myndighetene godkjent en praktisk pedagogisk tilnærming til fagbrev og med det laget et godt grunnlag for å utvikle alternative innganger til gartnerfaget for å komme inn i bransjen. Det er også av interesse å utvikle et eget fagbrev i birøkting. Dette finnes allerede i land som for eksempel Tyskland.

Hovedhensikten er å bidra til det grønne skiftet med fokus på miljø, dyrevelferd og bevaring av truende insekterarter som bidra til pollinering. Her benyttes sosialt entreprenørskap som metode for grønn omstilling og bekjempelse av levekårsutfordringer, fattigdom og utenforskap. Samtidig er bedriften utviklet basert på minst trippel effekt; nye arbeidsplasser, arbeidsinntekt for målgruppa, positiv miljøeffekt og økonomisk bærekraft.

Prosjektet var et jobbskapingsprosjekt og representerer en av flere nødvendige nyskapninger i klyngesamarbeidet mellom Senter for Sosialt Entreprenørskap og Innovasjon, og et utvalg av bedrifter og aktører på Østlandet og Vestlandet. Landbruksdepartementet er interessert.

Prosjektmandat

Prosjektgruppens mandat er å beskrive og analysere og derigjennom trekke ut læring om hvordan Senter for Samskapende Innovasjon og deres samskapingsmodell for jobbskaping virker og kan virke på sitt beste.

Prosjektgruppen skal følge og delvis beskrive retrospektivt prosessen rundt etablering og videreføring av Beefolque Kollektivet og utvinne læringsutbytte fra disse erfaringene for fremtidige prosjekter.

- Hva fungerer godt, hva er lurt å gjøre, hva kunne eventuelt gjøres annerledes, hvilke forutsetninger kreves og hva er suksesskriteriene?
- Oppdraget er å beskrive og analysere hvordan samskapingsprosjektene etableres i skjæringspunktet/møtet mellom brukere/deltakere med sine behov, markedet for produkter, privat næringsliv, ideell sektor og tjenester og NAV.

- Videre vil det handle om å beskrive hvordan prosessen hvor deltakerne engasjeres og involveres foregår; og hvilke bidrag økosystemet av aktører rundt har inn i prosessene. For eksempel, hvilken rolle har KREM i forhold til utvikling av prosjektene? Hvilken rolle spiller NAV og hvordan kan de spille den på gode måter? Hvilke rolle spiller næringslivet med aktører som Follo Regionens næringsforening og SMB Norge? Hvordan bidrar politiske krefter og nasjonale myndigheter til denne typen sosiale innovasjon? Hvordan bidrar eksterne tilskuddsgivere som IMDI og Statsforvalteren i positiv og negativ forstand?

Gjennom dokumentstudier og eventuelt intervjuer ville det også være relevant å sammenlikne samskappingsmodellen for jobbutvikling/jobbskaping med mer tradisjonelle arbeidsmarkedsbedrifter, og konsulentbedrifter i virkemiddelapparatet til NAV. Beskrive modellen som eksempel på sosialt entreprenørskap og sammenlikne de med andre organisasjoner som assosieres med sosialt entreprenørskap i skjæringspunktet mellom offentlig, privat og frivillig sektor (som for eksempel Ferd²).

Metoder

Datainnsamling vil skje gjennom deltakende observasjon på møter og samhandlingsplasser, intervjuer med deltakere i prosjektene, samt ressurspersoner og -instanser i økosystemet rundt prosjektene.

Det er også ønskelig at prosjektgruppen oppsummerer rapporter, evalueringer og annen litteratur om sosialt entreprenørskap generelt og det som er blitt gjort på gjennomføring av slike prosjekter i Norge, herunder prosjekter Senter for Samskapende Innovasjon har vært ansvarlige for og involvert i.

Kontaktperson:

Hilde Dalen

Innovasjonsarkitekt og samfunnsinnovatør

KREM Kreativt og Mangfoldig Arbeidsliv

Snipetorpgata 31
3715 Skien
www.krem-norge.no

Mobil +47 906 79 602

² Ferd er et investeringsselskap eid av familien Andreasen som forvalter familiens kapital gjennom blant annet å investere i virksomheter innenfor rammen av sosialt entreprenørskap.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide: Senter for Samskapende Innovasjon

Intervjuguiden tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvordan bidrar SSI sin samskapingsmodell til å fremme aktørsamarbeid og arbeidsinkludering i BeeFolque-prosjektet»

1: Bli kjent/innledning

Hvem er du/dere

- Kan du beskrive litt generelt om deres organisasjon?
 - Hva er deres visjon? Organisasjonens størrelse? Hva dreier deres arbeidsoppgaver seg i hovedsak om?
- Hva er deres organisasjons rolle i prosjektet?
- Hva er din rolle i prosjektet?
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

2: BeeFolque-prosjektet

Prosjektets oppstart (BeeFolque)

- Hvordan startet initiativet?
- Hvorfor ble det tatt initiativ til prosjektet?

Målet med prosjektet

- Hvordan vil du beskrive (det overordnede) målet til BeeFolque-prosjektet?
 - Hva tror du at BeeFolque-prosjektet betyr og vil bety for individene involvert?
 - Hvilken betydning tenker du at BeeFolque-prosjektet har for din organisasjon?
 - Hva betydning tror du prosjektet kan ha for samfunnet?

Engasjering av deltakere

- Hvordan gikk dere frem for å få med folk?
 - inkludering/ekskluderingskriterier?
- Var det noen som ikke ønsket å være med?
 - Hvordan ble dette eventuelt begrunnet?
- Var det vanskelig å nå ut til deltakerne?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan gikk dere frem for å velge ut potensielle deltakere?

3: Samskapingsmodellen og samarbeid med andre aktører

Samskaping

- Hvordan vil du beskrive SSI sin samskapingsmodell?
- Hvordan vil du definere samskaping – hva ligger i begrepet slik du ser det?
- Hvordan opplevde du SSI sin rolle i utviklingen av prosjektet?
- Hvordan ville du beskrevet de ulike fasene av prosjektutviklingen?

- Hvordan opplevde du SSI sin rolle i utviklingen av prosjektet?
- Hvordan ville du beskrevet de ulike fasene av prosjektutviklingen?

Samarbeidsprosessen

- (Kun til SSI) Kan du beskrive prosessen der andre aktører ble engasjert?
- Kan du beskrive din opplevelse av samarbeidsprosessen, fra start til nå?
- Var det noen tydelige milepæler i samarbeidsprosessen?
- Har dere støtt på noen utfordringer som har vært knyttet til selve samarbeidet mellom ulike aktører?

4: Arbeidsinkludering

Grunnleggende antagelser

- Hvordan vil du beskrive arbeidsinkludering (hva er det, hvordan ser det ut?)
- Hvordan kan BeeFolque bidra til arbeidsinkludering?
- Er målet å skape nye entreprenører?
- Hva vil du si er prosjektets viktigste resultater?

5: Evaluering

Evaluering av verktøy

- Hvordan vil du evaluere *samskaping* som verktøy for arbeidsinkludering?
- Hvilke utfordringer møtte dere/kan man møte på ved anvendelsen av samskaping som verktøy?

Evaluering av resultater

- Hvordan har BeeFolque-prosjektet bidratt til arbeidsinkludering?
- Er det noe man burde gjort annerledes?
- Hvilke effekter har dette prosjektet hatt for din organisasjon?
- Hva har vi lært? Kan det generaliseres?

6: Avrunding

- Noe mer du har på hjertet eller ønsker å legge til?
- Var det noe du ikke forsto eller syntes var uklart?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Prosjektforum: Senter for Samskapende Innovasjon?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut mer om samskapingsmodellen til Senter for Samskapende Innovasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektets problemstilling er: Hvordan bidrar SSI sin samskapingsmodell til å fremme samarbeid og arbeidsinkludering gjennom BeeFolque-prosjektet?

Gjennom prosjektet ønsker vi å videreutvikle Senter for Samskapende Innovasjon sin samskapingsmodell og undersøke i hvilken grad verktøyet fremmer arbeidsinkludering og samarbeid.

Forskningsprosjektet er en del av emnet Prosjektforum (SVPRO4000¹) tilknyttet mastergraden i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Emnet strekker seg over et semester og varer fra januar til juni 2022. Sluttrapporten leveres inn som en skriftlig eksamen ved utgangen av semesteret V22.

Medlemmene av prosjektgruppen vil skrive masteroppgaver våren 2023, og dersom det er i orden for respondenten vil informasjonen innsamlet også kunne benyttes til dette formålet (se egen boks på side 3).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Beate Karlsen, ansatt ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi og emneansvarlig for SVPRO4000, er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektet gjennomføres på oppdrag for Senter for Samskapende Innovasjon og prosjektgruppen består av Amalie Lund, Camilla Fondenes, Idar Henrik Seem og Laura Lekaj, studenter ved Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi kontakter deg fordi vi ønsker å høre din beskrivelse av samskapingsprosessen i regi av Senter for Samskapende Innovasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg 30-45 minutter. Svarene vil noteres underveis og spilles inn som lydopptak med deres tillatelse.

Det er frivillig å delta

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

¹ <https://www.uio.no/studier/emner/sv/sv/SVPRO4000/>

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektgruppen ved Amalie Lund, Camilla Fondenes, Idar Henrik Seem og Laura Lekaj, vil ha tilgang til dataen. Funnene vil kunne presenteres i videre analyser.
- Datamaterialet vil lagres gjennom UiO sin skylagringstjeneste (G-Suite).
- Navn og kontaktopplysninger vil ikke inkluderes i endelig prosjektrapport.

Det er likevel en risiko for at deltakerne vil være gjenkjennbare i endelig publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet og eventuelle masteroppgaver avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen senest vil være ved utgangen av 2023.

Ved forespørsel vil vi kunne slette eller endre på deler av datamaterialet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Universitetet i Oslo ved Beate Karlsem
 - E-post: beate.karlsen@sosgeo.uio.no
- Idar Henrik Seem, kontaktperson i prosjektgruppen
 - E-post: idarhs@uio.no
 - Tlf: 957 77 030
- Personvernombud ved UiO: Roger Markgraf-Bye
 - E-post: personvernombud@uio.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen,

Amalie Lund

Camilla Fondenes

Idar Henrik Seem

Laura Lekaj