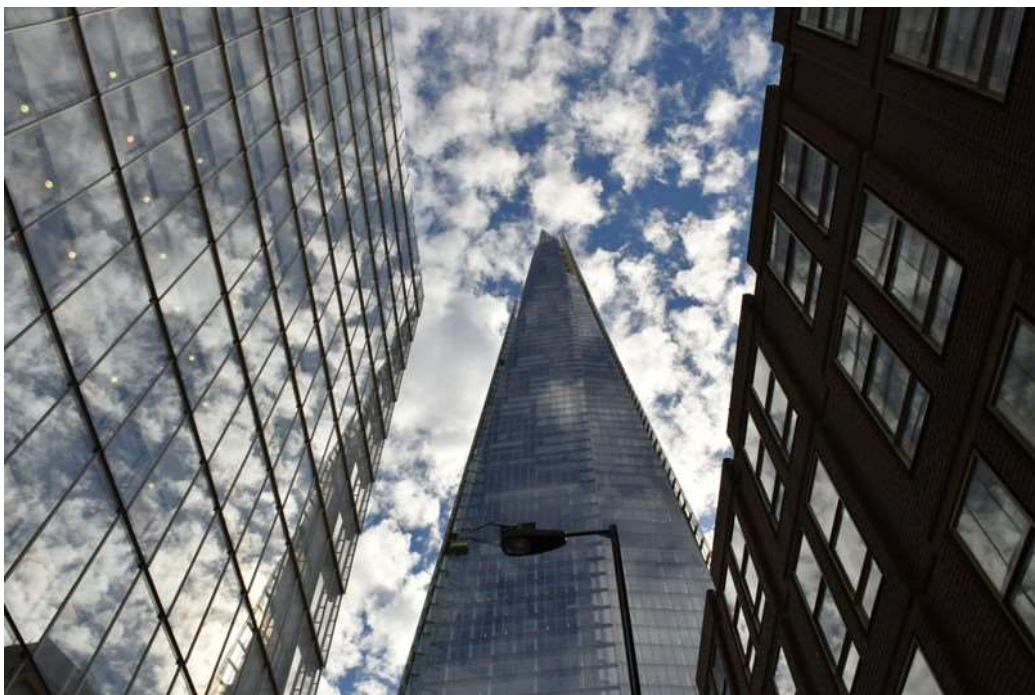


Master of Public Governance
Masterafhandling december 2017
Af: Charlotte Haverslev
Anslag: 112.809

Vejleder: Susanne Boch Waldorff

Meningsfuld værdiskabelse i co-creation projekter



1	Indledning	4
1.1	Værdi i samskabelsesprojekter i en offentlig kontekst.....	4
1.2	Problemformulering:	6
1.3	Uddybning af problemformulering og den teoretiske ramme.....	6
2	Teori.....	7
2.1	Den Strategiske Trekant	8
2.2	Weick og meningskabelse.....	11
2.3	Koblingen mellem Moore og Weick som grundlag for analysen.....	14
3	Metode.....	14
3.1	Det videnskabsteoretiske ståsted.....	14
3.2	Analysestrategi.....	14
3.3	Dataindsamling	17
3.4	Databehandling	20
4	Analyse	21
4.1	Værdiskabelse i casen	21
4.2	Delkonklusion på Værdiskabelse i casen	28
4.3	Legitimitet og support i casen.....	29
4.4	Delkonklusion på Legitimitet og support i casen.....	35
4.5	Operationel kapabilitet i casen.....	36
4.6	Delkonklusion på Operationel kapabilitet i casen	41
5	Diskussion	42
5.1	Den Strategiske Trekant som ramme	42
5.2	Værdiskabelse i co-creation projekter.....	43
5.3	Legitimitet: Interessevaretagelse eller samarbejde	43
5.4	Operationel kapabilitet som tværorganisatorisk disciplin	44
5.5	Co-creation-paradigmets berettigelse	44
6	Konklusion	45
6.1	Perspektivering.....	47
7	Ledelsesmæssig udvikling	48
8	Kildehenvisninger	49
9	Bilagsoversigt	51

Summary

This thesis approaches the field of management of co-creation projects and the dilemmas this discipline involves. With Moore's Strategic Triangle and Weick's sensemaking theory, the thesis covers some issues that give a new understanding of what the co-creation task also contains for the project manager. The thesis is based upon a case study conducted in the partnership organisation Gate 21, who support sustainable development and growth in the Greater Copenhagen cooperation.

The question to be answered is: *'How can project managers in Gate 21 help to create an increased value for the partners in the co-creation projects'*? Since the project is set in a public context, Moore's Strategic Triangle is used as a frame for the research. The analysis examines how the three stepping stones: Public Value; Legitimacy and Capability play together, and how the project manager and the participants each see themselves as contributors to make project succeed. To discover the participant's experience and interdependencies, Weick's Sensemaking theory has been applied.

The analysis builds upon a case study about an innovation project. The empirical data consists of 10 individual interviews with participants from the project; with external decisionmakers; and management actors in Gate 21. In addition, observations of meetings and different data material contribute to give a holistic understanding of the project and its context.

The thesis shows that Moore's Strategic Triangle works as a superior and general frame around co-creation projects in the public sector. However, when it comes to creating a more detailed understanding of the task, it seems too limited and vague. The model approaches the co-creation perspective and turns towards collaboration. But it remains too one-dimensional, as it purely works as a frame for the manager in his or her particular organisation. The thesis shows, that all participants have different objectives in the project. The task for the project manager is therefore to connect the threads together across the participants' different strategical triangles.

Besides this, the thesis shows that the participants have different approaches about their own role in the project, and the attitude with which they join the project. While the project manager dominantly focusses on creating a common platform for the collaboration, the participants mainly focus on the solution of the product. It appears though, that the participants actually see an asset in the collaboration platform itself. A learning point therefore is, that co-creation projects will have considerably better conditions, if the participants have a better understanding about how they can contribute to the good process in the projects.

1 Indledning

1.1 Værdi i samskabelsesprojekter i en offentlig kontekst

I de senere år er samskabelse vundet frem som en arbejdsform i den offentlige sektor. Tendensen ses inden for sociale områder, byudvikling, transport m.v., hvor kommuner og regioner samarbejder i projekter båret af fælles visioner om at øge værdien på bestemte områder (Aagaard et. al. 2014:27) (Waldorff et.al. 2014:70).

I hovedstadsområdet har det bl.a. udmøntet sig i brandingsamarbejdet 'Greater Copenhagen'¹, som er et løst koblet samarbejde mellem regioner og kommuner på Sjælland og i Region Skåne. Omdrejningspunktet for samarbejdet er at skabe vækst, arbejdspladser og at gøre regionen konkurrencedygtig ift. andre vækstområder i Nordeuropa som Hamborg, Berlin og Stockholm.

Sideløbende med de visionsbårne samarbejder er der opstået en række, bureauer, fonde og organisationer², der specialiserer sig i at understøtte udviklingen ved at gennemføre samskabelses- eller såkaldte co-creation projekter. En af dem er partnerskabsorganisationen Gate 21 (Bilag 1), der har som mission at accelerere grøn og bæredygtig udvikling i Greater Copenhagen. Det sker ved at gennemføre innovative projekter i samarbejde med og på vegne af kommuner, regioner, private virksomheder og vidensinstitutioner, også kaldet OPI-samarbejder (offentlig-privat innovation) (Greve, 2012:45). Det er her, jeg arbejder som seniorprojektleder, og det er projektledelsesopgaven i disse co-creation projekter, der er genstandsfeltet i denne masteropgave.

Ny offentlig ledelseskontekst

Samskabelse i projekter er ikke i sig selv et nyt fænomen i offentlige organisationer, men det har ikke tidligere haft et strategisk og teoretisk snit, og feltet bliver i stigende grad beskrevet både i offentlig og privat ledelsesteori. I offentlig kontekst omtales tilgangen som New Public Governance paradigmet – et paradigme, som gør op med især det konkurrencefokuserede New Public Management paradigme, og i stedet fokuserer på løsninger gennem samarbejder (Greve: 2012:47).

1 Greater Copenhagen består af 79 danske og skånske kommuner og tre regioner
<http://www.greatercph.dk/>

2 For eksempel kan nævnes: Real Dania, Trygfonden, bureauer som Sivil.

I ledelseslitteraturen fokuseres der ofte på samarbejdernes mulighed for at skabe både samfundsmæssig værdi og øget værdi for de implicerede parter, og der er flere gode grunde, til at paradigmet vinder frem. Den ene er, at kommuner og offentlige myndigheder står over for nogle store, komplekse samfundsmæssige problemer (såkaldte wicked problems), der ikke kan løses af en enkelt part, og som løses mere effektivt og innovativt i fællesskab. Eksempler kan være problemer som trængsel, hjemløse, ensomhed osv. (Camillus, 2008:100; Geuijen et. al: 2017:622)

En anden grund ligger i erkendelsen af, at udvikling skabes bedst ved at samle gode kræfter med relevante faglige og personlige kompetencer og nedbryde de barrierer, der kan være i traditionelle samarbejder. Samarbejdet i Greater Copenhagen handler således både om at styrke regionens stemme i international sammenhæng rent politisk. Men det handler også om at styrke samarbejdet på tværs af offentlige og private virksomheder således, at innovation og udvikling boostes, og der skabes et attraktivt arbejdsmarked, som kan tiltrække store virksomheder. Endelig kan samarbejdet tilføre organisationerne ressourcer, økonomi og know-how.

Min undren over co-creation paradigmet

Da jeg på MPG-studiet stiftede bekendtskab co-creation teorien, undrede jeg mig over, hvordan disse processer adskiller sig fra andre projektledelsesformer. Langt hen ad vejen ser jeg mange fælles træk med andre projekter, jeg har arbejdet med. Så hvad er det, der særligt kendetegner samarbejdsformen? Og hvad kan den?

På et overordnet niveau udstikkes store løfter om samarbejdets fortræffeligheder, som når man på tværs af regioner og kommuner bakker op om ét Greater Copenhagen med sloganet: 'Fælles om vækst og nye jobs'³. Projektledelsesopgaven i Gate 21 italesættes hele tiden om, at vi skal skabe 'værdi' for partnerne.

Når man som jeg arbejder som projektleder i co-creation projekter, opstår der løbende spørgsmål som: Hvordan vi når hen til målet? Med hvem? Hvordan skaber vi værdi? Hvori består den? Hvordan sikrer vi, at gevinsten lever videre, når projektet er slut? Disse og mange flere spørgsmål skal projektlederne sammen med de offentlige og private aktører forholde sig til undervejs i et projekt (Brunsson, 2006:249).

Samarbejdsformen er kendetegnet ved at være i konstant udvikling, og man må hele tiden være agil og klar til at tilpasse projektet. Videre er rammerne omskiftelige – ikke

³ <http://www.greatercph.dk/>

to projekter er ens, så hvordan sikres det, at man får skabt den rette organisering i projektet (Aagaard et al. 2014:25ff) (Bilag 8).

Med mange offentlige og private aktører møder man hele tiden en række dilemmaer og ledelsesmæssige udfordringer, som kun overfladisk er beskrevet i ledelseslitteraturen. Og ser man internt i Gate 21, kan det synes som om, der mangler et sprog for, hvad der rent ledelsesmæssigt er på spil i disse projekter – og hvad er spillets regler?

Motivationen i denne opgave udspringer således af min interesse for at belyse forskellige ledelsesdilemmaer, der ligger i at varetage projektledelse på tværs af mange aktører, og fremfor alt at blive klogere på, hvordan vi som projektledere gennem ledelsesmæssig indsigt kan styrke muligheden for at tilføre værdi til partnerne i co-creationprojekterne i Gate 21.

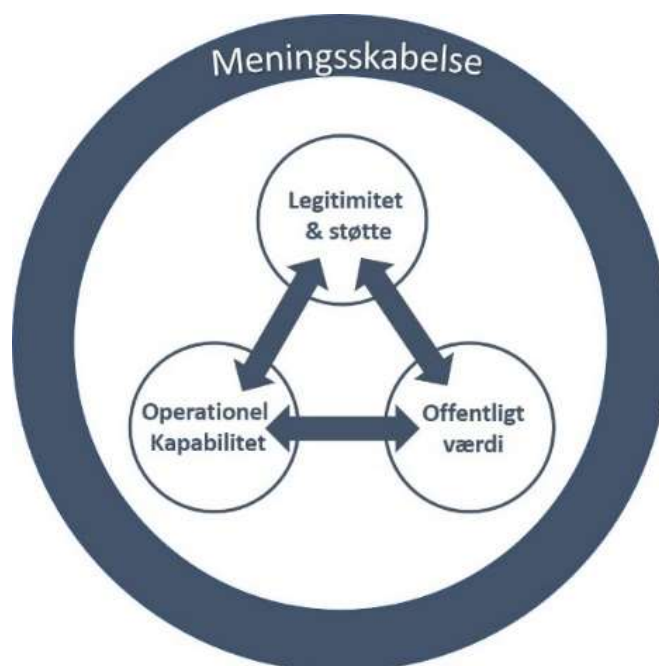
1.2 Problemformulering:

Hvordan kan projektlederne i Gate 21 medvirke til at skabe en øget værdi for partnerne i co-creation projekterne?

1.3 Uddybning af problemformulering og den teoretiske ramme

Den teoretiske ramme

Da projekterne ledes for kommunerne og dermed indgår i en offentlig kontekst, har jeg i opgaven valgt at anvende Moore's Strategiske Trekant⁴ som ramme for mit undersøgelsesfelt. 'Den Strategiske Trekant' har tre trædesten, som den offentlige leder skal skabe sammenhæng mellem for at udøve strategisk ledelse, nemlig: *Offentlig værdi, Legitimitet og støtte* og *Operationel kapabilitet*.



⁴ Se teori i kap. 2.1

For at afdække, hvordan aktørernes oplevelser kan forstås i sammenhæng med modellen har jeg valgt at anvende Weick's teori om menings-skabelse⁵.

Uddybende spørgsmål i problemformuleringen

Til at besvare min problemstilling har jeg opstillet tre underspørgsmål, der kan give mig indsigt i, hvordan man som projektleder kan bidrage til en øget værdiskabelse i projekterne ved at have fokus på de tre trædesten i Moore's model.

1. Hvordan forstår aktørerne i casen begrebet værdiskabelse i relation til co-creationprojekterne?

Jeg antager, at der er forskel på, hvad aktørerne oplever som værdi, afhængigt af hvem de er og af deres baggrund. Med spørgsmålet vil jeg undersøge, hvordan aktørerne oplever værdiskabelse i projekterne, og hvorfor projektet giver mening for dem.

2. Hvordan skabes legitimitet og support i projektet?

Legitimitet handler om projektets 'license to operate'. Da projekter i Gate 21 ledes på vegne af andre og med mange eksterne aktører, vil jeg undersøge, hvordan legitimitet skabes, og hvilke funktioner legitimitet har for projektet. Jeg har en antagelse om, at personlige relationer mellem aktørerne har stor betydning for projektets succes.

3. Hvilke elementer i den operationelle kapabilitet er vigtige for at styrke værdien i co-creationprojekterne?

Jeg vil undersøge, hvordan projektlederen og de øvrige aktører oplever den operationelle kapabilitet, samt hvordan de hver især bidrager til at skabe den. Jeg antager, at projektlederen har stor fokus på at sikre overblik og sammenhæng, og derfor har stort fokus på de ledelsesmæssige rammer og processer. Videre antager jeg, at de øvrige partnere har større fokus på deres egen kerneopgave i projektet.

2 Teori

Som nævnt har jeg valgt at bygge min analyse op omkring Moore's Strategiske Trekant, som er en model for at bedrive strategisk offentlig ledelse. For at få en bedre indsigt i, hvordan begreberne i modellen bringes i spil co-creation projekter, har jeg valgt at anvende Weick's teori om menings-skabelse.

⁵ Se teori afsnit: 2.2

I dette afsnit introduceres teorierne, som vil blive foldet mere ud i analysedelen og efterfølgende vil blive diskuteret.

2.1 Den Strategiske Trekant

'Den Strategiske Trekant' har tre trædesten, som offentlige ledere skal skabe sammenhæng imellem for at kunne skabe offentlig værdi. Kernespørgsmålene, lederen skal forholde sig til, er:

- 1) **Offentlig værdi:** Hvilken offentlig værdi skal skabes?
- 2) **Legitimitet og støtte:** Hvem støtter op og legitimerer organisationens handlinger og beslutninger, giver 'license to operate', og bidrager med de nødvendige ressourcer til at kunne skabe værdi?
- 3) **Operationel kapabilitet:** Hvilken operationel kapabilitet, dvs. know-how, nye investeringer, innovation, organisering og ressourcestyring skal projektet have for at levere de ønskede resultater? (Moore 2004:2) (Greve 2012, 116)



(Moore, M. & Khagram 2004:3)

Værdiskabelse

Offentlig værdiskabelse knytter sig tæt til de offentlige ydelser samt til initiativer og udvikling til gavn for borgere og samfundet. Ydelserne øger værdien for offentligheden på kort og/eller lang sigt, og kan defineres som:

"Noget offentligheden værdsætter - eller noget der tilfører værdi til den offentlige sfære" (Aagaard & Agger, 2017:69).



Værdiskabelse er ifølge Moore tæt koblet til missionen, uanset om man taler offentlig eller privat værdiskabelse. Men hvor værdiskabelse i private organisationer kobler sig tæt til finansiel værdi, er offentlig værdiskabelse ofte mere abstrakt. Det kan fx handle om forbedret livskvalitet, reducere af CO₂ eller bedre service til borgerne (Moore, 2000).

Moore erkender imidlertid, at værdiskabelse knytter sig til oplevelsen af værdien og derfor ikke er entydig. Det betyder, at man i konkrete projekter må beslutte, hvordan man definerer værdiskabelsen (Moore, 1995:52 ff + 2000:198) (Aagaard og Agger, 2017:70). Moore peger på, at definitionen af offentlig værdiskabelse kobler sig tæt til det politiske niveau. Men i offentlig sammenhæng er det lederens opgave at klæde politikerne på til at bane vej for langsigtede værdier. Her handler det bl.a. om at skabe en synlig sammenhæng mellem visionerne, konkrete aktiviteter og dokumenterede resultater – både tal og oplevede resultater (Moore, 1995:55) (Greve, 2012:117).

Fordi værdi kan opleves diffust og omskifteligt, er en af projektlederens vigtigste udfordringer at *kunne skabe og formidle et klart billede af den ønskede offentlige værdiskabelse* (missionen), så der sikres *legitimitet og støtte*, og at værdiskabelsen kan realiseres inden for ens ansvarsområde. I dette arbejde ligger, at man som leder kan navigere i de omskiftelige politiske magtkampe, og at man har forståelse for, hvad og hvem der kan bidrage til at skabe værdi. Det er vigtigt at have blik for at, at både *kapabiliteten* og *legitimiteten* kan komme både ude- og indefra organisationen (Moore, 2004:10).

Legitimitet og support

Den anden trædesten i Den Strategiske Trekant er evnen til at skabe **legitimitet og support**, så projekter og aktiviteter kan effektueres. Med forståelsen af hele tiden at forhandle sig til opbakning, orienterer ledelsesmodellen sig mod et samarbejdende ledelsesparadigme inden for offentlig styring også kaldet New Public Governance (Waldorff et. al. 2014:73) (Greve 2012: 116)



Legitimiteten handler bl.a. om forståelsen af, at det ikke er lederen alene, der fastsætter målene, som skal værdsættes. De, der finansierer og skaber grundlag for eller benytter ydelsen eller servicen, skal være enige i denne vurdering. I en offentlig sammenhæng tænkes der på borgerne, brugerne, politikere og interessegrupper, virksomheder m.fl. (Moore 2000:198). Der er således tale om at skabe intern og ekstern forankring om den offentlige værdiskabelse.

”Strategisk offentlig ledelse sker i stigende grad i samspil med politikere, borgere og andre interessenter, og derfor må offentlige ledere konstant være i dialog med andre og indgå i forskellige netværkssammenhænge. Det er en aktiv proces, som kræver engagement, udsyn og relationelle kompetencer, og som på mange måder står i kontrast til de klassiske embedsmandsdyder og neutralitet, stabilitet og sikkerhed – men det er også en foranderlig verden, som de offentlige ledere befinder sig i” (Greve, 2012:125).

Operationel kapabilitet

Sidste trædesten i Den Strategiske Trekant er den **operationelle kapabilitet**. Den operationelle kapabilitet handler om egenskaber som: organisering, viden, innovation, kompetencer m.v., som organisationen skal have eller skabe for at kunne tilvejebringe værdien. Indholdet i den operationelle kapabilitet er sparsomt beskrevet hos Moore, men handler om en blanding af en organisatorisk tilgang og en HR-/Ressourcetilgang. Greve opsummerer det som: *"at skabe og sammensætte organisationsmodeller, der understøtter alle aktiviteter"* (Greve, 2012:125).



Lederens opgave handler således om at opbygge nye samarbejdsplatforme og tilgodese aktørernes interesser og oplevelser i samarbejdet. En væsentlig del i lederens arbejde er at skabe mening mellem de politiske målsætninger og den konkrete opgaveløsning. Gennem samarbejde har lederen mulighed for *"at udnytte og fortolke uklarheder, der eksisterer..."* til at definere udgangspunktet og sætte retning for værdiforståelsen (Greve, 2012:117; samt 41ff).

Den omskiftelighed, der ligger i perspektivet, kalder på situationsbestemt ledelse, og en HR-/ressourcetilgang, hvor man vurderer, hvilke kræfter der kan bidrage til at løse opgaven. Tilgangen taler ind i det symbolske perspektiv, hvor fortolkning og relationer og meningsskabelse tillægges større betydning end i tidligere styringsparadigmer, hvor regler, strukturer, titler/positioner anses som en del af kapabiliteten (Greve, 2012:118).

Operationalisering af Den Strategiske Trekant

Moore's model har vundet stort indpas inden for offentlig ledelse også i Danmark. Med sit fokus på bl.a. samarbejde, åbenhed, meningsskabelse og oplevelse af værdi har modellen mange træk, som findes inden for co-creation-teori (Ramaswamy & Guillart, 2010; Porter & Kramer, 2011). Modellen har ligeledes ikke meget fokus på den institutionelle kontekst og rammerne. Det kan anses som en negligering af de institutionelles rammer betydning i ledelse. Omvendt er det måske lige præcis den åbenhed i rammerne, der giver mulighed for at favne forskellige ledelsesparadigmer i samme model (Greve, 2012:48). Netop fordi projekterne i Gate 21 ledes uden for de gængse rammer og på tværs af organisationer, ser jeg modellen som mulig at anvende til at forstå co-creation i en offentlig kontekst.

Modellen er blevet kritiseret for at have for stort fokus på ledelsesaspektet og for lidt på de øvrige aktørers roller og betydning for værdiskabelsen (Greve, 2012:119). Det gør det vanskeligt at forstå, hvordan værdiskabelsen opstår, og hvad ledelsesopgaven mere konkret består i. For at komme nærmere på en forståelse af de processer, som foregår i projekterne, har jeg valgt at supplere Moore's model med Weick's teori om meningsskabelse.

2.2 Weick og meningsskabelse

Mens Moore bevæger sig på et overordnet niveau i en (mere eller mindre) strukturel ramme, så opererer Weick med mikro-/procesorienteret ledelse i organisationer. Weick mener, at:

"Organisering er en dualistisk proces mellem at skabe nærhed til hinanden gennem gensidigt betingede handlinger, samtidig med at vi konstant er på vej væk fra hinanden" (Hammer & Høpner, 2015:69).

Dermed siger han også, at meningsskabelse opstår i sekvenser (som fx relationer og processer). Sekvenserne er løst koblet og kan danne mønstre, der hele tiden er i bevægelse. Meningsskabelse opstår og flytter sig igen afhængigt af aktørernes tilslutning til meningssekvensen.

Man kunne dermed tro, at Weick's videnskabssteoretiske ståsted baserer sig på socialkonstruktivismen. Det gør den også overvejende, men han har også et ben i pragmatismen. Det skal forstås sådan, at virkeligheden ikke kun opleves som socialt konstrueret, men at den i høj grad opleves som real – selv om vi selv er med til at skabe den. Weick ser således ikke noget problem i, at socialt konstruerede og objektive verdensforståelser fungerer side om side, idet vi i det daglige møder mange forskellige realiteter, som både er konkrete og socialt konstrueret, og i praksis er det ikke noget almindelige mennesker forholder sig til (Hammer & Høpner, 2015:15+21).

Tilgangen gør Weick egnet til at analysere processer og aktørers oplevelser konkrete situationer. Weick peger på i hvert fald syv elementer, som anvendes til at undersøge meningsskabelse (Hammer & Høpner, 2015:87ff).

De syv elementer

1) Meningsskabelse er en *social proces*

Når vi interagerer med andre, tager vi højde for, hvordan aktørerne indbyrdes påvirkes af hinanden og af aktører uden for interaktionen. Vi tager også højde for, hvordan aktørerne påvirker os selv (Hammer & Høpner, 2015:96ff). I co-

creationprocesser er aktørerne fx påvirket af deres organisationer, og der kan være personlige eller faglige forhold mellem aktørerne, som gør, at menings-skabelse påvirkes heraf.

2) Menings-skabelse tager udgangspunkt i *identitet*

Menings-skabelse tager altid udgangspunkt i personen, der skaber meningen. Selvfølgelig har betydning for den oplevelse, vi får. I co-creation processer har det betydning, hvordan den enkelte ser på sig selv og sin rolle, når han/hun vurderer, hvordan projektet skaber værdi. Ser man sig selv som medskabere, eller forventer man, at andre skal skabe værdien? På samme måde har det betydning, hvordan projektlederen ser sit eget mandat for at skabe forandringer for aktørerne (Hammer & Høpner, 2015:97ff) (Fogsgaard & Elmholdt, 2014:7ff).

3) Menings-skabelse sker *retrospektivt*

Weick har udtalt: "*Hvordan kan jeg vide, hvad jeg mener, før jeg ved, hvad jeg har sagt?*" Han illustrerer dermed, at mening skabes, når vi efterrationaliserer og tolker på baggrund af vores værdier og prioriteter. Betydninger kan også efterfølgende ændre sig, hvis forståelsen påvirkes af andre (Hammer & Høpner, 2015:102).

4) Menings-skabelse er fokuseret på og udgår fra *ledetråde*

Ledetråde er de 'frø', som tilsammen har betydning for, hvordan vi tolker en situation. Som leder kan man sætte mål og retning, og ledetrådene viser sig så gennem handlinger. Ud fra disse ledetråde kan medarbejderne sættes i bevægelse, og som leder handler det om at forstørre de små ledetråde. Strategier og mål kan dermed være et udgangspunkt for handling, som igen er med til at skabe mening. Metaforen 'frø', som Weick anvender, er ikke tilfældig. For når man sår et frø, har man en forventning om, hvad man planter, men man kan ikke vide, hvad der kommer op (Hammer & Høpner, 2015:104ff). Metaforen er således et billede på den uforudsigelige verden, som projektlederen må navigere i.

5) Menings-skabelse er en *kontinuerlig proces*

Weick mener, at vi altid befinder os midt i en igangværende proces. Først efterfølgende kan vi pege på en begyndelse, midte eller slutning. To begreber har betydning for forståelsen af menings-skabelse som en kontinuerlig proces, nemlig: 'kastethed' og 'følelser'.

Begrebet '*kastethed*' knytter sig til den situation, vi er i, og har betydning for, hvordan vi handler, hvilket igen har betydning for den mening, der skabes. Uanset om vi siger/gør noget eller ej, har det betydning, som er genstand for fortolkning. Effekten af vores handlinger er uforudsigelige, og vi kan ikke styre de dynamikker,

sociale processer forårsager. Vi kan forsøge at planlægge rationelt, men ikke forudsige andres reaktioner.

Det andet begreb er '*følelser*', som opstår, når man afbrydes i en proces. Afbrydelsen kan påvirke både negativt og positivt. Følelserne er afgørende for, hvilken mening man tillægger afbrydelsen. Det kan være hensigtsmæssigt, at man som leder genfortæller historier på forskellige måder for at sikre sig, at historien ikke låser medarbejderne/aktørerne fast i en bestemt følelse, og at man skaber flere ledetråde som grundlag for meningsskabelsen (Hammer & Høpner, 2015:106ff).

6) Meningsskabelse er drevet af *plausibilitet* (– ikke af akkurate)

Weick peger på, at meningsskabelse ses som en individuel og social proces, hvor forskellige elementer vægtes mere eller mindre i forskellige situationer. Det, som skaber meningen, er en god fortælling, hvor der skabes sammenhæng mellem de forskellige temaer. Historierne bør indeholde fabler, myter, metaforer m.v. og kan virke som mentale kort, der viser vejen og skaber grundlag for at handle (Hammer & Høpner, 2015: 62 + 110ff).

7) Meningsskabelse sker gennem *handling* (enactment)

Gennem handlinger skaber vi mere end blot den tiltænkte handling. Vi skaber også omgivelserne for handlingen og til dels reaktionerne på handlingen (Hammer & Høpner, 2015: 62 + 112ff). Det er med dette begreb, at Weick siger, at organisationer skaber deres omgivelser, og ikke omgivelserne der skaber organisationen.

Operationalisering af Weick

Weick kan ifølge Hammer og Høpner være vanskelig at forstå og anvende. Han bruger mange metaforer, uklare definitioner, generelle og kringlede vendinger, som giver grundlag for fortolkning og åbner for nye spørgsmål. Omvendt tilbyder han med meningsbegrebet en mulighed for at fortolke samspillet mellem aktører på et mikroniveau i organisationer. Det gør det muligt at lægge mærke til detaljer og nuancer hos de aktører, som indgår i co-creation projekterne i Gate 21 samt at studere, hvordan der skabes mening i processerne. Endeligt favner Weick den omskiftelighed, der er i løst koblede organisationer, som ligeledes er et vilkår i min case (Hammer & Høpner, 2015:30).

2.3 Koblingen mellem Moore og Weick som grundlag for analysen

Den Strategiske Trekant giver et grundlag for at forstå ledelsesrammen i den offentlige kontekst, som Gate 21 arbejder i. I min analyse anvender jeg derfor modellen som en ramme til at forstå betingelserne for projektlederen af co-creation projekterne. Jeg anvender Weick til at fortolke, hvordan aktørerne forholder sig til trædestenene og til hinanden i projekterne.

3 Metode

3.1 Det videnskabsteoretiske ståsted

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt i opgaven er *overvejende* funderet i det socialkonstruktivistiske perspektiv, hvor virkeligheden skabes i interaktioner mellem mennesker, som påvirkes af hinanden og af konteksten, de indgår i. Verden konstitueres her gennem ord, handlinger og symboler. Virkeligheden opfattes som kompleks og forandres løbende gennem menings-skabelse, som er vanskelig at forudse.

At fundamentet *overvejende* er socialkonstruktivistisk, skal ses i lyset af, at socialkonstruktivismen (som nævnt i tidligere kapitel) fylder meget hos Weick, men at han samtidigt er pragmatisk, idet han mener, at dagligdagen opleves som real.

I den socialkonstruktivistiske tilgang er der ikke tale om en objektiv eller entydig sandhed, men en situationsbestemt sandhed, virkelighed eller 'mening', som Weick kalder det. Perspektivet står i modsætning til en positivistisk tilgang, hvor man har fokus på det objektivt oplevede og anvender kvantitative og observerbare data. Her er udgangspunktet, at videnskabelige metoder skal være neutrale ift. forskerens subjektivitet, interesser og værdier (Kvale & Brinkmann 2015:86), (Hammer & Høpner, 2015:19).

3.2 Analysestrategi

Jeg har valgt at lave et casestudie, hvor jeg med en fænomenologisk tilgang kortlagde aktørernes oplevelse af livsverdensfænomener. Der er tale om en hermeneutisk tilgang, hvor meningskabelsen blev fortolket ud fra tekster, udsagn og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2015: 35+80). Ved at anvende Weick's teori om menings-skabelse, fik jeg adgang til at tolke aktørernes forståelser og mønstre, og som i hverdagen emergerer og udvikler sig over tid.

I udgangspunktet startede jeg med at arbejde ud fra deduktiv tilgang, dvs. at jeg på grundlag af min teori fastlagde mit undersøgelsesfelt. Men i mit arbejde med både Moore og Weick var det først i analysen af datamaterialet, at teorierne fik den tyngde, som jeg står tilbage med i dag. Jeg har således arbejdet ud fra en abduktiv tilgang i opgaven, hvor det fx blev klart for mig, at Moore's model ikke uden videre kan oversættes til tværorganisatoriske samskabelsesprojekter, og at der rejser sig spørgsmål om bl.a. offentlig-private kontekster omkring værdiforståelser, som modellen ikke giver svar på (Andersen, 2002:39ff).

Casestudie

Casestudie gjorde det muligt at studere temaer og sociale fænomener og gav mig en dybdegående, helhedsorienteret forståelse af projektet og konteksten (Launsø, 2017:99). For at få denne dybde, valgte jeg flere datakilder, som vedrørte selve projektet og organisationen Gate 21, som jo er rammen for casen.

Casestudiet er i sin form mindre standardiseret end andre studier (fx survey, og eksperimenter), og de kan have forskellige formål ift. at være beskrivende, forstående, forklarende og procesorienterede. Mit ærinde var at *beskrive* og *forstå*, hvad aktørerne i projektet oplevede som værdi og værdiskabende for derud fra at forstå, hvordan denne viden kan anvendes i projektledelsen på sigt. Jeg har dog været opmærksom på, at der er tale om nogle enkeltstående fænomener, som jeg på baggrund af min viden og indsigt efter bedste evne har forsøgt at kvalificere ud fra øvrige interview og dataindsamling (Kvale & Brinkmann, 2015:168). Jeg oplevede også, at nogle af aktørerne havde modstridende forklaringer eller oplevelser, fordi de ændrede perspektiv undervejs (jf. Weick's forståelse om, at man godt kan operere ud fra flere identiteter og forståelser i kap. 2.2).

En af fordelene ved casestudiet er, at formens åbenhed giver mulighed for at inddrage nye informationer undervejs, og dermed udvider ens horisont. I interviewene så jeg fx, at flere af respondenterne ved at forholde sig til begrebet værdiskabelse efterfølgende reflekterede over deres egen adfærd, hvilket lå uden for mine antagelser.

Som en kritik af casestudier stilles der spørgsmål ved, om enkeltstående fænomener og udsagn kan anses som dækkende og evidente på et generelt plan. Min oplevelse var, at metoden kunne ses som et afsæt for at skabe viden om nogle af de 'lavpraktiske' projektledelsesudfordringer, der er ved co-creation projekter. Flyvbjerg påpeger, at casestudiet fint kan bidrage til videnskabelig udvikling ved generalisering og som supplement eller alternativ til andre metoder, og at eksemplets magt (som kan fremvises i casestudier) er undervurderet (Launsø et al., 2017:100) (Flyvbjerg

2006:228). Tilgangen ligger dermed fint i tråd med co-creation paradigmet, hvor de konkrete projekter hver for sig – og i form af forskellige 'sekvenser' – understøtter de overordnede strategiske dagsordner.

I mine konklusioner har jeg været opmærksom på ovenstående diskussion, når jeg har fortolket og vurderet data. Det har jeg bl.a. gjort ved at anvende metoder og data, der supplerede hinanden. Der er således tale om en triangulering, der har tilført casen en større dybde, end hvis jeg fx alene anvendte interviews (Launsø et al., 2017:111). Ved at krydstjekke data ud fra flere facetter og vurdere, om udsagn m.v. hang sammen, har jeg kvalitetssikret mine konklusioner. Videre sikrede jeg en større kontekstforståelse ved at tale med både deltagere i projektgruppen og beslutningstagere og ledere rundt om projektet. Dette har givet en større helhedsforståelse med flere perspektiver – selv om kernefokus ligger på projektlederens mere operationelle 'driftopgave'.

Fokusering af casestudiet

Jeg valgte at lave et dybdegående casestudie med udgangspunkt i et enkelt projekt, hvor jeg fokuserede på projektledelsesfeltet. Jeg kunne have valgt at gå i bredden og se på flere projekter. Imidlertid er projekterne ret forskellige, og jeg vurderede, at det ikke var muligt at få beskrevet de forskellige kontekster grundigt nok. Min præmis er jo netop, at der mangler flere detailbeskrivelser af de konkrete problemstillinger. Derudover handlede det om timing ift. at finde projekter, som reelt var mulige at følge på det givne tidspunkt.

Det kunne også være relevant med flere input fra de kommunale ledelseslag (fx tekniske direktører). Den strategiske dialog med partnere på ledelsesniveau er dog langt bedre belyst og monitoreret end projektdeltagerne i Gate 21. Da co-creation i høj grad søges skabt 'fra neden', fandt jeg det både interessant og relevant at give stemme til de aktører, som står for den praktiske udvikling af værdiskabelsen. Hensigten med opgaven var således at få en mere dybdegående forståelse af, hvordan værdiskabelsen opstår i projekterne. Jeg har anvendt projektet 'Skolerenovering i en helhed' som omdrejningspunkt for casen.

Præsentation af Casen 'Skolerenovering i en helhed'

I projektet 'Skolerenovering i en helhed' tester og udvikler Gate 21 og partnere en række løsninger, der skaber sammenhæng mellem parametre som lys, lyd og akustik og luftkvalitet, som har betydning for indeklimaet i skoler. Ideen er, at løsningerne kan optimere energiforbruget og forenkle driften.

Baggrunden for projektet er, at en DTU-undersøgelse fra 2014 viser, at 56% af danske skoler har indeklimaproblemer og for højt CO₂ niveau. Det påvirker trivslen for lærere og elever samt indlæring og kvalitet af undervisningen. Problemet har dermed betydelige samfundsmæssige konsekvenser i form af fx sygefravær, øget ressourceforbrug og for elevernes faglige uddannelsesniveau senere i livet.

En af årsagerne til det dårlige indeklima skal – ifølge projektbeskrivelsen – findes i utidssvarende tekniske installationer. Samtidigt betyder lange skoledage, at eleverne opholder sig lang tid i lokalerne, hvilket også gør, at CO₂ niveauet er forhøjet. Der er simpelthen ikke mulighed for at lufte nok ud i løbet af dagen.

I projektbeskrivelsen fremgår det, at det: *”overordnede mål er at skabe det bedst mulige indeklima for elever og lærere i den danske folkeskole for at forbedre trivslen og lærings- og arbejdsmiljøet”*⁶.

Projektet er et OPI samarbejde. Aktørerne er inviteret med på baggrund af deres kompetencer og faglighed. I alt har 14 aktører været med i projektet. Projektet er igangsat i november 2014, og kører frem til april 2018.

3.3 Dataindsamling

De primære data i opgaven er knyttet til projektet *’Skolerenovering i en helhed’*. Det betyder, at jeg har fulgt projektet via interviews, mødeobservationer og gennem dokumenter, der beskriver casen. Da Gate 21’s projekter er meget forskellige, valgte jeg at gennemføre et supplerende interview med en anden projektleder i et opstartsprojekt om *affaldshåndtering* samt en af aktørerne fra dette projekt. Det gav en særlig indsigt i aktørernes overvejelser omkring opstartsfasen, som danner grundlag for det kommende projekt. Inden jeg var færdig med opgaven, blev samarbejdet imidlertid droppet af forskellige grunde. Interviewene gav mig alligevel indsigt, som jeg har taget med i analysen.

Interview med vicedirektøren og den partneransvarlige seniorkonsulent i Gate 21 har sammen med andre beskrivelser af organisationen dannet grundlag for en forståelse af den kontekst, projektlederne opererer i til dagligt. Jeg har desuden anvendt beskrivelser og dokumenter, som medvirkede til at beskrive projektet i min case.

⁶ Se bilag 18 eller: <https://www.gate21.dk/project/skolerenovering-i-en-helhed/>

Interviews

Hovedparten af empirien består af kvalitative interviews med projektledere og deltagere i projektet. Ud fra interviewene afdækkede jeg aktørernes oplevelse af samarbejdet med særlig fokus på det, der havde betydning for deres oplevelse af værdiskabelse.

Interviewene blev gennemført ud fra en semistruktureret spørgeramme (Bilag 4), hvor jeg udarbejdede spørgsmål ud fra Den Strategiske Trekant – dvs. temaer som knytter sig til fortællinger om 'Værdiskabelse', 'Legitimitet og support' samt 'Operationel kapabilitet'. Jeg har også anvendt Weick's forståelse af meningskabelse i udformningen af min interviewramme, idet jeg har spurgt ind til bl.a. aktørernes individuelle og sociale forståelser om, hvordan de har oplevet værdi, legitimitet (internt og eksternt i projektet) samt kapabilitet (roller og ansvar). Undertiden bevægede jeg mig væk fra rammen og forfulgte de temaer og ledetråde, som respondenterne var optaget af. Særligt i et interview havde konteksten ændret sig så meget, at det var vanskeligt at fastholde spørgerammen. Selv om der undertiden kom nogle helt andre ting frem i interviewet, brugte jeg rammen til at sikre, at jeg havde fået de input, som relaterede sig til min problemformulering.

Bortset fra et enkelt telefoninterview, er interviewene gennemført face-to-face. Alle interviews er optaget på diktafon og er siden transskriberet (Bilag 7-15). De anvendte citater er i mindre omfang redigeret, så de fremstår mere læsbare, og afspejler betydningen af det sagte.

Opmærksomhedspunkter i interviews og observationer

Som interviewer har jeg været opmærksom på min egen rolle og det magtforhold, der er indbygget i interviewsituationen mellem interviewer og respondent. For eksempel det forhold, at det er mig, der fastsætter temaer, spørgeramme og fortolker udsagnene (Kvale & Brinkmann, 2015:56). Når jeg har anvendt citater og eksempler i analysen, har jeg været opmærksom på måden, jeg har spurgt på, og i hvilken kontekst udsagnet er sagt. Særligt i det første interview jeg gennemførte (Bilag 7), blev jeg opmærksom på, at jeg i flere tilfælde trådte ud af interviewrollen, og at interviewet undertiden fik karakter af at være en samtale. Jeg har anvendt interviewet, men har været særligt kritisk ift. at vurdere om udsagnet fra respondenterne kan være påvirket af mine udsagn og situationen.

Der ligger en risiko i, at man fejlfortolker udsagn og handlinger. For at verificere om jeg har tolket korrekt, har jeg undertiden opsummeret essensen i det, jeg har hørt og bedt respondenterne verificere og elaborere på det sagte. Denne proces kan bidrage til nye

refleksioner hos respondenterne og dermed være med til at skabe nye meningsforståelser (Kvale og Brinkmann 2015:50ff).

Præsentation interviewdeltagere

Da aktørernes udsagn hænger sammen med deres personlige og organisatoriske identitet (Weick), vil jeg kort præsentere dem med deres baggrund. Jeg har valgt at anonymisere aktørerne samt de deltagende organisationer uden for Gate 21 af diskretionshensyn (Uddybende beskrivelse i bilag 6).

Fra projektet: Skolerenovering i en helhed har jeg valgt at interviewe:

- Christine, Projektleder i Gate 21 for projektet 'Skolerenovering i en helhed'.
- Erik, Arkitekt fra 'Arkitektfirmaet'
- Frank, forsker på Universitet A og researcher hos 'Byggeleverandøren'.
- Gert, Centerchef i 'Kommunen', hvor skolen ligger. Beslutningstager for kommunens deltagelse og chef for kommunens projektleder.
- Henrik, konsulent i Den Faglige Organisation'.

Fra Gate 21's ledelse

- Britt, Vicedirektør og programchef i Gate 21
- Anne, Senior konsulent i Gate 21 med ansvar for partner- og medlemsrelationer.

Supplerende projekt 'Affaldshåndtering i Baltic Sea'

- David, Projektleder i Gate 21 for projekt om Affaldshåndtering i Baltic Sea.
- Jens, forsker på Universitet B, og projektleder i renovationsselskabet på Bornholm. Gate 21 trådte imidlertid ud af samarbejdet i processen, og interviewet handlede derfor mere generelt om samskabelsesprocesser.

Observationer

Jeg har gennemført to observationer i projektet 'Skolerenovering i en helhed' for at få en fornemmelse af, hvordan projektgruppen fungerer sammen i mødesituationen samt af stemningen, deltagelsen m.v. Deltagerne var inden mødet på mail blevet informeret om, at jeg fulgte projektet som led i min masteropgave. Jeg fornemmede dog ikke, at

aktørerne var bevidste om baggrunden. Det var en *åben observation*, hvor jeg sad med ved møderne, men jeg var *ikke deltagende*. Jeg havde heller *ikke en struktureret tilgang*, og dermed ikke på forhånd planlagt, hvad jeg specifikt kiggede efter ud over, at jeg var opmærksom på begreberne fra Den Strategisk Trekant og interaktionerne mellem aktørerne. Da temaerne på møderne handlede om kommunikation, var det oplagt at lytte særligt efter en kobling til værdiskabelse for aktørerne (Andersen, 2002:199).

Til det første møde havde aktørerne mulighed for at invitere kommunikationspersoner fra deres organisation. Det andet møde var et statusmøde, hvor målet var, at aktørerne skulle byde mere konkret ind med deres kommunikationsfokus. Gennem møderne tog jeg feltnoter, som jeg lavede opsamlinger ud fra. (Bilag 16 + 17).

Dokumenter

Som supplement til interview har jeg anvendt dokumenter, som bidrager til en forståelse af konteksten omkring projektet. Teksterne indgår således som kvalitative statements, hvor jeg også her har fokus på meningsforståelsen og ikke på at lave en systematisk tekstanalyse.

Jeg har anvendt følgende dokumenter (se også bilag og kilder):

Om Gate 21

- Strategi 2017/18
- Personalehåndbogen

Projekt skolerenovering i en helhed

- OPI aftalen
- Projektbeskrivelse fra hjemmesiden
- Artikel om projektet (skrevet af en af aktørerne)
- Artikel om projektet fra en lokalavis

3.4 Databehandling

I de anvendte data har jeg kodet dokumenterne. Temaerne i Den Strategiske Trekant, (Værdi, Legitimitet og Operationel kapabilitet) har fungeret som prækodning i spørgerammen. Jeg har derfor set efter ledetråde med disse temaer. I forhold til værdi har jeg fx set efter, hvordan aktørerne italesatte, at værdien opstod og hvordan den koblede sig til deres *identiteter* samt deres personlige oplevelser. Under kapabilitet spurgte jeg specifikt ind til, hvordan de så deres egen rolle i projektet i håb om, at det

gav mig ledetråde til at forstå deres bidrag til kapabiliteten. Jeg har her arbejdet med ledetråde relateret til Weick's forståelse af *identitet* og *sociale processer* (Bilag 5).

I analysen har jeg fortolket de sammenhænge, mønstre og forklaringer, som respondenterne gav udtryk for. Analysen knytter sig til de ord og fortællinger (narrativer), som kom frem i samtalen. Fokus har fx været på sætninger, der blev indledt med: *"Det har skabt værdi for os, fordi..."*, eller: *"Jeg sidder her fordi"*. Der kunne også være tale om, at der blev anvendt andre ord, eller fortalt parallelhistorier fra tidligere erfaringer, som var værre eller bedre end nuværende scenarie. Jeg har således fokuseret på både det sagte og usagte, betoning, følelsesmæssige udtryk og kropssprog (Kvale & Brinkmann, 2015:285ff).

I kodningen gav jeg også plads til nye fund, som var interessante ift. teoretiske problemstillinger, dilemmaer o.l. For eksempel havde jeg ikke forventet, at de personlige relationer havde så stor betydning for at skabe tilslutning til deltagelsen, og jeg havde ikke forudset, at selve interviewet i så høj grad ville få aktørerne til at reflektere over værdiskabelse som begreb.

Jeg har efterfølgende gået materialet igennem igen, for at imødegå risikoen for at have overset nogle temaer, som lå uden for de definerede begreber (Kvale & Brinkmann, 2015:263).

4 Analyse

I dette kapitel vil jeg undersøge de tre delspørgsmål i min problemformulering. Strukturen i analysen følger trædestenene i Moore's Strategiske Trekant. Jeg anvender Weick's syv elementer i relation til meningskabelse til at se på, hvordan mening opstår, og hvad den er funderet på. Jeg vil dog ikke systematisk gå alle syv elementer igennem, men inddrage dem i analysen, hvor det er relevant. Efter hvert underspørgsmål opsummeres i en delkonklusion.

4.1 Værdiskabelse i casen

Indledningsvist vil jeg analysere, hvordan forståelsen af værdiskabelse optræder i casen. Jeg vil se på, hvordan projektet giver mening for aktørerne, og hvordan deres forståelse kobler sig til den offentlige værdi, projektet skaber.

Tilblivelsen af den offentlige værdi

Indledningsvist vil jeg se på, hvordan den offentlige værdiskabelse blev defineret. Henrik fra Den Faglige Organisation fortæller om, hvordan han (*retrospektivt*) oplever, at ideen opstod:

”...På et tidspunkt blev der lavet nogle undersøgelser [om højt CO₂, red.], det viste, hvad der har betydning for vores medlemmer, lærerne. Og hvad der indirekte har betydning for deres arbejdsvilkår i og med, at det påvirker børnene. Der kom nogle engelske og danske undersøgelser, der viste, at indlæringen faldt, hvis der var højt CO₂. Og så pressede vi på. Du ved, ganske almindeligt politisk arbejde, med henvendelser til beslutningstagere og ved at dokumentere ved hjælp af indkøb af måleapparater, og sådan nogle ting, man kan lave politisk. [...] I den forbindelse har vi så været i kontakt med Gate 21, fordi der var nogle tidligere medarbejdere derude, som jeg havde mødt i forskellige konferencesammenhænge. Så kom vi til at tale sammen om, om vi kunne finde ud af et eller andet” (Bilag 14).

Ifølge Henrik er der tale om lobbyarbejde, hvor Den Faglige Organisation klæder politikerne på vedr. indeklima på skolerne. Med den rette påvirkning af forældreorganisationer m.v. vil der kunne skabes en offentlig værdiefterspørgsel på bedre indeklima på skolerne.

Det ligger fint i tråd med Gate 21's måde at iværksætte projekter på. Det foregår ved, at Gate 21 har dialog om, kommunernes strategiske indsatsområder inden for energi, bæredygtighed og udviklingsområder i relation til den grønne omstilling.

Britt: ”Når vi laver udkast til strategi, så er det med udgangspunkt i de møder, vi har haft med partnerne, hvor de siger, hvad deres strategiske fokus er, og hvad de har behov for af løsninger. Så tegner vi et strategisk billede op og ser, hvor det er, vi har nogle fælles mængder. Det er det, vi sætter fokus på” (Bilag 8).

Hvis Gate 21 har hørt det som en problemstilling i kommunerne, og Gate 21 samtidigt har rapporter og en interessetilkendegivelse fra Den Faglige Organisation, og man ser et potentiale for at skabe innovative løsninger, så er der et grundlag for at sætte en projektproces i gang, som defineres i en samarbejdsaftale (Bilag 8). Det betyder således også, at den offentlige værdiskabelse i udgangspunktet defineres før, alle aktørerne er med.

Den offentlige værdiskabelse i projektet

Kernespørgsmålet i Den Strategiske Trekant handler om at skabe offentlig værdi – en værdi, der er tæt koblet til missionen. Missionen eller overordnede mål i projektet 'Skolerenovering i en helhed', fremstilles i projektpræsentationen således:

”Projektets overordnede mål er at skabe det bedst mulige indeklima for elever og lærere i den danske folkeskole for at forbedre trivslen og lærings- og arbejdsmiljøet”.⁷

Ligesom Moore skelner projektet mellem kort- og langsigtet værdiskabelse (Aagaard & Agger 2017:69). Hvor missionen afspejles i den langsigtede værdi, er den kortsigtede værdi mere operationel og i dette tilfælde også innovativ. Igennem offentligt og privat samarbejde er det formålet at undersøge:

”... hvordan teknologier, der løser forskellige indeklimaudfordringer som for eksempel lys, lyd og luft, kan hænge sammen, og hvordan driftssystemet kan bidrage til skolernes behov for indeklima- og energistyring (se tidligere fodnote).

Det er den vision, aktørerne i projektet har ’skrevet under på’ i OPI’en, og det er derfor relevant at se, hvordan aktørerne kobler sig til de lang- og kortsigtede værdiforståelser.

Moore siger, at for, at der kan være tale om en værdiskabelse, så skal de involverede parter og brugere anerkende værdien – eller med Weick’s forståelse er værdien social konstrueret via interaktioner.

Værdiens koblingen til egen identitet

Én ting er, hvordan man definerer den overordnede mission i projektet, noget andet er, hvordan man italesætter og oplever værdiskabelsen i de konkrete projekter. Interviewene viste, at værdiskabelsen i projektet er forskellige, alt efter hvem aktøren er (identitet), og at man oftest ser værdi som flere ting (plausibilitet).

Henrik fortæller som nævnt, at det for Den Faglige Organisation handler om interessevaretagelse mere end det handler om samskabelse.

Henrik: ”Vores største interesse, det er forholdet for vores medlemmer. Det er jo dem... der er meget store gener omkring indeklimaet, som vi godt ved også handler om støj og andre parametre, og det er det, vi vil vægte, og gå ud og give nogle instrumenter til at kunne sætte pres på de lokale beslutningstagere” (Bilag 14).

Da Den Faglige Organisation har været med til at fostre ideen, er det er naturligt, at deres mål ligger i tråd med den offentlige værdiskabelse.

Frank, der både repræsenterer en vidensinstitution og privat virksomhed, viser, at han ser forskellige formål afhængigt af aktøren. Han svarer således om projektets værdiskabelse:

⁷ Citatet er hentet fra projekthjemmesiden. En tilsvarende formulering findes i OPI-aftalen. <https://www.gate21.dk/project/skolerenovering-i-en-helhed/>

Frank: "Loftleverandøren har fået en masse ud af det. Universitetet har også fået lidt ud af det. Jeg personligt har fået en masse ud af det, sådan rent netværksmæssigt. Vinduesfirmaet A har sådan set også fået noget ud af det. Spørgsmålet er, om samfundet som sådan har fået nok ud af det" (Bilag 12)⁸

En aktør, Erik, fortæller, at der ligger mere end økonomisk værdi i at gå ind i projektet:

"Nej, men vi gør jo heller ikke det hér kun for at få flere opgaver. Vi gør det for at blive bedre til det, vi gør. Og for at være med til at udvikle noget. Personligt forsøger jeg altid selv at hoppe med på de projekter, hvor der er en eller anden innovationsmulighed. Om det er, hvordan kan vi lave alle mulige lofter, eller hvordan vi kan lave ventilation, eller hvordan vi skaber bedre dagslysforhold, eller hvordan vi skaber læringsprocesser for børnene, eller hvordan vi implementerer de udførte projekter bedre. Det, synes jeg, er skide spændende, sådan noget" (Bilag 11).

Udsagnene viser, at deltagerne i praksis opererer ud fra flere *identiteter* og skaber sammenhæng mellem både private, faglige og arbejdsrelaterede livsverdensscenarier (Hammer og Høpner, 2015:97ff.). Det er bl.a. ud fra disse scenarier (*ledetråde*), aktørerne skaber mening, og det udgør projektlederens arbejdsgrundlag, når de forskellige meningsforståelser skal kobles til den offentlige værdiskabelse.

Evalueringværktøj samler gruppen

Interviewpersonerne pegede på en fælles værdiskabelse, som opstod i projektet, og som er opstået gennem en *social proces*. Aktørerne har sammen fundet mening i at udvikle et evalueringværktøj, som skal gøre det nemmere at træffe de rette valg ved en renovering. Værktøjet var i udgangspunktet ikke med i skoleprojektet, men det er med til at skabe en fælles identitet for projektet. Det viste sig ved, at flere omtalte det som en gevinst (*plausible fortællinger*). Der blev holdt fysiske møder og nedsat arbejdsgrupper på tværs af aktørerne. Videre ønsker kommunen at *teste og bruge* dette værktøj, og Den Faglige Organisation ser dette værktøj som et aktiv i deres videre arbejde for at skabe bedre arbejdsklima for deres medlemmer (*enactment*).

Værdien ved innovationsmæssige tilgang fandt jeg hos flere aktører, (jf. ovenfor). Christine peger på den *følelse*, der kan opstå, når udviklingsmuligheden opstår som en del af en *kontinuerlig proces*:

"Det [værdiskabelse, red.] kan også være det processuelle. Hvor vi udvikler et værktøj og tager nogle erfaringer fra Green Building Council, som ved enormt meget om bæredygtighedskriterier, og siger: "Det her er en super god måde at vurdere et nybyggeri på. Kan vi ikke tage nogle af de erfaringer og sætte sammen med nogle af de erfaringer, som Byggeinstituttet, Konsulentfirmaet og Den Faglige Organisation har? Hvordan kan vi forene de styrkepositioner, som vi alle sammen har og så merge

⁸ Når Frank stiller spørgsmål ved om samfundet har fået nok ud af værdiskabelsen, kan det ses i sammenhæng med, at der har været tvivl om projektdata.

dem?”. Der kan jeg mærke, at når vi sidder til de her møder, og vi når hinanden, og siger: *”Aha, det giver mening, det du siger dér ift. sociale bæredygtighedskriterier, det er lige præcis det, jeg forsøger at spørge ind til i det her spørgeskema. Hvordan kan vi understøtte hinanden her?”*. Dér bliver helt sikkert skabt noget værdi i processen med at skabe værktøjet. Så kan det godt være, at vi i det her projekt ikke sidder med et færdigt værktøj, men processen skaber enormt meget værdi” (Bilag 9).

Erik peger på, at det udviklede værktøj kan dække et hul, som alle aktørerne (også folk i byggebranchen) har forsøgt at skabe. Det er netop de forskellige kompetencer hos aktørerne i projektet, som gør, at man i værktøjet får afdækket flere behov:

”..Der bliver arbejdet målrettet med et evalueringværktøj – som jeg også selv er en del af i øjeblikket – for at skabe den gode proces. Det er der også andre parter i branchen, der har forsøgt at lave. Vi har stort set alle sammen hver vores værktøjskasser til at skabe gode processer...” (Bilag 11).

Den Faglige Organisation er lidt på sidelinjen i udviklingen, men glæder sig til at kunne aftage produktet:

Henrik: *”Den Faglige Organisation har lige haft kongres, og der var igen nogen, der gik på talerstolen, og talte om dårligt indeklima – og det går ad pommeren til [...] Så kommer min formand [og siger]: ”Nu må du gøre noget”. Så siger jeg: ”Jo men lige i øjeblikket, er vi i en fase, hvor vi håber på, at vi får manualén til, hvordan man gør det her”. Så den er simpelthen lagt ind i pipelinen, hvis man kan kalde det det. Så vi til april, eller hvornår det nu bliver, kan være med i en lancering af resultatet (Bilag 14).*

De supplerende fortællinger (*sentenser*) understøtter billedet af, at deltagerne i projektet har en fælles forståelse om, at værktøjet skaber værdi for dem alle – men på forskellige måder. Der opstår en indbyrdes kobling, fordi værktøjet bruges til forskellige ting afhængigt af, hvem der bruger det. Den Faglige Organisation, som ellers i andre dele af interviewet ikke rigtigt ser sig som en aktør på lige fod med de øvrige deltagere, ønsker også at bruge det som led i holdningspåvirkning. Kommunen ønsker at bruge det til at fastlægge byggeprocesser og træffe beslutninger ud fra, og leverandørerne er med til at sætte fremtidige standarder for løsninger, som de har mulighed for at levere. Der er således skabt en fælles værdi, som samtidigt er med til at konsolidere projektet gennem en social proces, og som dermed skaber legitimitet og support via den tillid og afhængighed, der opstår mellem parterne (Hammer & Høpner, 2015:39).

Brugerinddragelse som værdiskaber

En anden mere eller mindre forhandlet værdiskabelse, som er opstået i projektet, er brugerinddragelsen. Intet sted i OPI'en eller projektprofilen om Skolerenovering fremgår det, at brugerinddragelse indgår som en del af projektet⁹. Ikke desto mindre

⁹ <https://www.gate21.dk/project/skolerenovering-i-en-helhed/>

er det en fortælling, der ligesom evalueringværktøjet går igen, og som også har været omdrejningspunktet i flere artikler om projektet indtil nu¹⁰

Gert fra Kommunen fortæller, at det er den største værdiskabelse for kommunen.

Gert: "Jeg tror, den største værdi af det her projekt, som vi har reflekteret over, det er jo i virkeligheden [...] interaktionen med brugerne, og den her inddragelse, hvor Gate 21 også har været med til at involvere dem og deres arbejdsmiljørepræsentanter. Det har skabt et helt andet samarbejdsforum, end vi har set i mange andre sager – hvor det er meget sådan, at vi kommer med vores projekter, der skal bygges på trods af deres hverdag. Men ved, at man ligesom har givet lidt mere rum til involvering og har hørt på, hvad de har at input, så bliver det faktisk et meget bedre samarbejde og måske også nogle bedre løsninger. [...] Vi kan så bruge hele det her set-up super godt. Der er skabt en rigtig god stemning" (Bilag 13).

Svaret peger ind i en offentlig værdiskabelse, som kommer borgerne til gavn. Der er tale om en oplevelsesfunderet værdiskabelse – ikke en økonomisk. Udsagnet viser, hvordan en ledelsesmæssig fortælling kan skabe opbakning op ad i systemet og politisk, dvs. der hvor pengene i sidste ende kommer fra. I øvrigt fortæller Gert i interviewet, at brugerinddragelsen også har indbefattet driftpersonalet, og at dette har givet Kommunen en vigtig læring, som de vil bruge fremover.

Hvad måske er mere overraskende er, at også Byggeleverandøren ser brugerinddragelsen som en unik indsigt. Frank fortæller, at firmaet i projektet har fået mere viden om deres produkter, fordi de er kommet meget tættere på brugerne, og har fået en forståelse af, hvordan brugerundersøgelse kan tilføje værdi i produktet – i dette tilfælde en gipsskive. Frank fortæller:

"[Vi har fået] mere værdi, mere viden omkring deres produkter. Der skal simpelthen mere viden ind, inden vi kan lave sådan en gipsskive. En gipsskive skal være en del af en rumløsning. Og der skal en masse viden ind om, hvordan man laver den gode rumløsning. I det her tilfælde på en skole" (Bilag 12).

For virksomheden handler værdien om på sigt at positionere sig på markedet. Frank fortæller videre om deres deltagelse:

"Man kan virkelig se: *"Halløjsa Skovlunde Skole... Vi kan jo lave innovative løsninger"*. Vi kan ikke sælge dem endnu. Men det bekymrer man sig ikke så meget om endnu. Der kører en masse parallelle spor, hvor man kigger på business modeller, og hvordan skal man sælge det her ind til et marked, og hvordan Byggemateriale-leverandøren positionerer sig i byggeriets værdikæde." (Bilag 12).

¹⁰ <http://www.renoveringpaadagsordenen.dk/livskvalitet/elever-driver-adfaerdstiltag-der-afhjaelper-indeklimaudfordringer/>
<http://installator.dk/nyt-projekt-skal-skabe-bedre-indeklima-i-folkeskolen>

De to fortællinger om værdiskabelse hos Gert og Frank er gode eksempler på, hvordan værdien af brugerinddragelse er funderet i forskellige grundantagelser om værdiskabelse – antagelser, som peger tilbage til aktørernes *identiteter*. Det ene er funderet i *økonomi og markedspositionering*, som er kendetegnet for værdiskabelse hos private aktører. Det andet i *offentlig værdiskabelse* (bedre skoler) (Moore, 2004).

Den sammenhængende fortælling om projektets værdiskabelse

Projektlederens opgave er iflg. Moore at oversætte den overordnede værdifortælling til en lokal kontekst. Når man taler med aktørerne så fylder muligheden for innovation, udvikling og indsigt i produkter dog mere i deres fortællinger. I OPI'en, som er rammen for samarbejdet, lægges er der også størst vægt på løsningen. Noget tyder således på, at den overordnede offentlige værdiskabelse faktisk ikke fylder lige så meget i projektet som den kortsigtede værdiskabelse.

Undervejs deltog jeg i to projektmøder (Bilag 16 + 17), som handlede om, hvordan erfaringer fra projektet skulle kommunikeres. Her blev jeg opmærksom på, at deltagerne i projektet ikke i stor udstrækning havde gjort sig tanker om den samlede fortælling.

En af aktørerne, som havde stået for brugerprocesserne havde lavet en film, hvor brugerinddragelsen var i centrum. Det medførte, at en af produktleverandørerne blev bekymret for, om det nu var den vinkel, der blev en bærende fortælling. På de to møder blev det tydeligt for mig, at aktørerne havde meget nemmere ved at vinkle kommunikationen, når de forholdt sig til deres konkrete løsninger, end når de skulle se på projektet som en helhed – undtagen, når det handlede om værktøjet.

Projektlederen Christine fortalte imidlertid, hvordan hun undervejs har arbejdet med at skabe sammenhæng – selv om der også skal være plads til forskelligheder, og det indgår også i drøftelserne med aktørerne.

"Og så har jeg fået nogle meget forskellige input, som jeg sammen med Lene [kommunikationskonsulent, red.] har forsøgt at oversætte. Det hjalp super meget for mange af dem. Nu kunne de lige pludselig se for sig, hvor tingene skulle stå henne. Det var lige pludseligt meget bedre. Så forskellige måder at håndtere forskellige personligheder på. (Bilag 9).

Projektlederen har på flere måder blik for at sikre sammenhæng i projektgruppen. Det handler både om deres kompetencer og arbejdsmetoder ift. at sikre fremdrift i projektet, og om deres mindset – åbenhed og fleksibilitet. Derudover skal projektlederens forstå de forskellige ønsker og behov, for at kunne få enderne til at

mødes. Og endelig skal de forskellige fortællinger bindes sammen og skabe klarhed om retningen i projektet.



Værdi har mange former, og jeg har ved hjælp af interviews og andre data forsøgt at skabe et overblik over i de forståelser, jeg fandt hos aktørerne, som relaterer sig til værdiskabelse (se et udpluk i modellen).

4.2 Delkonklusion på Værdiskabelse i casen

I analysen er jeg blevet bekræftet i mine antagelser om, at der er forskel på, hvad aktørerne oplever som værdi i projektet, og at værdiskabelsen hænger sammen med deres identitet (jf. Weick). Som det fremgår af eksemplerne, er det ret få udsagn, der kobler sig til den overordnede mission om bedre klasselokaler og læringsmiljøer. Forhandlingen af værdien betyder ikke nødvendigvis, at der opnås en fælles forståelse

(enighed) om værdien, men snarere at projektlederen skal kunne skabe en kobling mellem de forskellige interesser og den definerede offentlige værdiskabelse for at skabe legitimitet og opbakning til deres deltagelse.

Billedet af, hvordan værdiskabelse kan forstås, er desuden mere nuanceret, end det jeg ser, når Moore skelner i mellem offentlig eller privat værdiforståelse. Værdi er således langt mere komplekst.

På et af de to møder, jeg observerede, fik jeg en klar fornemmelse af, at det var forbundet med ret store udfordringer for gruppen at finde fodslag om en kernefortælling, som skulle anvendes i den kommende fase, hvor kendskabet til projektet skal udbredes (Bilag 16 + 17).

Det vidner om, at værdiskabelsen ikke altid er koblet direkte til missionen eller den offentlige værdiskabelse, uden at det giver anledning til problemer (jf. Weick's pragmatisme). Fortællingerne kan godt leve parallelt, og forhandlingen af værdiskabelse er dermed ikke det samme som, at man skal nå til enighed. Når Moore siger, at én af projektlederens vigtigste opgaver er at skabe et klart billede af den *offentlige værdiskabelse* ift. aktørerne, så er der ikke tale om ét klart billede. Det handler i højere grad, om at oversætte projektets kerneformål til de(n) lokale værdiskabelse(r) for at sikre aktørernes opbakning.

I projektet så jeg også, hvordan værdi i projekter forhandles og samskabes. Mange ledetråde pegede på manualen, som gruppen udvikler sammen. De beskrev alle, hvordan den skabte værdi på forskellige vis. Det taler ind i det, Weick peger på som metode til at skabe mening i løst koblede systemer, nemlig at arbejde med socialiseringsprocesser. Noget tyder på, at der er en højere værdi ved tiltag aktørerne udvikler sammen, end ved den prædefinerede værdifortælling i projektet.

4.3 Legitimitet og support i casen

Kernen i legitimitet og support hos Moore handler bl.a. om de faktorer, personer og relationer, som sikrer opbakning til projektet.

Personlige relationerne skaber opbakning til at deltage i projektet

I projektet ses, at aktørernes legitimitet ift. at deltage i høj grad knytter sig til personlige relationer og netværk. Flere aktører er med i projektet, fordi de i forvejen kendte programlederen Martin, der har det overordnede ansvar for projektet i Gate 21. Andre aktører i projektet har undervejs shanghaget nye aktører, som de kendte fra tidligere

samarbejder. Så historien om, at man er med, fordi 'man kender nogen, der kender nogen' må siges at gøre sig gældende.

Frank fortæller, hvordan han gik ind i projektet pga. en relation til programlederen:

"...Martin Dam Hvid [programleder for Skoleprojektet, red.] er min tidligere kollega fra Alectia [...] han inviterede mig til et workshopseminar, så kom jeg med nogle forslag, og så var det pludseligt muligt at hive Byggeleverandøren ind i det, for de er også interesserede i det. På den måde var jeg egentlig bindeleddet mellem Gate 21 som offentlig institution og en privat virksomhed som Byggeleverandøren..." (Bilag 12).

Gert fortæller ligeledes, at kommunen kom med i projektet, fordi han kendte Martin:

"Da Martin så ringede til mig, så sagde jeg: *"Det vil vi gerne"*. Vi vil gerne være med, for jeg kan godt lide at skubbe os med i sådan nogle projekter [...] Jeg kender også Martin fra et tidligere arbejde, vi har arbejdet sammen i Alectia. Så jeg kender jo rigtig mange i det her netværk, og derfor har jeg været med i rigtig mange projekter på kryds og tværs" (Bilag 13).

Som projektleder handler det således om at kende disse relationer og vide (Greve, 2012:125), hvad der skal til for at etablere og/eller opretholde relationen. Det kan imidlertid også være risikabelt, for hvis en af aktørerne, som tilliden bygger på, forsvinder, så kan der skabes et tillidsvakuum.

Legitimitet opstår i samspillet mellem aktørerne

Legitimitet handler også om at skabe nye platforme for samarbejde, hvor deltagerne i projektet mødes og skaber nye relationer (Geuijen et al. 2017). Det ser vi i Franks udsagn:

"De [Gate 21, red.] skaber jo værdi ved at sætte parterne ved samme bord – ved at være en innovationshub. De her virksomheder havde jo aldrig sat sig ved samme bord, hvis ikke de var blevet inviteret til det" (Bilag12).

Moore uddyber ikke, hvordan legitimitet og support forhandles i projektet blandt aktørerne, og hvordan det kommer til udtryk. I interviewene ses det imidlertid, at både *relationer mellem aktørerne* og de *handling* (enactment) og *artefakter*, som indgår som komponenter i projektet (fx planer og budgetter) er genstand for forhandling.

Gert fra Kommunen fortæller, hvad der for ham skaber tryghed i processen:

"Det er, at vi følger projekterne og kan se, at folk byder ind ift. den tidsplan og de delbudgetter, der ligger. At man kan se, at de forskellige leverandører byder ind på de tidspunkter, de skal. Men det er klart, at i stedet for at sidde med det projektansvar helt alene, så er det rart at have en Gate 21 og en Martin [programleder], som jeg kan spille bold med, og som kan sikre, at det hænger sammen. Og så

tror jeg, at måden projektet opstår på, og måden samarbejdet kører på og det, at man fungerer sammen med nogle fra sit netværk, og nogen man har tillid til kan lykkes, ikke. [...] Martin og Gate 21, dem ved vi, hvad står for [...] Ofte er det alligevel forankret på noget personrelateret.. (Bilag 13).

Gert lægger i sit udsagn både vægt på synlighed om fremdrift, som han kan fremvise i egen organisation. Samtidigt understreger han betydningen af, at han har en sparringspartner i Gate 21, som han kan sparre med undervejs, og som han har et personligt kendskab til.

Henrik fra Den Faglige Organisation fortæller, hvad der giver ham tryghed i processen:

”Når man nu hører, hvordan ham [kommunens projektleder, red.] går til det. Forrige gang havde han den der lille aha-oplevelse, hvor han siger: ”Nå, men jeg fik faktisk noget ud af, at tale med brugerne. Hende der arbejdsmiljørepræsentanten, det var faktisk ret fint. Det havde jeg ikke tænkt på”. Det kan jeg godt lide. ”Ja, der skete også noget der for dig”. Så behøver man ikke snakke mere om det, så har han fået en erfaring med sig, som jeg, der hvor jeg kommer fra, synes er godt” (Bilag 14).

Henrik supplerede lidt efter med, at han noterede sig, at projektlederen hørte det, og lyttede, hvilket også gav ham tryghed. Udsagnet er *retrospektivt*, men det er samtidigt et udtryk for, at tilliden *skabes i situationen*, hvor der er interaktion mellem deltagerne. Henrik vægter, at aktørens udsagn stemmer overens med hans holdning om, hvad der skaber værdi.

Gennemsigtighed på godt og ondt

Ved at skabe gennemsigtighed i handlingerne og holdninger får aktørerne indsigt i hinandens livsverdener. Det kan skabe legitimitet og opbakning. Imidlertid kan man også opleve det modsatte, nemlig at aktørerne ikke anerkender hinandens interesser, men alligevel ser en indbyrdes afhængighed.

Erik: ”Jamen der er mange parter med i det her projekt. Der har også været nogle parter med, som har haft en anden dagsorden. Der har været nogle partnere, der har haft den dagsorden, at de skulle ud og markedsføre et specifikt produkt. Det, synes jeg, er forkert. Jeg går ind for valgfrihed, men jeg går fremfor alt ind for, at alle projekter er forskellige, og at der er forskellige behov. [...] Man skal gå ud og sælge ideerne eller koncepterne om mekanisk ventilation, naturlig ventilation eller hybrid ventilation. Så jeg kunne godt have undværet de her producenter. Men på den anden side set, så havde det ikke kunne lade sig gøre at lave de her projekter på så kort tid, hvis vi ikke havde haft producenterne med” (Bilag 11).

Erik bruger udtrykket en *’anden dagsorden’*, at nogle leverandører ser det som et formål at sælge deres produkter. Erik taler her ind i en anden forståelse af projektets formål, som handler om at teste løsningerne, og dermed skabe viden, som er hans formål med

at gå ind i projektet. Ovenfor så vi også, at Henrik ytrede sin enighed og dermed accept af en anden aktørs holdning.

Det er her interessant at se, hvordan aktørernes på baggrund af egne forståelser forhandler legitimiteten i samarbejdet. Det ses, at aktørerne vurderer oplevelserne som 'rigtigt' og 'forkert', og opfattelsen bidrager til forståelsen af projektet.

Frank udtrykker, hvordan det kan være vanskeligt for aktørerne at forstå hinandens perspektiver:

"Jeg synes tit, jeg bliver overrasket over, hvor forskellige målene er. Virksomhederne har et mål, det er deres objektive, og de har bare nogle gange svært ved at forstå kommunernes objektive. Kommunerne har også altid svært ved at forstå virksomhedernes. Det bliver meget tydeligt i sådan et samarbejdsprojekt. Hvad er det for nogle forskellige værdier sådan nogle partnere, forestiller sig at få ud af sådan et samarbejde. [...] Virksomhederne går ind i det, for de skal have noget data, de kan bruge i salgsøjemed, kort og kontant. For det lever de af. [...] Nogle af de bedste sælgere, de forstår, hvem de skal tale med, og hvem de skal netværke med, og hvornår de skal det for at få bundet teknisk forvaltning sammen med de rette politikere og virksomhedsprojekter og rådgivere. Pludseligt er projektet låst, og så er det deres løsning, der kommer med. Det er noget de gode sælgere kan. De kan tale med hele paletten af interessenter i sådan et projekt, og dermed får de solgt deres løsning" (Bilag 12).

Med sin refleksion fortæller Frank om det, der er essensen i at skabe legitimitet set med et virksomhedsperspektiv, nemlig at for at kunne sælge sin vare, må man have forståelse for hinandens perspektiver.

Der ligger et paradoks i aktørernes forskellige fortællinger. På den ene side anfægtes det, hvis andre har en anden dagsorden (Erik). På den anden side er der til tider forståelse for, at aktørerne (fx offentlige og private) har forskellige mål med projektet. Hos Henrik så vi, at han anerkendte andre aktører qua den enighed, han oplevede.

Legitimiteten er således ret komplekst. Ovenstående eksempler viser, at den enkelte aktør kan have blandede holdninger til hinandens handlinger. Det illustrerer Weick's forståelse om, at organisering er en dualistisk proces, hvor aktørerne både forsøger at nærme sig hinanden, men også hele tiden er på vej væk fra hinanden (Hammer & Høpner, 2015:69).

Legitimitet i baglandet

Legitimitet handler om mere end interaktionen internt i projektet. Bag hver deltagende aktør står der en virksomhed, organisation eller kommune, som skal bakke op om aktørernes deltagelse. Moore har stort fokus på offentlige organisationer, hvor det er

lederens rolle, at klæde politikkerne på og at navigere på tværs af organisationen. Da jeg spørger Gert om, hvilke forhold uden for projektet, der kan medvirke til at skabe eller hindrer værdiskabelse, viser han, at han har blik for at samskabelsesprojekter kræver en tværgående tilgang i kommunen.

Gert: "...Det er rigtig vigtigt, at man har sine udviklingsfolk, markedsføringsfolk, og sine finansielle medarbejdere med, og at de fra starten ved, hvad de går ind i. Det kan være rigtig svært at budgetlægge fra starten af, så det er enormt vigtigt, at der bliver kommunikeret i opad og nedad i projektet. Der er jo mange ting, vi ikke helt vidste, da vi gik ind i det. Der er det vigtigt, at projektlederen kommer tilbage. Nogle gange skal vi også tilbage til det politiske, og sige, at *"det her tager altså længere tid"* [...] Så man skal overbevise sit bagland og brugerne om, at det er en god ide. [...] der ligger nogle store beslutninger og forventninger bag ved, og det skal man indfri. Så som projektleder skal man vende tilbage [...], men det skal man jo i et hvilket som helst projekt, hvis tingene ændrer sig undervejs. For der er ofte en ret lang hale bagved op til øverste beslutningsformand (Bilag 13).

Gert har blik for at skabe transparens i projektet på politisk niveau og på tværs af kommunens faglige ledelse – lige fra økonomi til markedsføring og ift. at bruge værdifortællingen i projektet til at brande kommunen. Gert giver således udtryk for, at den løbende afrapportering fra projektet, er hans indgang til at fjerne evt. modstand og sikre opbakningen i egen organisation. Det har betydning for projektets eksistens.

Opbakning til at levere tid og ressourcer

Et sidste forhold i relation til legitimitet handler om at sikre opbakning til aktørernes deltagelse og allokering af tid til projekterne. I projektet om skolerenovering har det ikke vist sig som et stort problem. Projektlederen påpegede, at det er nogle professionelle og dygtige partnere, der er med. Mange er private aktører, og som Frank udtrykte det (bilag 12), så går de ikke ind i projekter, hvis man ikke kan se værdien.

Alligevel har der været en oplevelse af, at der er forskel på, hvordan aktørerne indgår i projekter. Christine fortalte, at det har en betydning for den oplevelse både hun og andre aktører har fået af hinanden, og at hun som projektleder må gøre en indsats for at skabe fundament for, at der leveres.

Christine: "Der er nogle, der er enormt selvstændige, og så er der andre, der skal have mere hjælp undervejs. Det tog mig lidt tid at finde ud af – netop når jeg giver en kollektiv besked – hvem det så er, jeg skal følge særligt op på. Og hvordan sikrer jeg, at de opgaver, der ligger, rent faktisk bliver ført i mål" (Bilag 9).

Det handler således om, at gå til dem på forskellige måder. Christine fortalte, at nogle aktører har hun kontakt med 3-4 gange om ugen på telefon og mail, mens andre aktører

ikke er lige så aktive. Der er klart nogle hun kender bedre end andre. Christine ser også, at aktørerne til tider ikke forstår hinandens prioriteringer:

"Hvorfor tager de ikke engagement, og hvorfor vil de ikke være med"? Så siger jeg: "Jamen de har en anden agenda, de er med i det her projekt af en anden årsag". Jeg kunne da også ønske mig, at nogle af dem var mere med. Men det er jo ikke noget, jeg kan stoppe ned i halsen på dem. Og hvis det er nogen, der er kommet til halvvejs inde i projektet, så er deres rolle måske bare en anden. Der forsøger jeg virkelig at håndtere personerne forskelligt, og at adressere det. Det kan vi sagtens tale om. Man vælger selv, hvordan man vil gøre tingene" (Bilag 9).

Legitimering og opbakning bliver således også drøftet i projektet, og det påvirker de indbyrdes relationer, hvis man ikke forstår hinandens prioriteringer (jf. spørgsmålet om enighed).

Flere andre interviewpersoner uden for skoleprojektet pegede på det som et stort problem og en risiko for projektet, hvis aktørerne ikke får allokeret tid til projekterne. Anne, som er partneransvarlig i Gate 21 fortalte, at det er en velkendt problemstilling, særligt i små kommuner:

"Men sådan nogle som XX Kommune [en lille kommune i Region Sjælland, red.], de siger: "Vi har ingen udviklingsmuskler. I er vores udviklingsmuskler". De er med, fordi de ikke kan selv. De er simpelthen med for at få skabt noget udvikling og innovation, ellers ville det ikke ske" (Bilag 7).

David fra projektet, som Gate 21 trak sig ud af pga., at ressourcerne ikke var til stede, forklarede, at det ikke er af ond vilje, når der ikke prioriteres tid. Det er bare en stor udfordring at lave projekter, når der er skåret ind til benet i projekterne, som der især er i de små kommuner. Om de aktører, man skal have med i projekterne, siger han:

"De skal ikke være driftsmennesker. Der er rigtig mange driftsfolk ansat i kommunen, og det vigtigste er jo, at deres drift, den kører. Driften vinder altid over projekter eller nye tiltag. Det er vigtigt, at de kan få skabt sig det her frirum [...] De skal have deres frirum til at løfte det, og arbejde med det her. Så det kunne godt gå hen og blive en risiko for projektet" (Bilag 10).

Jens fra Davids projekt bekræfter denne problemstilling, som han betegner som manglede udviklings- og organisationskraft:

Jens: "...En stor del af de organisationer vi har herovre – både offentlige og private inkl. Kommunen og Renovationselskabet – det er driftsorganisationer, både små og mellemstore. Så selv hos de førende virksomheder herovre, så går man ind og siger: "Hvem kan så gå ind i det"? Så siger direktøren: "Mig". Forstår du, den kreative udviklingskraft i virksomhederne herovre er afgrænset til ganske få personer. For mange af driftsfolkene de må ikke, og de er heller ikke kompetente til at gå ind i det. Så den organisationskraft er stadigvæk en udfordring". (Bilag 15).

Ressourcemangel eller manglede prioritering ser på nogle måder ens ud – og dog være ret forskellige. Christine gav udtryk for, hvordan hun qua sine forskellige handle-mønstre

overfor aktørerne har en nuanceret forståelse af aktørernes deltagelse – et eksempel på, hvordan handlinger er med til at forme virkeligheden jf. Weick (Hammer & Høpner, 2015:112). Christine viste også, at der kan være brug for også at skabe et fælles billede af, hvordan legitimitet ser ud på tværs af de forskellige aktører – og i bedste forældrestil glatte ud og retfærdiggøre forskelligheden blandt aktørerne.

Motivationen for at bakke op om projekterne spænder fra den ene yderlighed til den anden. Hvor Kommunen tænker meget på tværs og i implementering, og dermed aktivt understøtter projektets værdiskabelse, så tænkes der i helt andre baner, når aktørerne primært ønsker at høste værdi via ressourcetilførelse.

4.4 Delkonklusion på Legitimitet og support i casen

Analysen viser, at Legitimitet og support handler – som Moore siger – om at etablere og drive en samspilsplatform for aktørerne med henblik på at skabe offentlig værdi gennem innovative løsninger.

Moore siger dog ikke noget om, hvor stor betydning personlige relationer har for legitimiteten. Det viste sig her, at stort set alle aktørerne var med, fordi de kendte nogen, der kendte nogen – både da projektet blev igangsat og senere i projektførelsen. Her bliver det tydeligt, hvordan den nye embedsmandsrolle i Moore's model står i modsætning til den 'objektive og retfærdighedssøgende' embedsmand (Greve, 2012:41ff.). Det understøttes også af flere aktører, bl.a. Gert, der i interviewet gav udtryk for at sådanne OPI samarbejder 'kan noget andet!'. Man gør således op med nogle af de hierarkiske forhold, som findes i de konventionelle rammer. Man inviterer personlige relationer ind, går på tværs af kommunens forvaltningsområder, og man giver rum til forskellige perspektiver, og finder nye løsninger på tværs af aktører, som ellers ikke ville sætte sig sammen. Uklarheder ved de åbne rammer kan dog være problematiske, hvis nogle aktører ønsker at høste mere end de sår.

Tillid er en vigtig parameter for supporten til projektet. Tilliden handler både om fokus på opgaven, men også her spiller relationerne en rolle (både den personlige relation og dem, der opstår i samarbejdet). Men det viser også en skrøbelighed ift., at tillid opnås gennem enighed, mens værdien i innovationen anses for at skulle opnås gennem forskellighed. Der er således et paradoks i, at enighed og forskellighed både projektets styrke og svaghed.

4.5 Operationel kapacitet i casen

I afsnittet ser jeg på, hvordan projektlederen og de øvrige aktører oplever den Operationelle kapacitet, og hvad de gør, for at bidrage til at skabe den. Videre vil jeg se på min antagelse om, at Gate 21's projektleder har mere fokus på overblik og rammer i projektet, mens partnerne i projektet i højere grad har fokus på egne leverancer.

Projektlederen om egen rolle

Ifølge Moore handler ledelsesrollen om at *skabe værdi* ved at oversætte mål til den lokale kontekst – eller som Weick ville sige det: ledelse udøves ved at skabe *mening* for aktørerne gennem ord (ledetråde) og handling (enactment). Co-creationprojekterne er løst koblede organisationer (Weick). Det afspejles hos projektlederne i Gate 21, som har stort fokus på samskabelsen i processen og bruger udtrykket, 'at sætte rammerne' som grundlag for at drive projektet.

Derimod var de tilbageholdende med at være decideret styrende eller egenrådige. Da projektlederne fortalte om deres rolle, blev det tydeligt, at ledelsesopgaven i høj grad handler om at skabe legitimitet til at bedrive ledelse i projektet. Christine fortalte:

"Jeg forsøger virkelig på, at det ikke skal være top down. For det tror jeg ikke på. Det har jeg aldrig troet på. Det er mig, der sætter rammerne, men det er dem, der kommer med det faglige input" [...] "Jeg italesætter hele tiden, hvor vigtigt det er både på mails og i telefonen, hvor vigtigt det er, at jeg ikke behøver at være med inde over det hele. Jeg tror, de synes, det er vigtigt, at det er mig, der sætter rammerne nogen gange" (Bilag 9).

David kan supplere med udsagnet:

"Jeg tror ikke, jeg er så styrende – det kan jeg være i nogen situationer – men generelt tror jeg ikke, at jeg er meget styrende. Jeg prøver at være meget nede i processen og meget kommunikerende. Og også meget relaterende. Det er ikke sådan gennem referater og den stringente stil – altså sådan bam, bam, bam. Jeg prøver at køre det mere 'loose'. Så bliver det måske også mere relationsbetinget nogle gange. Og det kan der være fordele og ulemper ved" (Bilag 10).

Ledelsesopgaven er tæt koblet til relationsarbejdet internt i projektet. Men det kan være en svær balance. Især hvis der opstår uenighed, hvilket David også henviste til som en ulempe ved den relationsbetingede ledelsesform:

"Hvis der skal siges fra. Jeg tror, at jeg laver projekter på den måde, at jeg opbygger forhold til mine – det gør alle selvfølgelig – men jeg giver mig på den måde. Vi har sådan en helt klar forventningsafstemning hele tiden, af hvad vi gør. Der behøver ikke være meget skema og struktur omkring det, vi gør. Men det er sådan en gensidig tillid, vi bygger op. Det kan så være svært, hvis der

bliver overskredet deadlines, og hvor der skal siges fra. Men det er den måde, jeg tror, at jeg er bedst til at agere på. Og jeg tror ikke, det sådan har givet alvorligt bagslag endnu..." (Bilag 10).

Udtalelsen viser, at projektlederne er opmærksomme på, at de har en begrænset formel magt til at træffe beslutninger, der berører de involverede parter. Grunden til, at lederrollen i så høj grad handler om legitimitet, kan hænge sammen med, at projektet er funderet uden for en normal organisatorisk kontekst, hvor alle partnerne er eksterne arbejder på tværs af flere organisationer. Videre starter projekterne jo altid fra scratch for så vidt angår organisation og rammer. Hvorimod, hvis projektet kørte internt i en kommune, så ville en stor del af rammerne være kendte.

Ledelse i projektet er hele tiden en balance mellem at vise handlekraft og fremdrift, og at være lyttende og ikke overtræde sine beføjelser. Hvad skal projektlederne så lytte efter? Christine uddyber, hvad hun mener, det vil sige at sætte rammer:

"At sætte rammer. Altså håndtere de forskellige personligheder og kompetencer. Jeg tror sjældent, jeg har spekuleret så meget over et projekt, som jeg har spekuleret over det her. [...] Så den der med, at vi er forskellige typer, vi er forskellige aktører, vi kan noget forskelligt, hvordan udnytter jeg de styrkepositioner, der er? Altså hvordan skaber jeg værdi for dem alle sammen? Hvorfor skal det give værdi for Vinduesleverandør A at være med? Det skal det, fordi de kan vise den her løsning. De kan blive klogere på den her løsning. Hele tiden at se på, hvad kan partneren få ud af det? Hvordan kan jeg som projektleder sikre, at det bliver behageligt at deltage i sådan nogle møder? Hvordan kan man sidde så mange mennesker til status møder. Og hvilke grupper skal jeg dele dem op i, når vi mødes? Jeg fandt ret hurtigt ud af, at det var ikke nok med statusmøder og bilaterale møder. Der blev også nødt til at være noget dynamik i det undervejs, og hvordan fik jeg det til at spille sammen?" (Bilag 9).

Det er ret tydeligt, at projektlederen arbejder hårdt med at skabe sammenhæng gennem meningsskabelse mellem aktørerne, sådan som Weick anbefaler det i løst koblede projekter (Hammer & Høpner, 2015:224), hvorimod flere af aktørerne (som vi så i afsnittet om legitimitet) pegede på, at de har fokus på bl.a. fremdrift og leverancerne, som skaber legitimiteten for dem. Som Christine beskrev, er det en opgave at forstå, hvad de forskellige aktører ønsker. Måden projektlederne skaber den operationelle kapacitet handler næsten mere om fokus på værdiskabelse og legitimitet for deltagerne end på organisering.

Projektleders håndtering af deltagernes forskellige kompetencer og tilgange

Da jeg spurgte Christine, hvilke kompetencer hun anså som vigtigst hos deltagerne, viste hun igen, at hun har fokus på helheden:

"...Det er vigtigt, at have aktører inden for alle paletter. Man skal både have nogle ideudviklere, man skal have nogle, der kan køre det videre og nogle afsluttere" (Bilag 9).

Christine fortalte også, hvordan hun i bilaterale samtaler har hjulpet aktørerne med at forstå processen og derved sikre, at alle har mulighed for at levere ind til projektet:

”...Der har jeg nogen gange – for nogle af dem – lavet skemaer, som de skulle udfylde, så de vidste præcist, hvad der skulle stå. Den Faglige Organisation ville bare have lov at skrive – de skulle nok selv komme med input. Men sådan ville nogle af de andre ikke have det. De ville vide, præcis hvor meget de skulle skrive. Så har jeg haft dialog med dem og sagt: ”Så lad os prøve at gøre sådan her” (Bilag 9).

Christine fortæller, hvordan hun påtager sig opgaven at guide, vejlede, nudge og oversætte opgaver og forståelse om projektet til aktørerne undervejs. Det skal gøres med situationsfornemmelse og ved hele tiden at lytte til aktørerne.

Christines kvaliteter ligger i tråd med Britt’s beskrivelse af, hvad Gate 21 lægger vægt på, når man ansætter projektledere:

Britt: ”Man skal kunne udfordre tingene, og se dem på en anden måde. Så skal man være god til at lytte og arbejde sammen med andre. Men det betyder ikke, at vi alle sammen er ens. Nogle er gode til at skabe nye projekter, nogle er rigtig gode projektledere. Fælles vil jeg sige, at være ildsjæl, være nysgerrig og kunne lytte er kvaliteter og egenskaber, der er gode at have med” (Bilag 8).

Aktørernes fokus på egne og hinandens roller

At skabe fælles forståelse projektet er en problematik, som aktørerne også kom ind på. Men hvor projektlederen havde meget fokus på at organisere gruppen og skabe rammer for arbejdet, så havde aktørerne mere fokus på egne og hinandens faglige leverancer koblet til *identiteten*.

Frank siger om sin rolle:

”Jeg sidder der jo for Byggeleverandørens skyld. Det gør jeg. Men alle er jo enige om, at resultatet skal ud og publiceres og dissimileres. Så lige nu sidder jeg og skriver på en artikel, og der kan man sige: ’Er det Universitetsarbejde eller Byggeleverandør arbejde’? Det kan ikke splittes, og det er også der, hvor jeg befinder mig bedst. Hvor jeg laver ting, der kan bruges i begge verdener, for ellers kan jeg jo sidde og have to forskellige forskningsområder, og det kan man ikke styre. Så jeg har svært ved at sige, hvad det er for en rolle, jeg har spillet andet end, at jeg har været facilitator i det tilfælde her. Pt. publicerer jeg jo de her resultater, der er interessante både for Gate 21, og fra Universitets og Byggeinstituttets side – de er jo med i publikationen – men sådan set også fra Byggeleverandørens side af” (Bilag 12).

Erik har bidraget med sin arkitektfaglighed, herunder at finde de rette kompetencer til byggefasen gennem sit netværk:

”Jeg kom ind og skulle være projektleder og projekterende, udbydende og byggeleder. Jeg fik lov til at samle hele projektet op på kort tid og lavet et helt konkret projekt, som man kunne få nogle håndværkere til at prissætte, og som vi så kunne få lavet kontrakter med, og som vi kunne få udført.

Alt sammen inden for fem dage i efterårsferien sidste år. Normalt ville det tage fire gange så lang tid at bygge det. Vi fandt også ud af, at vi skulle skifte vinduer, og der måtte jeg trække på mit netværk, og så fik jeg leveret nye vinduer på to uger, normalt tager det 10. Så det var bare en proces, hvor vi kortsluttede rigtig mange normale forløb, fordi det skulle gå så stærkt. Så jeg var 'hands on', kan man sige. Jeg blev nok i virkeligheden bindeleddet mellem alle de forskellige interessenter. Både entreprenørerne og Gate 21-partnerne og skolen og håndværkerne på stedet og så de øvrige rådgivere, der var involveret" (Bilag 11).

Erik, som kom sent ind i projektet, forklarede, hvordan han som projektleder for eksekveringen af byggeprojektet arbejdede med at skabe sammenhæng. Han fortalte om, hvordan arkitekter arbejder med samskabelsesprocesser og om sin rolle ift. at sikre værdiskabelse i projekter. Der skelnes mellem overordnede beslutningstagere, som er bygherrerådgiver og de faglige leverandører på den ene side, og på bygherre og brugere på den anden side. Om måden at frembringe viden om behovet, siger han:

"...Vi er alle sammen uddannet til at bygge huse, men i virkeligheden er det ikke det, vi gør. Vi er pædagoger, koordinatore, vi er samlingspunkter. Vi sætter os ned i midten af rundkredsen, og spørger vi hele vejen rundt: 'Hvad har du brug for'? Så lytter vi og forsøger at lave en kompromissøgende løsning, der opfylder så manges krav som muligt. Så tager vi en runde mere. Og nogle gange, smider vi helt bevidst noget ud, som vi ved er forkert, for at opnå en reaktion. Når vi så opnår den reaktion ved at 'presse' nogen til noget, de overhovedet ikke er klar til, så kommer de måske ud af busken med noget, de er klar til. Så vi bruger ret meget tid på at tænke over, hvordan flytter vi folk fra A til B. Og hvordan holder vi dem så på B, indtil vi er færdige med at bygge, så de er glade stadigvæk..." (Bilag 9).

Hans fortælling ligger i tråd med Weick's måde at definere meningskabelse som drevet af *plausibilitet* og *ikke af akkuratesse*. Derudover tegner han et *mentalt kort*, som viser, at forskellige faser kræver forskellige ledelsestilgange. Skal der træffes tekniske beslutninger, så er det bygherrerådgiver, der beslutter. Når det handler om værdiskabelse for brugerne, så sker det det en faciliterende tilgang.

Som projektleder i co-creation projekter, kan man godt blive inspireret af Erik's fortælling. Han beskriver fint behovet et alsidigt og situationsbestemt ledelsesfokus – præcis som Christine gjorde. Forskellen er dog, at co-creationprojekterne, som Gate 21 leder, har en uformel ledelsesstruktur. I co-creation projekter, findes legitimiteten således ikke alene hos bygherre, den skal også findes hos leverandørerne. Med Erik's udtalelse bliver det tydeligt, at der er tale om flere projekter i co-creationprojektet. Christines projekt, handler om at styre aktørerne til at finde løsninger sammen. Mens aktører, der har et projektledelsesansvar, driver de mere faglige eller tekniske projekter. Det sker tilsyneladende ud fra forskellige ledelsestilgange.

Gert fortalte, at kommunens rolle typisk er at lægge lokaler og bygninger til de pilotprojekter, der gennemføres. Kommunens projektleder mærker om nogen, hvad det

vil sige at stå med et ben i hver lejr, når han på den ene side skal tilgodese projektledelsen i egen organisation, og på den anden side skal navigere i en co-creationkontekst. Gert fortæller om kommunens projektledelsesrolle:

"...Derfor er dilemmaet for projektlederen [kommunens, red.], at han har en hverdag med en række projekter, han gennemfører for mig [...]. Og når han så skal løse dem i et innovationssamarbejde, så skal der også læres noget af det. Der skal udvikles, der skal måles, der skal dokumenteres ikke mindst. [...] Der er også nogle [af aktørerne, red.], der lægger egne udviklingsting i det, som vi også skal skabe rum til – og respektere at løsningerne måske bliver bedre af, at vi i det her projekt skal turde at prøve noget andet også i måden, vi udfører det på. Så det er et dilemma projektlederen bliver sat i fra starten, ikke?" (Bilag 13).

Aktørernes refleksion om co-creation som ledelsesform

Flere af respondenterne reflekterede i løbet af interviewene over begrebet af værdiskabelse, processen og over egen rolle. Indledningsvist i analysen så vi fx, at Henrik fra Den Faglige Organisation alene havde fokus på sine medlemmer. Sidst i interviewet reflekterede over 'værdiskabelsesbegrebet' og samskabelsesformen:

"Nu kan jeg jo ikke lade være med at tænke på, at vores tilgang er jo bare, at der kommer et output, og så gøre vi noget med det output på vores måde. Og hvorfor det? Hvorfor er der ikke nogen, vi kan gøre det sammen med?" [...] "Det er min egen oplevelse, at jeg har ikke tænkt nok over det fra starten. Jeg har ikke været bevidst om værdiskabelse. Det har ikke været tradition..." [...] "Jeg har ikke brugt de ord. Og om det kan være ligegyldigt, det ved jeg ikke. Nej det tror jeg ikke. Jeg tror, at en bevidsthed om værdiskabelse, har jeg ikke været god nok til. Jeg kan ikke sige, at jeg ikke har fået det at vide. Det har jeg højst sandsynligt. Jeg kan ikke bebrejde nogen, det er slet ikke det. Det ved jeg ikke, hvordan man kan sikre sig..." (Bilag 14).

Tilsvarende reflekterede Frank om værdiskabelsen:

"De [Gate 21, red.] skaber jo værdi ved at sætte parterne ved samme bord – ved at være en innovationshub. De her virksomheder havde jo aldrig sat sig ved samme bord, hvis ikke de var blevet inviteret til det. Men man kan måske være en lille smule mere klar i mæglet om og italesætte værdiskabelsen lidt mere og tale mere om: *"Hvilken værdi regner I med, at det skal få for jer, og hvilken værdi mener I det skal få for jer, og for jer?"* Så man i et samlet lokale kan høre: *"Nå, det er den værdi de gerne vil have af det, og de vil have den værdi"*. Okay, det er måske en showstopper, men så får man forventningsafstemt, hvorfor folk går ind i det. Så er der ikke så stor risiko for, at de bliver skuffede, kan man sige. [...] Hvis man i højere grad italesætter nogle af de forventede værdier, parterne får ud af det, så er det nemmere at lave en forventningsafstemning. Jeg ved ikke ... Det er et råd til Gate 21, som er edderkoppen i spindet" (Bilag 12).

Selv om der overordnet er enighed om retningen i projektet, så er der nogle uklarheder omkring co-creation processen, der har betydning for, at aktørerne oplever processen forskelligt. Frank ser det som projektlederens opgave at facilitere værdisnakken, mens Henrik ser det som sin egen opgave, hvordan han kan bruge det nye perspektiv.

Selv om Christine er meget bevidst om både organisering af projektet og at skabe fælles tværgående underprojektgrupper, samt på differentierede fortællinger m.v., så kan der være en pointe i, at skabe større gennemsigtighed omkring de særlige forhold, der gør sig gældende i co-creation processerne for at tilføre både legitimitet og værdi.

4.6 Delkonklusion på Operationel kapabilitet i casen

Der tegner sig et billede af, at projektet består af flere delprojekter og organiseringer, som den operationelle kapabilitet skal imødegå. Hver aktør har en større eller mindre del-projektlederrolle, som kan være mere eller mindre formaliseret ift. skoleprojektet og i deres egen organisation.

Min antagelse var, at partnerne i projektet ikke havde samme helhedsorienterede fokus ift. projektets som Christine. Det mener jeg, at man kan diskutere.

Erik har en stor opgave i at skabe en 'drift'-organisation omkring byggeprojektet, men har ikke som Christine øje for, at legitimiteten skal sikres i projektgruppen. Hans fokus ligger i højere grad på bygherren, dvs. Kommunen og de brugere, som skal anvende løsningen – samt på leverancen.

Kommunen har et ret helhedsorienteret syn på det samlede projekt. Her handler det brugerinddragelse, men også i høj grad det politiske og ledelsesmæssige bagland, samt at give plads til partnerne.

Det vil således være en tilsnigelse at sige, at aktørerne ikke har en helhedsforståelse af projektet. Man kan snarere sige, at helhedsforståelsen i høj grad kobler sig til den position og identitet aktørerne taler ud fra. Det betyder også, at der arbejdes ud fra mange forskellige strategiske trekanten i projektet, som Projektlederen i Gate 21 skal navigere ud fra.

Fra Christines perspektiv handler det meget om, at skabe sammenhæng i projektet ud fra den fælles OPI aftale, som aktørerne har indgået. For at hun kan skabe den rette kapabilitet med mulighed for at organisere projektet og skabe fremdrift, må hun bevæge sig i felterne, der handler om værdiskabelse og legitimitet.

Ser man på, hvordan aktørerne forholder sig til samarbejdsformen og værdiskabelsen i co-creationsprocessen, så mener jeg, at min antagelse er korrekt om, at aktørerne har størst fokus på driften/løsningen. De forholder sig i mindre grad til, hvem værdiskabelsen kommer til gode, hvordan værdi forstås og skabes. Det samme gælder

tilgangen om, at skabe merværdi i projekterne med fokus på en langsigtet offentlig værdiskabelse. De har derimod en klar forståelse af, hvordan værdien gavner dem selv og deres organisation. Det betyder ikke, at denne værdiskabelse er afskåret fra at understøtte den offentlige værdiskabelse. De arbejder blot ikke ud fra samme meningsgrundlag (jf. Weick's holdning om ontologiske antagelser).

5 Diskussion

I dette afsnit vil jeg diskutere Den Strategiske Trekant som ramme for analysen, og nogle af de styrker og udfordringer, jeg ser. Jeg vil se på:

- Den Strategiske Trekant som ramme
- Værdiskabelse i co-creation projekter
- Legitimitet: Interessevaretagelse eller samarbejde
- Operationel kapabilitet som tværorganisatorisk disciplin
- Co-creation-paradigmets berettigelse

5.1 Den Strategiske Trekant som ramme

Den Strategiske Trekant er interessant ift. co-creation projekterne pga. det udadvendte og samarbejdende perspektiv. Den giver plads til åbenhed, inddragelse og innovation og giver bevægelsesfrihed til at vælge nye veje (Geuijen et al., 2017:628ff) (Bilag 13).

Modellens trædesten er et godt afsæt til analysen, men det står hurtigt klart, at modellen er meget generel. Moore lægger vægt på, at lederen skal skabe sammenhæng mellem trædestenene for at arbejde strategisk (Greve, 2012:117). I praksis er det dog vanskeligt at holde trædestenene adskilt. I afsnittet om kapabilitet valgte jeg fx at beskrive projektlederens måde at 'sætte rammer' og 'håndtering af projektaktører' som en måde at sikre *kapabilitet*. Det kunne dog også ligge under *legitimitet* (forhandling i gruppen) eller *værdiskabelse* (styrkelse af processen). Det afhænger således af, hvordan man ser formålet og indsatsen i den givne situation. Men det skyldes også, at aktørernes roller er uklare, idet de både behandles som *interne* projektdeltagere og som *eksterne* stakeholders, der skal bakke op om projektet.

Der er således tale om en analytisk adskillelse i trædestenene, der forudsætter, at man har en god ledelses- og organisatorisk forståelse, og at man i situationen kobler teorien med nogle gode proces- og strategiværktøjer, som findes inden for fx innovationsledelse, strategitudvikling, stakeholdermodeller samt HR-Ressource værktøjer.

5.2 Værdiskabelse i co-creation projekter

Med værdiskabelse som omdrejningspunkt for offentlig ledelse er der tale om en ny rammesætning af værdibegrebet. Moore's definition af værdi er ret åben, netop fordi det netop er situationsbestemt. Han taler om værdi som *'Noget, offentligheden værdsætter'* eller *'noget, der tilfører værdi til den offentlige sfære'* (Aagaard & Agger, 2017:69). Dermed åbner han også for en diskussion om, hvad / hvem er *'offentlig(heden)'*?

I casen har projektlederen kernefokus på værdiskabelse for Kommunen og partnerne. Derud over er der fokus på udbredelsen af viden om resultaterne, så Gate 21 kan skabe værdi for de øvrige partnere (primært kommuner). At dømme på deltagernes udsagn, så har projektet i høj grad skabt en værdi for dem og deres organisationer. Men deres forståelser af værdierne er meget forskellige, og få taler ind i projektets mission, medmindre den også taler ind i deres virksomheds mission (Moore 2000). Den 'fælles' fortælling om projektet bliver således mangefacetteret, så den kan favne alle aktører.

Når Moore siger, at paradigmet indebærer, at offentlige og private aktørers strategiske tænkning nærmer sig hinanden på tværs forskellige ledelsestilgange, så er det ikke problemfrit (Moore, 2004:4) (Porter & Kramer, 2011:74). Spørgsmålet er, om værdiskabelsen har for stor fokus på de offentlige virksomheders offentlighedsforståelse, og om man i højere grad kunne understøtte de private aktørerne og deres fortællinger ved at klæde dem på til at høste gevinsten, der ligger i deres værdifortælling. Noget tyder på, at der med fordel kan arbejdes med sammenhæng i den overordnede værdifortælling både i indholdet, og ift. hvem der skaber fortællingerne.

5.3 Legitimitet: Interessevaretagelse eller samarbejde

Med et stort fokus på lederrollen overser Moore betydningen af de øvrige aktørers betydning af at navigere blandt interessenter og stakeholders, når legitimiteten skabes.

Videre handler legitimitet både om interesse og samarbejde. Som vi så i casen, taler aktørerne både om vilje til samarbejde, åbenhed over for innovation osv. Men vi så også, at der var en række særinteresser. Henrik fra Den Faglige Organisation havde en klokkeklar særinteresse som mål (Bilag 14). Weick taler om, at disse forskellige forståelser lever side om side. Det gør de jo også, men som casen viser, er det ikke altid uproblematisk, når aktørerne ikke forstår eller anerkender hinandens holdninger og handlinger. Forståelse af legitimiteten bevæger sig således mellem magt, særinteresser og enighed på den ene side, og samarbejde, åbenhed og plads til

forskellighed på den anden side. Man kan sige, at når man træder ind i feltet med fokus i det politiske, konflikt- og konkurrenceprægede perspektiv (Tangkjær, 2011:11), så forlader man samtidigt det samarbejdende perspektiv. I praksis handler det altså om mere end gode hensigter, når man arbejder med co-creation.

5.4 Operationel kapabilitet som tværorganisatorisk disciplin

Moore's hensigt med modellen er at skabe en konceptuel ramme, som lederen kan navigere ud fra, og som hjælper lederen med at definere 'værdi' som begreb (Agger og Aagaard, 2017:65). Problemet er dog, at modellen dermed tager udgangspunkt i, at værdiskabelsen vurderes i den givne organisation, og den har svært ved efterfølgende at rumme det samarbejdende perspektiv, som han lægger op til (Moore, 2000:198). Han håndterer ikke den værdiskabelse, som går på tværs af virksomheder, kommuner og vidensinstitutioner, og at der i praksis tales ind i forskellige værdiforståelser.

En anden udfordring ved co-creation er, at projekterne udvikles uden for den normale kontekst. Relationerne og interaktionerne er aldrig de samme, når løsninger og fortællinger skal bredes ud og overføres til andre organisationer, så er den del, der handler om håndtering af relationer, vanskelig at kopiere, og kan have betydning for om implementeringen lykkes (Ramaswamy & Guillard, 2010:6). Derfor er det heller ikke nok, at projektlederen besidder kompetencerne til at lede projektet. Projektdeltagernes rolle ift. at 'oversætte' til egen kontekst har også en betydning, og som det ses i casen spiller flere af aktørerne en betydelig rolle ift. at sikre ejerskabet. Disciplinen handler netop om 'sam'-skabelse, og dermed bør det forstås, at alle aktørerne har et fælles ansvar for at projektet lykkes. Men det kan de kun, hvis de forstår formatet og rollerne! (Ramaswamy & Guillard, 2010:8) (Moore, 2004).

5.5 Co-creation-paradigmets berettigelse

Når nu Den Strategiske Trekant og co-creation tilgangen, viser sig så problematisk, er vi så bedre tjent uden?

Det mener jeg langt fra, at vi er. Der findes masser af eksempler på vellykkede samskabelsesprojekter, der skaber rigtig fine resultater, som aldrig var blevet udviklet, hvis ikke vi havde løst dem i tværgående samarbejder. Der findes også alt for mange samfundsmæssige 'wicked problems', som ikke kan overvindes uden tværgående samarbejder. Derfor er potentialet for samarbejderne fortsat kæmpestort (Geujin et al., 2017).

I projektet så vi, hvordan fx evalueringsværktøjet – som ikke var en del af projektgrundlaget, og blev udviklet ud i samarbejdet – skaber en offentlig værdi i projektet, og nærmest bliver en bærende fortælling. Det var ikke sket, hvis man havde haft et mere snævert målfokuseret objektiv. Greve anfører, at New Public Governance tilgangen er udviklet som en erkendelse af, at New Public Management tilgangen havde en visse begrænsninger – særligt ift. at sikre samarbejde om komplekse problemstillinger (Greve, 2012:47). Projektet har også vist sig agilt og evnet af løse problemer hurtigt og har 'bypassset' en række led på en måde, der ikke er tradition for i bureaukratiske organisationer. Co-creation kan dermed siges at være den offentlige sektors svar på disruption og innovation.

Det, der er udfordringen ved co-creationparadigmet, er, at man ensidigt fokuserer på innovationen, kreativiteten og mulighederne. Dermed sætter Moore (og andre) kikkerten for det blinde øje ved ikke at italesætte problemerne ved tilgangen (Tangkjær, 2011:1ff.) (Brunsson, 2006). Når man møder problemerne i praksis, mangler man nogle knager at hænge dem op på, samt et sprog til at skabe gennemsigtighed, og måske også vilje til at håndtere dem?

Hvis man ser Den Strategiske Trekant, som Moore har tænkt, skal den ses, som en overordnet forståelsesramme, som kan hjælpe lederen til at navigere på et landkort. Jeg anvendte Weick for at forstå, hvordan aktørerne forholder sig til rammen. På samme måde vil projektlederen – og aktørerne – kunne bruge Weick til at forstå processerne undervejs i et projektforsløb.

Modellen lægger op til situationsbestemt ledelse. Heri ligger – som Weick også siger – at verden hele tiden forandres. Co-creation kalder således på agil ledelse, og på ledelsesværkøjer, der i høj grad bringer lederen i stand til at forstå processen de befinder sig i. Man kan dermed sige, at lederen både bliver ansvarlig for at sætte retning, skabe rammer og gennemsigtighed, facilitere, oversætte m.v. Det skaber på nogle områder en større frihed i ledelsesdisciplinen, men gør den samtidigt mere diffus. Det samme, kan man sige, gør sig gældende for de aktører, der indgår i processerne og deres organisationer. Der ligger således en stor opgave i at sikre en klarere forståelse omkring, hvilke spilleregler og rammer, der gør sig gældende i projekter, som går på tværs af organisationer.

6 Konklusion

Vi er kommet til finalen, hvor jeg vil besvare problemformuleringen: *Hvordan kan projektlederne i Gate 21 skabe en øget værdi for partnerne i co-creationprojekterne?*

I opgaven har jeg vist, at Moore's Strategiske Trekant kan anvendes som en overordnet ramme til at se, hvad man bør være opmærksom på, når man vil forstå co-creation processer i en offentlig kontekst. Men modellen kan langt fra stå alene, hvis man skal forstå, hvad der er på spil. Ved hjælp af Weick's teori om meningsdiskabelse blev jeg mere bevidst om, hvordan et co-creation projekt opleves af aktørerne og nogle af de problematikker, der opstår i processen undervejs.

Jeg undersøgte aktørernes forståelse af *Værdiskabelse* og fandt, at de i høj grad definerer værdien ud fra egen identitet (dvs. ud fra organisatorisk eller personlige interesse) (jf. Weick). Kun aktører, som havde en direkte andel i den missionsbårne værdi, talte ind i den, når de refererede til egen værdiskabelse. Andre aktører var mest optaget af den konkrete løsning (projektets vision), hvor den styrende værdi var at arbejde med innovation af løsninger og evalueringværktøjer. Antagelsen om, at aktørerne har forskellige forståelser af værdi og værdiskabelse, er således korrekt.

Jeg undersøgte også, hvordan *Legitimitet og støtte* kunne forstås i projektet, hvilket viste sig uhyre komplekst. Hvor man i klassiske organisationsstrukturer kan arbejde med forskellige ledelseslag og interne/eksterne aktører, så jeg et ret stort sammenfald mellem de, der støttede op om, og de der deltog i projektet. Det kan formentlig hænge sammen med, at mange af aktørerne var med, fordi de også havde en personlig relation i projektet, som de var blevet hentet ind af. Jeg havde en antagelse om, at de indbyrdes personlige relationer havde stor betydning for projektet. Min forestilling gik dog mere på det indbyrdes samarbejde og forståelsen af hinandens perspektiver. At de personlige relationer ift., hvem der blev inviteret med, var så vigtige, havde jeg ikke forestillet mig.

Legitimiteten handler også om projektlederens 'license' til at lede projektet, forhandle værdiskabelsen, forhandle projektets kernefortælling og skabe anerkendelse af hinanden som samarbejdspartnere. I udgangspunktet er co-creationprojekter 'tomme platforme', indtil de hen ad vejen får fyldt rammerne ud med planer, aftaler osv. I det arbejde lever Weick's tese om, at der skabes mening om alt, og at 'alt er løbende til forhandling' i bedste velgående.

Endelig undersøgte jeg den Operationelle kapacitet for at forstå den projektorganisatoriske kontekst, og hvordan den blev oplevet af aktørerne. Her blev det tydeligt for mig, at projektlederens evne til at navigere i blandt stakeholders i princippet er en af de vigtigste færdigheder i projektet, fordi den som nævnt har betydning både internt (i projektgruppen) og eksternt (med beslutningstagere m.fl.). Det blev samtidigt klart for mig, at det er begrænset, hvor stor forståelse aktørerne har for de

samarbejdsprincipper, der er en forudsætning i paradigmet som åbenhed, gennemsigtighed osv. Jeg så dette grundlag hos nogle af aktørerne, men jeg fandt også, at der som ledelsesgrundlag var en række forskellige strategiske trekanter, som aktørerne hver især styrede efter.

Selv om både Moore og Weick kan være vanskelige at arbejde med, så er der alligevel nogle pointer, som er vigtige at pege på. For det første giver Moore's trædesten en analytisk ramme, som projektleder kan orientere sig imod og forsøge at forstå, hvad der er på spil i en given situation. Man kan også blive bevidst om udfordringer, og hvori uklare problemstillinger består (fx at der både kan være særinteresser og samarbejde i spil, når det handler om legitimitet).

Ved at anvende Weick's teori kan man skabe gennemsigtighed og mening. Pointen om, at 'virkeligheden' og 'omverdenen' skabes gennem handlinger og sprog, kan styrke fokus på at sætte rammer og ikke mindst retning om både målet og processen, så aktørerne ved, hvad de går ind til.

6.1 Perspektivering

En vigtig læring i projektet var, at de mange forskellige interesser føder ind i mange forskellige strategiske trekanter, som man skal navigere op imod. I praksis er det en umulig opgave for projektlederen at tage højde for og påvirke alt. Der er derfor behov for, at aktørerne forstår, hvordan de aktivt bidrager til co-creationprocessen, og hvordan deres organisationer får det bedst mulige udbytte. Som eksempel kan nævnes Byggeleverandøren, som var i gang med at tilpasse sin organisation til at operere gennem strategiske partnerskaber.

I opgaven bliver det tydeligt, at flere af aktørerne gennem interviewet får øje på, at co-creationperspektivet kan tilføre dem mere, end de var klar over. Derfor mener jeg, at man i projekterne på et overordnet niveau (og løbende) bør arbejde mere eksplicit med at skabe klarhed om paradigmet og præmisserne for det. Det bør således ikke kun være projektleder, der skal bane vejen for co-creation faciliteringen, men også være aktørerne, der fx inden de går ind i samarbejdet – sammen med deres organisation gør sig klart, hvilken rolle de kan spille, for at skabe en øget værdi. En fælles forståelse vil også give projektlederen bedre plads til at italesætte betydningen af åbenhed, så der skabes plads til at udfordre evt. uenigheder. Det vil samtidigt give et bedre afsæt, for at udfolde paradigmets potentiale.

7 Ledelsesmæssig udvikling

Da jeg på MPG studiet stiftede bekendtskab med co-creation, blev jeg nysgerrig på, hvad paradigmet kunne tilføre. Mod slutningen af studiet skiftede jeg job og valgte at arbejde som projektleder i Gate 21, hvor jeg til daglig leder et trafikalt mobilitetsnetværk med 48 virksomheder på tværs af syv kommuner i LOOP CITY¹¹.

Masteropgaven har gjort mig klogere både på Gate 21 og på co-creationprocesserne. Både i teori og i praksis bliver paradigmet kompliceret ved, at det i sit DNA består af positive begreber (åbenhed, gennemsigtighed, legitimitet, support, værdiskabelse, samarbejde). Opgaven har derfor givet mig en forståelse af, hvorfor det er så vanskeligt for mig at sætte ord på, hvad ledelsesopgaven konkret består i.

MPG-uddannelsen har generelt styrket min ledelsesforståelse. Med teorierne har jeg fået et stærkt analyseapparat til at se styrker og svagheder i forskellige ledelsestilgange. Det gør, at jeg kan forstå og afkode mine samarbejdspartnere og deres organisatoriske kontekster, som har betydning for deres handlinger.

I studiet har jeg været særligt optaget af fag om organisation, strategi samt af filosofiske og etiske problemstillinger som fx intimteknologier, strategisk selvledelse og grænser mellem arbejds- og privatliv. De fag har styrket min evne til at arbejde reflektivt med ledelse, og skærpet min bevidsthed om, hvad jeg selv står for som leder. Den bevidsthed giver mig større ro, mod og overskud til at være i kaotiske situationer.

Opgaven har givet mig indsigt i betydningen af, at man som projektleder skal tage mere styring end ordet 'samskabelse' lægger op til. Det handler om mere end 'bare' at sætte rammer og skabe en platform. Det handler også om at vise en attitude, der inviterer til samarbejde. Endelig må man være klar i mæglet, turde tale om de svære ting, og være klar til at lytte. Hvis man ønsker, at selve samskabelsen skal foregå på mere ligeværdige præmisser, så skal man som projektleder skabe større grundlag for at aktørerne kender deres rolle, og man må skabe mere åbenhed, om de virkemidler man bruger. Det er en proces, der ligesom alt andet skal forhandles og legitimeres, for at kunne skabe værdi for partnerne.

¹¹ LOOP CITY er et samarbejde mellem 10 kommuner uden for Københavns Kommune. <http://loopcity.dk/>

8 Kildehenvisninger

Litteratur

Aagaard, P. og Agger, A.: Ledelse i Politisk styrede organisationer. Hans Reitzels Forlag, 2017, s. 63-84

Aagaard, P.; Sørensen, E. og Torfing, J.: Samarbejdsdrevet innovation i praksis. Jurist og Økonomforbundets forlag. 2014, kap 1 (s. 15-35)

Andersen, I.: Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur, 2002, s. 193-208

Brunsson, N.: Administrative Reforms as Routines. *Scandinavian Journal of Management* 22, 2006, s. 243-252

Camillus, J. C.: Strategy as a Wicked Problem. *Havard Business Review*, 2008, s. 98-106

Fogsgaard, M. og Elmholdt C.: Magt i organisationer. Forlaget Klim. 2014, s. 1-28 (kap. 1).

Flyvbjerg, B.: Five misunderstandings About Case-study Research. *Quality Inquiry*, vol. 12 no. 2. April 2006, s. 2019-242

Greve, C.: Reformanalyse. Jurist- og Økonomforbundets forlag, 2012

Geuijen, K.; Moore, M.; Cederquis, A; Ronning, R. & van Twist, M.: Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19:5, 621-639

Hammer, S. og Høpner, J.: Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weick's univers. Samfundslitteratur. 2015, 1. udgave, 3. oplag.

Kvale, S. og Brinkmann, S.: Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk. 2015, 3. udgave. Hans Reitzels Forlag. Kap. 1-8 + 12-13 s. 19-219 + 267-300

Launsø, L.; Rieper, O. og Olsen, L.: Forskning om og med mennesker – Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning. 2017, 7. udgave, 1. oplag.

Moore, M. H.: Creating Public Value – Strategic Management in Government. Havars University Press, 1995. Kap. S. 27-57

Moore, M. H.: Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit and Governmental Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, no. 1. Supplement 2000. S. 183-204

Moore, M. H. og Khagram, S.: On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government about Strategic Management. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper NO 3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Havard University. 2004. S. 1-23

Porter, M. E. og Kramer, M. R: Creating Shared Value. Havard Business Review, 2011, s. 62-77

Ramaswamy, V. og Gouillart, F.: Building the Co-Creative Enterprise. Havard Business Review, 2010, s. 1-10

Tangkjær, C.: Refleksiv ledelse: Hvordan skaber du problemer for dig selv. Erhvervspsykologi. 2011, s. 1- 22

Trillingesgaard, A. og Albæk K.: Det møgbeskidte ledelsesteam i Følelser i Ledelse. Aarhus: Forlaget Klim 2011, s. 89-110

Waldorff, S. B. m.fl.: The Complexity of Governance i Public Innvovation Through Collaboration and Design. Routledge 2014, s. 70 -89.

Hjemmesider

Greater Copenhagen: <http://www.greatercph.dk/>

LOOP CITY: www.LOOPCITY.dk

Gate 21: www.gate21.dk

Artikler om Skolerenovering i en helhed

SKOLERENOVERING I EN HELHED, (Projektpræsentation på Gate 21's hjemmeside)
<https://www.gate21.dk/project/skolerenovering-i-en-helhed/>

Nyt projekt skal skabe bedre indeklima i folkeskolen, Installatør:
<http://installator.dk/nyt-projekt-skal-skabe-bedre-indeklima-i-folkeskolen>

Elever driver adfærdstiltag der afhjælper indeklimaudfordringer, #renoverdk
<http://www.renoveringpaadagsordenen.dk/livskvalitet/elever-driver-adfaerdstiltag-der-afhjaelper-indeklimaudfordringer/>

9 Bilagsoversigt

- Bilag 1: Præsentation af Gate 21
- Bilag 2: Gate 21's strategi (indledningen)
- Bilag 3: Om Gate 21's kultur
- Bilag 4: Spørgerammer til interviews
- Bilag 5: Eksempel på kodning
- Bilag 6: Overblik over interviewpersoner
- Bilag 7: Interview med Anne
- Bilag 8: Interview med Britt, Gate 21's ledelse
- Bilag 9: Interview med Christine, Projektleder for Skolerenoveringsprojektet
- Bilag 10: Interview med David, Gate 21, Projektleder for Baltic Sea projektet
- Bilag 11: Interview med Erik, Arkitekt
- Bilag 12: Interview med Frank, Byggeleverandøren og Vidensinstitutionen
- Bilag 13: Interview med Gert, Centerchef i Kommunen
- Bilag 14: Interview med Henrik, Den Faglige Organisation
- Bilag 15: Interview med Jens, Baltic Sea projektet
- Bilag 16: Observation fra kommunikationsmøde i 'Skolerenoveringsprojektet'
- Bilag 17: Observation fra projektmøde i 'Skolerenoveringsprojektet'
- Bilag 18: Officiel præsentation af Skolerenoveringsprojektet