Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Samskabelse i grøn omstilling – nye roller og udfordringer for frontpersonalet

Horsbøl, Anders; Andersen, Pernille Viktoria Kathja; Gram-Hansen, Sandra Burri; Christiansen, Ellen Tove; Lindhardt, Søren

Published in:
Forskning og Forandring

DOI (link to publication from Publisher):
10.23865/fof.v4.1996

Creative Commons License
CC BY 4.0

Publication date:
2021

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Horsbøl, A., Andersen, P. V. K., Gram-Hansen, S. B., Christiansen, E. T., & Lindhardt, S. (2021). Samskabelse i grøn omstilling – nye roller og udfordringer for frontpersonalet. *Forskning og Forandring*, *4*(1), 23-40. https://doi.org/10.23865/fof.v4.1996

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 25, 2024

Forskning & Forandring
RESEARCH AND CHANGE

Vol. 4, No. 1, 2021, 23–40 ORIGINAL ARTICLE – PEER-REVIEWED

Samskabelse i grøn omstilling – nye roller og udfordringer for frontpersonalet

Authors: Pernille V. K. Andersen, Ellen Christiansen, Sandra Burri Gram-Hansen, Anders Horsbøl & Søren Lindhardt

Affiliation: Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet, Danmark

Contact corresponding author: Anders Horsbøl; horsboel@hum.aau.dk

Sammendrag

'Samskabelse' er i de senere år blevet en strategisk tilgang for kommuner, som ønsker grøn omstilling i løsningen af opgaver i forbindelse med forsyning, affaldshåndtering osv. Samskabelse ses som et værktøj til at skabe adfærdsændringer hos borgerne samt en forstærket involvering af borgerne i det lokale demokrati. Samskabelsesstrategien kan imidlertid forekomme modsætningsfyldt: Borgerne skal frivilligt samarbejde med offentlige myndigheder om at udforme initiativer til ændret adfærd på områder, hvor borgerne almindeligvis oplever, at de har autonomi. Dette modsætningsfyldte forhold gør opgaven til en udfordring for frontpersonalet, som står med borgerkontakten. Artiklen præsenterer analyser af kommunikationen i et skandinavisk EU-finansieret projekt om 'samskabende grøn omstilling' (SGO), hvor kommunalt frontpersonale i fire tilfælde (to i Danmark og to i Sverige) har arbejdet med samskabelse i deres lokalområde for at udvikle en fælles samskabelsesmetode til grøn omstilling. Vi har som klimakommunikationsforskere fulgt projektet og undervejs samarbejdet med frontpersonalet om metodeudviklingen. Vores analyse af deltagernes kommunikation viser, at kompetence til at lytte til borgerne samt tid til kollegial erfaringsudveksling er afgørende for frontpersonalets udvikling af kompetence til samskabelse. Derfor konkluderer vi, at såvel det politiske som det ledelsesmæssige niveau i kommunerne bør tilgodese disse elementer,

©2021 Pernille V. K. Andersen, Ellen Christiansen, Sandra Burri Gram-Hansen, Anders Horsbøl & Søren Lindhardt. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), allowing third parties to share their work (copy, distribute, transmit) and to adapt it, under the condition that the authors are given credit, that the work is not used for commercial purposes, and that in the event of reuse or distribution, the terms of this license are made clear.

Citation: Andersen, P. V. K., Christiansen, E., Gram-Hansen, S. B., Horsbøl, A. & Lindhardt, S. (2021). Samskabelse i grøn omstilling – nye roller og udfordringer for frontpersonalet. Forskning og Forandring, 4(1), 23–40. https://doi.org/10.23865/fof.v4.1996

når man vælger en samskabelsesstrategi i forbindelse med påvirkning af borgernes adfærd i forhold til den grønne omstilling.

Nøgleord
Samskabelse, grøn omstilling, offentligt frontpersonale, borgerinddragelse, *co-creation*

Abstract
Green transition via co-creation: new roles and challenges for the frontline staff
In recent years, notions of co-creation have come to play an important part in re-conceptualizing the relation between public authorities and citizens, not least as regards efforts towards green transition. This article focuses on the perspective of public frontline staff and the challenges related to co-creating a green transition with citizens. The empirical basis is a multi-local case study, where two Danish municipalities and two Swedish municipal associations have developed a method for employees who are in charge of 'co-creational green transition' in their local area. Based on transcripts from meetings of employees, in which they exchange their local experience, the article, using a qualitative content analysis, investigates how the employees understand their roles in the co-creation process. The analysis shows that due to several challenges experienced in the communication with citizens these roles evolved during the project period, and the article argues that this has implications for the political and managerial framing of co-creation as a pathway to green transition.

Keywords
Co-creation, green transition, frontline staff, citizen involvement

1 Introduktion

Den grønne omstilling er en globalt anerkendt nødvendighed. Lige så anerkendt er det, på papiret, at grøn omstilling og de dermed forbundne adfærdsændringer kræver nytænkning på alle samfundsniveauer. Her er samskabelse på dagsordenen som et muligt redskab. Et vigtigt spørgsmål er, hvorledes frontpersonalet i offentlig administration skal gribe – og *be*gribe – denne tilgang.

Frontpersonalet i den offentlige administration er traditionelt uddannet til at forvalte love og regler og fortolke disse for borgerne, og borgerne har traditionelt en forventning om, at frontpersonalets rolle er at fungere rammesættende og servicerende i henhold til gældende lov. På kommunalt niveau vedrører grøn omstilling bl.a. affaldshåndtering, energi- og varmeforsyning, byggetilladelser og miljøgodkendelser – alt sammen områder, som befinder sig på grænsen mellem borgernes autonomi og ejendomsret på den ene side og samfundshensyn på den anden.

Som et led i vores forskning i klimakommunikation har vi gennem deltagende observation studeret de udfordringer, som kommunalt frontpersonale møder, når de i forbindelse med grøn omstilling forsøger at udvide deres vanlige rolle og være udfarende og tage initiativ. Vi har over tre år deltaget i et EU-projekt om 'samskabende grøn omstilling' (SGO) med kommunalt ansatte i førersædet og os som deltagende observatører, hvor vi har bidraget med ekspertise i kommunikation og design

af samskabelsesbegivenheder. De kommunalt ansatte ønskede gennem projektet at finde frem til en metode, som kunne støtte dem i den nye rolle som inspiratorer og igangsættere i modsætning til deres vanlige rolle som reaktive administratorer og tilsynsførende. Overskriften var "metode til samskabelse med borgerne om grøn omstilling". I den forbindelse har vores forskningsinteresse været afdækning af de udfordringer, som de offentligt ansatte møder, når de tager samskabelsesinitiativer. Som deltagende observatører har vores forskningspraksis formet og skubbet sig i takt med projektets udvikling, så vores arbejde undervejs kan karakteriseres som forskning *med* de kommunalt ansatte projektdeltagere i modsætning til distanceret objektiverende forskning *for* eller *i* deres praksis. Vi indså tidligt i projektforløbet komplementariteten mellem de kommunalt ansattes viden om sagsbehandling og vores viden om kommunikation i forbindelse med design af forandringsprocesser. Vi delte vores viden via små oplæg, og de kommunalt ansatte delte deres viden i forbindelse med planlægning, afvikling og evaluering af projektets møder og afrapportering. De forskningsresultater, vi her præsenterer, er alene baseret på analytisk behandling af data i form af de kommunalt ansatte projektdeltageres udsagn dokumenteret i videomateriale og mødereferater.

Disse analyser får os til at fokusere på kompetencer og forhold, som de kommunalt ansatte i løbet af projektet udpegede som succesfaktorer for samskabelse, nemlig evnen til at lytte og motivere og muligheden for tid til udvikling af nye praksisser via kollegial erfaringsudveksling. Det er forhold, der indeholder ledelsesmæssige udfordringer, som projektet ikke tematiserede, men som vi i vores forskning i klimakommunikation i øvrigt har beskæftiget os med.

Ordet 'samskabelse' dukker i disse år jævnligt op i kommunal og regional forvaltningspraksis i Skandinavien. I afsnit 2 giver vi derfor et overblik over forskningen i den samskabelsesbølge, som i disse år ruller ind over det offentlige. Derefter gør vi i afsnit 3 rede for vores metodiske fremgangsmåde i analysen, inden vi i afsnit 4 skitserer de forskellige cases i SGO-projektet og kort præsenterer den samskabelsesmetode, som projektet har udviklet. I afsnit 5 præsenterer vi vores analyse af og indsigt i de offentligt ansattes mulige nye handlerum og nye roller som samskabere i den grønne omstilling. Vi følger ændringerne i projektdeltagernes udtrykte opfattelse af opgaven og stiller især skarpt på nye kommunikationsformater, på såkaldte 'mellemmænd' og på de stadigt mere nuancerede forståelser af borgernes beslutningsproces. Endelig konkluderer vi i afsnit 6 på analysen og henleder opmærksomheden på ledelsesmæssige udfordringer, når en kommunal forvaltning giver sit frontpersonale til opgave at samskabe med borgerne om grøn omstilling.

2 Samskabelse og grøn omstilling

Når der i disse år sættes ord på relationen mellem offentlige myndigheder og borgere, dukker betegnelsen samskabelse hyppigt op. Fra universiteter og læreanstalter kommer der publikationer om samskabelse (Agger & Tortzen, 2015; Christiansen, 2019;

Horsbøl, 2018; Krogstrup, 2017; Ravn Olesen, Phillips & Rosenthal Johansen, 2018; Fogsgaard & Jongh, 2018), og adskillige kommuner taler om samskabelse som en ny og afgørende bestræbelse, ja, ligefrem et paradigmeskifte i forholdet mellem kommune og borger. I Danmark har eksempelvis Skanderborg Kommune tidligt markeret sig ved at sætte samskabelse på den kommunalpolitiske dagsorden med strategien "Kommune 3.0", og Skanderborg Kommunes kommunaldirektør har selv omtalt strategien som et paradigmeskifte i kommunens politik og drift. Flere andre danske kommuner har ligeledes introduceret samskabelsestiltag i forholdet mellem kommune og borger. Som ved mange modeord er det ikke altid klart, hvori det nye består. Samskabelse synes dog som minimum at indebære bestræbelser på en mere ligeværdig relation mellem offentlige myndighedsrepræsentanter og borgere.

Samskabelse er en oversættelse af de engelske ord *co-creation* eller *co-production* (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015; Krogstrup, 2017). I skandinavisk sammenhæng har betegnelsen samskabelse vundet stor udbredelse i Danmark, mens betegnelsen ikke er slået så stærkt igennem i Sverige. Historisk fremstilles samskabelse i den offentlige sektor ofte som det tredje trin i en udvikling fra at være en myndighed, der ledes bureaukratisk, også retrospektivt kaldet Old Public Management, over den efterhånden ret udskældte New Public Management til New Public Governance (Krogstrup, 2017; Sørensen & Torfing, 2018). Med samskabelse positioneres borgeren således hverken som objekt for en offentlig myndighed eller kritisk modtager af offentlige serviceydelser, men som deltager i udformning eller udførelse af opgaver i et samarbejde med det offentlige. I en mere kritisk optik kan dette også forstås som en form for 'governmentalitet', hvor der ledes gennem borgeres egen selvledelse (Walters, 2012; McIlvenny et al., 2016), og som strategisk kommunikation målrettet borgere og kommunale medarbejdere.

Interessen for samskabelse kan ses i forlængelse af en skandinavisk tradition for borgerinddragelse, -deltagelse og -involvering og kan forstås som en skærpelse af denne tradition, omend det ikke altid er klart, hvad der præcis adskiller samskabelse fra eksempelvis borgerinddragelse. Historisk minder interessen for samskabelse også om bestræbelser på nærdemokrati og empowerment (Arnstein, 1969). Samtidig forklares interessen for samskabelse også med det krydspres af færre ressourcer og stigende forventninger hos borgerne, som offentlige myndigheder befinder sig i. Her byder samskabelse sig til som en anderledes måde at inddrage borgernes ressourcer på end den, som New Public Management lægger op til.

Det er imidlertid oplagt, at udviklingen mod samskabelse rejser en række spørgsmål om nye roller for borgere og medarbejdere, ligesom det er indlysende, at der åbner sig nye spændinger og ambivalenser, hvad angår rollefordeling, brug af ressourcer og fordeling af ansvar m.m. Det virker også oplagt, at udviklingen mod samskabelse kræver ekstra opmærksomhed på kompetenceudvikling af både den kommunale medarbejder og af de borgere, som bliver involveret i samskabelsesprocesserne med kommunen. Som et skridt på vejen til en afklaring af samskabelsesbegrebet og

samskabelsesevnerne i kommunerne er der udviklet overordnede typologier, som netop skelner mellem forskellige varianter af samskabelse (Hoff & Gausset, 2015; Ulrich, 2016). Eksempelvis inddeles typer af samskabelse efter, hvem der har initiativet, eller efter, om samskabelsen retter sig mod den enkelte borger eller mod en gruppe af mennesker.

Faglitteraturen skelner mellem forskellige grader af borgerinvolvering i samskabelse, fra co-initiator over co-designer til co-implementer (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015), og lægger op til forskellige roller for den kommunale medarbejder. Der er dog fortsat brug for flere konkrete studier af samskabelse i praksis og for at koble disse studier til den teoretiske forståelse. Det håber vi netop at kunne bidrage til med denne artikel.

Samtidig er der behov for at skelne mellem forskellige kontekster og felter for samskabelse. Samskabelse anvendes eksempelvis inden for områder som ældrepleje, sundhedsvæsen og byfornyelse, og udfordringerne er næppe de samme på disse områder. Bæredygtighed og grøn omstilling er områder, som har stor politisk og mediemæssig opmærksomhed, men hvor samskabelse langtfra er fuldt udfoldet. Her spiller lokale myndigheder, fx kommuner, en væsentlig rolle. For nok fastsættes målsætningerne for fx reduktion af CO_2-udledning nationalt eller internationalt, men det er i høj grad op til lokale myndigheder at realisere disse målsætninger. Samtidig har de lokale myndigheder begrænset beslutningskompetence eksempelvis til at lovgive om miljøtiltag. De kan også være pressede af, at nogle borgere decideret modsætter sig omstillingstiltag, såsom opstilling af vindmølleparker (Horsbøl, 2020). I den situation byder samskabelse sig til som en mulig udvej, hvormed man måske kan opnå bæredygtig omstilling uden at lovgive sig til det, men ved at trække på borgernes egen deltagelse. Det er netop tilfældet med de fire cases, som denne artikel fokuserer på. Kommunerne i casene skal bidrage til at realisere den grønne omstilling, men skal samtidig respektere den enkelte borgers autonomi, når det kommer til fx transport og energiforbrug i husstanden. Borgerne skal evt. foretage ubekvemme adfærdsændringer. Det giver, som nævnt i indledningen, nogle anderledes vilkår for samskabelse end deltagelse i planlægningen og opførelsen af en legeplads i et boligområde eller andre *nice to have*-initiativer.

I den forbindelse er det værd at bemærke, at den kommunale medarbejder i mange tilfælde ikke har en arbejdspraksis at falde tilbage på, når samskabelse skal iværksættes. Samskabelse udfordrer som tidligere nævnt flere af de etablerede professionelle roller, som kommunale medarbejdere agerer i, når de udfører arbejde med sagsbehandling, myndighedsforvaltning, informationsarbejde, projektledelse m.v. Derfor er det et centralt spørgsmål, hvordan nye samskabende arbejdspraksisser skal udvikles, og hvilke forventninger det på den baggrund er rimeligt at have til samskabelse, set fra den enkelte medarbejders perspektiv. I forlængelse af den litteratur, der allerede findes om ledelse af samskabelse, er *den kommunale frontmedarbejders perspektiv* på samskabelse og på de nye professionelle roller denne artikels omdrejningspunkt.

3 Forskningsmæssig fremgangsmåde

Vores deltagelse i SGO-projektet som følgeforskere kan karakteriseres som deltagende observation. Hvor vi som forskere i klimakommunikation i andre sammenhænge engagerer os i modtagerne og modtagelsen af adfærdsændrende initiativer, har vi her haft fokus på afsenderne, de offentligt ansatte og deres engagement i udformningen af en for dem ny samskabende praksis. Vi har i processen med vores input søgt at sætte et spejl op for deres proces for at støtte læring og selvrefleksion.

Vi har således været med til at skabe rammerne for fremkomsten af de data, vi her gør til genstand for analyse. Projektpartnernes fokus var på udvikling af en metode til samskabelse om grøn omstilling. Vores fokus var på deres indbyrdes kommunikation. I vores analyse har vi gennem en kvalitativ indholdsanalyse af data søgt at konkretisere og detaljere de kommunalt ansattes udtalte oplevelse af kompetenceudvikling og betingelserne herfor. Vores praktiske formål har været at give politikere og offentlige ledere øget indsigt i de udfordringer, som et frontpersonale møder, når ledelse og politikere udstikker en strategi om samskabelse. For os som forskere i klimakommunikation er formålet med analysen at belyse udvidelsen af frontpersonalets rolle fra sagsbehandler til inspirator og igangsætter, for samskabelse er, som vi har været inde på, utænkelig, hvis ikke frontpersonalet taler og handler på nye måder.

Vores data stammer fra to ganske forskellige danske og to ganske forskellige svenske kommunale sammenhænge og omhandler fire forskellige aspekter af det offentliges opgaver med grøn omstilling. Projektdeltagerne mødtes i de tre år, projektet varede, regelmæssigt til Skype-møder og ansigt til ansigt i emneorganiserede møder. Desuden indsendte alle deltagere månedlige rapporter om aktiviteter i projektet. Lydoptagelser fra møder, skriftligt materiale samt notater om egne observationer og aktiviteter udgør datagrundlaget for den følgende analyse. Vi har grebet den an som en kvalitativ indholdsanalyse af medarbejdernes forståelse af deres handlerum, roller og forventninger til sig selv som aktører i en samskabende grøn omstilling. Vores analyse har været induktiv, og vi har tematisk fokuseret på, hvordan de offentligt ansatte har udviklet deres handlerumsbevidsthed undervejs i projektet. Gennem vores diskussioner af udviklingen i aktørernes beretninger om deres caseaktiviteter er de analytiske fund løbende blevet udfordret og skærpet. I de følgende afsnit betegnes de kommunale medarbejdere som caseejere, mens deltagerne fra de to universiteter betegnes følgeforskere. Den samlede gruppe af deltagere i SGO-projektet betegnes som SGO-partnerne.

I analysen undersøger vi caseejernes erfaringsudveksling. Vi ser denne udveksling som tegn på, hvordan caseejernes forståelse af samskabelse og grøn omstilling har udviklet sig, efterhånden som flere erfaringer er kommet til, og modeller og redskaber er blevet anvendt og evalueret. Vi fokuserer på det, vi kalder det plura-lokale niveau, som vi forstår som et interaktionsniveau, hvor forskellige lokale enheder kommunikerer med og tager ved lære af hinanden, ikke kun i relationen mellem offentligt

ansatte og borgere, men også i disse ansattes indbyrdes refleksioner over samskabelse med borgere. Det plura-lokale reflektionsrum, som har været en del af SGO-projektet, adskiller sig fra tværorganisationelle kollegiale interessenetværk ved at have et fælles projekt som bindeled. Gennem vores analyse af udsagn i fremlæggelser og diskussioner af indsatser, anvendte metoder og problemer fra egen praksis finder vi en række punkter, hvor caseejernes tydning af aktiviteterne forskyder sig på måder, som vi finder har almen interesse i forbindelse med offentligt ansatte frontmedarbejderes arbejde med samskabende grøn omstilling.

4 SGO-projektet og SGO-metoden

I SGO-projektet har ansatte fra to danske kommuner og to svenske kommunalforbund i fællesskab udviklet en metodeanvisning til brug for ansatte, der får til opgave at 'samskabe grøn omstilling' med borgerne i deres lokalområde.[1] I projektet har de kommunalt ansatte projektdeltagere dels deltaget i metodeudviklingen, dels bidraget med hver deres case til efterprøvning af metoden. Herudover deltog følgeforskere fra to universiteter.

SGO-partnerne mødtes regelmæssigt over tre år fra 2015 til 2018. Både udviklingsarbejdet og metoden var orienteret mod det operationelle niveau: "How to do it". I den forbindelse blev caseejerne tvunget ud i overvejelser af deres rolle, som de opfattede som ny og som en udfordring af deres sædvanlige handlerum som myndighedsperson eller serviceperson. Caseejerne er uddannet til at yde borgerne service og udøve en vis lovbestemt myndighed. Det stod dem hurtigt klart – og blev undervejs stadig tydeligere – at i samskabelsesprojekter er handlerummet et andet. Det drejer sig for offentligt ansatte snarere om at hjælpe borgerne til selv at agere. Dertil kommer, at opgaven med grøn omstilling er forskellig fra eksempelvis en samskabelsesopgave, som drejer sig om, at kommune og borgere går sammen om et legepladsprojekt eller om bevaring og renovering af en sportshal, hvor de offentligt ansatte kan opfatte sig selv som facilitatorer i forbindelse med borgerønsker. Det forholder sig anderledes med den grønne omstilling. Her er der tale om en samfundsmæssig og politisk bestemt nødvendighed med prædefinerede omstillingsmål, som griber ind i privatlivspraksisser i forhold til transport, opvarmning og byggeskik, dvs. områder, hvor vi almindeligvis som borgere opfatter os som autonome og selvbestemmende. Caseejerne i SGO-projektet måtte igen og igen spørge sig selv: Hvad er vores handlerum, hvad er vores forventning til os selv, og hvad er de andre aktørers forventninger til os?

Metodeudviklingsarbejdet i SGO-projektet fik sin fremdrift gennem de fire caseejeres arbejde med hver deres lokale case, som de i ansøgningen identificerede som relevant både for sig selv lokalt og for den fælles metodeudviklingsopgave. Den ene svenske caseejer arbejdede med at øge andelen af biler på grønt brændstof og med at

1 Metoden kan ses på https://samskabende.com.

udbygge ladenettet i området, mens den anden svenske caseejer valgte at videreføre og udbygge arbejdet med at fremme forsyning med vedvarende energi i sin region, med særlig vægt på solenergi. Den ene danske caseejer arbejdede med at nedbringe elforbruget med 10 % i et område med private beboelser gennem onlinefeedback om forbrug. Den anden danske caseejer arbejdede med at samskabe en reduktion af antallet af oliefyr i kommunen sammen med borgerne. De valgte cases varierede således fra at være konkret formuleret af en forvaltning, med måltal og tidsramme, til at være eksplorative med frie rammer i valg af virkemidler, og i forhold til hvem der skulle kontaktes og involveres hvordan og hvornår. Spændvidden i caseopdragene bidrog til, at erfaringsudvekslingen på SGO-møderne blev inspirerende og givende for alle partnere. Aktørerne i transportcasen påtog sig nye roller og udviklede nye kommunikationsformer, de holdt møder med kommunalbestyrelser, opsøgte bilforhandlere og ejere af 'grønne' biler, tog ud på markedspladser og spurgte folk om deres præferencer. Aktørerne i casen med fokus på solenergi fulgte deres vanlige praksis med at holde møder med energikonsulenter og deltage i borgermøder, men på indholdssiden udvidede de med ideer fra SGO-møderne. Aktørerne i casen om energiforbrug i boliger oplevede spændende relationer med forskellige dele af forvaltningen og energiforsyningsselskaber, som understregede kompleksiteten i kommunens engagement i samskabelse. Aktørerne i casen med reduktion af antallet af oliefyr i boliger oplevede, at en kommune ved at bruge nye og mere åbne kommunikationsformer og løbende udvikle problemformuleringen kan få øje på nye potentielle partnere og få mulighed for at identificere og foregribe eventuelle forhindringer.

Projektmålet – SGO-metoden – blev udviklet prototypisk, således at der allerede på det første og andet SGO-møde i et eksemplarisk samarbejde mellem partnerne blev skabt en skabelon, som de hver især tog med hjem. På hvert af de følgende SGO-møder blev prototypen taget frem, gennemgået, revideret og taget med tilbage i det lokale casearbejde. Prototypen fungerede samlende og befordrende for samarbejdet – som et *boundary object* (Star & Griesemer, 1989).

SGO-metoden er bygget op af tre dele: 'Principper', 'Proces' og 'Praktisk værktøj'. 'Principper' var det, caseejerne fandt, at de hele tiden bar med sig og brugte i projektperioden, både i ideudvikling med borgere og når de formidlede projektets arbejde til kolleger. Principperne er 'åbenhed', 'læring', 'dialog', 'transparens' og 'engagement'. Det hedder om principperne, at de er "den grundlæggende indstilling og tilgang, som alle aktører i processen må arbejde efter. Dette gælder både kommune, borgere og andre aktører. Det skal være principperne, som samler arbejdsgruppen". 'Åbenhed' forstås som at være åben for ny viden og nye måder at se den fælles udfordring på. 'Læring' uddyber, at samskabelse er en læreproces, og at kommunen ikke har svaret på alt, men at svar skal søges i fællesskab med projektdeltagerne og aktørerne. 'Dialog' sætter metakommunikation om processen på dagsordenen og understreger vigtigheden af at tale om, hvilken rolle kommunen og andre aktører skal spille, hvilke rammer der gælder for opgaven, hvilke forventninger der eksisterer, og hvem

der er beslutningstagere. 'Transparens' handler om at tilrettelægge projektforløbet således, at alle aktører ved, hvor i processen projektet er, og hvad næste skridt bliver. 'Engagement' understreger, at beslutningskompetence og ansvar må uddelegeres så tidligt som muligt.

Principperne retter sig altså mod processen at samskabe, når først beslutningen om, at der skal samskabes, er taget. De forholder sig ikke eksplicit til det særlige i opgaven med grøn omstilling. Dette gælder også for den del af metoden, som omhandler processen. Den giver anvisninger på projektledelse, som vil kunne anvendes inden for alle områder, hvor det offentlige etablerer samarbejdsprojekter med borgere.

Anderledes forholder det sig med den del af metoden, der handler om værktøjer. De er blevet til i det praktiske arbejde i casene og er derfor målrettet problemstillinger, som de kommunalt ansatte er stødt på i deres arbejde med at samskabe for at fremme den grønne omstilling. Under overskrifterne "Afklaring af kommunens rolle", "Rammer for samskabelse", "Borgernes beslutningsfaser", "Ambassadører", "Mødetyper til involvering af aktører", "Interessentanalyse" og "Vurdering af roller hos aktører og kommune" får den besøgende på hjemmesiden konkrete heuristikker og vejledninger til at samskabe den grønne omstilling.

5 Analyse af nye praksisser, handlerum og roller i samskabelse

I det følgende præsenterer vi vores analyse af de kommunalt ansattes kommunikation om deres opfattelse af handlerum, roller og forventninger til sig selv. Vi viser her, hvordan disse opfattelser udvikler sig, i forbindelse med at de ansatte gør sig erfaringer med nye praksisser og processer i samskabende grøn omstilling.

5.1 Samskabelse er udfordrende

I de afviklede SGO-møder og i refleksionspapirerne giver caseejerne ofte udtryk for, at de i projektet bestræber sig på at *lytte*, både til borgere og til andre interessenter. Det ses fx i disse citater:

> Vi lytter til interessenterne [...]. Vi finder ud af, hvad er det, der motiverer dem, hvad er det barrieren er (W1, C1).[2]

> Vi vill lyssna för at vi måste forstå (W1, C2).

Intentionen om at lytte er funderet i en forståelse af, at borgerne er i besiddelse af en vigtig viden, sådan at samskabelse "handler om at jag får kunskapen av medborgaren" (W1, C2). De kommunale medarbejdere beretter, at det opleves som vigtigt og

2 W1 og W2 henviser til transskriptioner af lydoptagelser fra de to erfaringsworkshops, som vi citerer fra. R henviser til projektpartnernes reflektionspapir. C1, C2, C3 og C4 henviser til caseejere fra de fire cases.

informativt at anvende en lyttende tilgang for at opnå en dybere forståelse for den konkrete case, som den ser ud fra borgernes synspunkt.

> Det samskapande just nu ligger i all den kunskap vi får in från dialoger och intervjuer (C2).

På den måde vendes gængse forestillinger om asymmetri i viden mellem kommunale medarbejdere og 'almindelige borgere' på hovedet, og ekspertrollen tilskrives borgerne, der omtales som "eksperter i virkeligheden" (W1, C1).

SGO-projektets caseejere beskriver selv denne lyttende tilgang som en ny praksis, der adskiller sig fra de roller, de er vant til at indtage, fx i form af rådgivning eller tilrettelæggelse af et borgermøde:

> För oss var det väldigt nytt, vi har jobbat i många år med rådgivning [...]. Så det krävs en hel del att ändra sig själv, dvs inte lägga orden i munnen på människor (W1, C2).

> Og det er lidt nyt for os, fordi vi er vant til at gå ud og arrangere et borgermøde, fordi vi ved bedst. Men vi skal virkelig øve os i at stå og få information ind (W1, C1).

Som det fremgår af citaterne ovenfor, beskrives den lyttende tilgang ikke kun som en ny praksis, men også som en praksis, man skal øve sig på, og som det kræver en indsats at tilegne sig. Caseejerne udtrykker ydermere usikkerhed i forhold til det åbne format, som adskiller sig fra den mere fagligt forankrede myndighedsrolle.

Den lyttende tilgang viser sig imidlertid at støde på væsentlige udfordringer. Først og fremmest lykkes det ikke i tilstrækkelig grad at engagere borgere i en samskabende proces med kommunen, heller ikke selvom de i første omgang tropper op til borgermøder. En af caseejerne beretter fx følgende om et borgermøde, som skulle være første skridt i en samskabelsesproces:

> Der var også over 100, der var måske 160 mennesker [...], og der kom én efterfølgende, som sagde "det vil jeg rigtig gerne være med til". Øh så det har også vist sig at være lidt sværere, end vi havde formodet (W1, C4).

Ud over selve deltagelsen bemærker caseejerne også, at mange borgere nærer en vis skepsis over for eller i det mindste oplever det som uvant at skulle samskabe med kommunen:

> Vi bliver særligt mødt af folk, som også synes, det er også er lidt mærkeligt, at vi skal til at samarbejde med kommunen og at vi- at det ikke bare er nogen der kommer for at håndhæve en lov (W1, C1).

Dermed peges der på, at samskabelse indebærer et brud med eksisterende rolleforventninger både hos kommunale medarbejdere og borgere. Desuden viser det sig, at den rent lyttende tilgang, hvor gængse roller så at sige blot vendes på hovedet, ikke er tilstrækkelig.

To yderligere udfordringer rapporteres af caseejerne. Tid nævnes som en udfordring, dels det at samskabelse viser sig at være temmelig tidskrævende, dels det at man nogle gange må tilpasse til andre aktørers tidsplaner:

> Den största utmaningen är tid, allt tar mycket mer tid än man tror (R, C3).

> Jeg kunne godt tænke mig, at vi måske havde haft en lidt længere proces [...]. Men det hele skal passe ind i den her meget, meget stramme tidsplan (W1, C4).

Endelig beretter caseejerne fra en enkelt kommune, at de har mødt decideret modstand mod projektet fra en person, hvis erhverv ville blive påvirket negativt af det mål, som kommunen havde sat for samskabelsesprocessen:

> Til fællesmødet gav han udtryk for, at kommunen ikke skal blande sig i borgernes opvarmning, at der ikke er et problem, og at han var rasende over indsatsen (R, C1).

Mens den gennemgående udfordring er manglende deltagelse fra borgernes side, findes der således også et eksempel på, at samskabelsesprocessen kan kollidere med eksisterende erhvervsinteresser.

I løbet af SGO-projektet forholder caseejerne sig til disse udfordringer og forsøger at finde gode svar på dem. Overordnet kan man identificere tre svar, som samtidig udtrykker nye forståelser af caseejernes roller i samskabelse i forbindelse med grøn omstilling. Det drejer sig om afprøvning af nye interaktionsformater, inddragelse af såkaldte 'mellemmænd' samt en ny forståelse for borgernes beslutningsprocesser. Disse svar beskrives nærmere i de næste afsnit. Det viser sig imidlertid også, at svarene afføder nye udfordringer for samskabelsen, som lægger op til en fortsat læringsproces for de offentlige medarbejdere.

5.2 Scenen gør en forskel. Nye involveringsformater afprøves

Undervejs i projektet giver flere af caseejerne udtryk for, at den lyttende tilgang ikke er tilstrækkelig til at etablere en videre samskabende proces. En caseejer peger i stedet på nødvendigheden af en *fælles* og *gensidig* vidensudveksling mellem borger og forvaltning:

> Hvis vi beder dem (borgerne) om at dele deres erfaringer, og at vi (kommunen) samtidig deler vores erfaringer og billede af virkeligheden, så begynder samskabelse at opstå. Det afhænger meget af, hvordan de inviteres ind i samtalen med os (C1).

I tråd hermed bevæger flere af caseejerne sig hen imod at skabe mere aktive kommunikationsformater for i fællesskab at udveksle bud på indsatser, erfaringer og problematikker. Samtidig kan man igennem SGO-projektet spore en større bevidsthed hos caseejerne om, hvordan forskellige kommunikations- og involveringsformater kan facilitere, understøtte og iscenesætte samskabelsesprocessen. Konkret omfatter disse formater alt fra informationsmøder, vidensdelingsmøder, workshops med borgere, deltagelse på bæredygtighedsfestivaler og messer til *early adopter*-arrangementer, hvor fagpersoner eller særligt engagerede borgere demonstrerer forskellige konkrete praksisser og tiltag i forhold til grøn omstilling. I løbet af SGO-projektet eksperimenterede caseejerne med disse forskellige involveringsformater og fik blik for, hvordan de afgrænser bestemte handlerum og etablerer bestemte sociale scener for interaktionen mellem borgere og kommunale medarbejdere. Mere specifikt uddyber en caseejer fordelene ved vidensdelingsmøder som et forum for en dybere dialog med borgerne på følgende måde:

> Dette er et godt eksempel på, at vi ikke altid ved, hvor engagementet og kræfterne findes, og at vi ikke bare kan pege områder ud pga. data på oliefyr og en såkaldt lokalviden, som vi googler os frem til. Når vi kommer mere i dialog med folk, opdager vi nye muligheder i nye områder. Vi er villige til at vælge nye områder på baggrund af det drive, vi oplever (C1).

På vidensdelingsmødet havde kommunen valgt at blande mange forskellige interessenter sammen. Formålet var, at kommunen ville få et mere nuanceret billede af den virkelighed, de arbejder i og med, når de forskellige interessenter mødte hinanden og talte sammen. Således ses de mere aktive formater som en måde at indfange forskellighed på, hvilket potentielt kan lede til nye opmærksomhedspunkter for samskabelsen. Her i form af en opmærksomhed på, at engagement og kræfter måske findes et andet sted end først antaget.

Som et andet eksempel på afprøvning af mere aktive involveringsformater har man i en case arbejdet med at flytte samskabelsesscenen fra møderum, haller og fællesområder til konkrete *show cases,* hvor borgerne gennem et mere løst format har kunnet stille spørgsmål og se og røre ved konkrete forslag. Dette arbejde med de fysiske omgivelser og med fysiske objekter (såsom at se og mærke en Tesla) beskrives som frugtbart:

> Vi fick en bra dialog och berättade om utbyggnad av laddinfrastrukturen i närområdet samt lite om regeringens förslag på ett nytt bonus-mal system vid inköp av nya bilar. Efter NNs föreläsning fick alla som ville gå med ut och titta och ställa frågor kring hans elbil. Intresset var stort och många stannade för att diskutera (C2).

De mere aktive involveringsformater kræver dog ofte en ekstra indsats fra kommunen i forhold til at få borgerne til at forstå den nye rolle, som kommunen inviterer til. I den

forstand svarer de aktive formater nok på udfordringen om at få borgerne i tale, men dette svar skaber samtidig andre udfordringer. Følgende citat er et eksempel herpå, idet en caseejer nævner udfordringen med at invitere til et 'vidensdelingsmøde' med workshops i stedet for et typisk informationsmøde eller borgermøde.

> Ved tilmeldingerne til mødet erfarede vi dog, at flere gav udtryk for, at de "så frem til at høre mere om de alternative løsninger til oliefyr". Her ringede eller skrev vi til dem før mødet, at det var et vidensdelingsmøde, hvor deres viden, erfaringer og overvejelser var i centrum. Erfaringen er, at det var svært at sætte rammerne for mødet inden mødet (C1).

Selvom det af flere caseejere nævnes som nyttigt og vigtigt at involvere borgerne mere aktivt, har de også oplevet nogle bindinger og begrænsninger i forhold til den konkrete grønne omstillingsopgave. Det har vist sig som forskellige vedblivende udfordringer, der ikke nødvendigvis kan løses med samskabelse:

> På baggrund af vores tidligere arbejde med fokusgrupper, enkeltmands-interviews og vidensdelingsmøde har vi igen og igen hørt, at der er behov for individuel og direkte rådgivning (C1).

Således peger borgerne her umiddelbart væk fra et fortsat samarbejde med kommunen. Det bliver derfor interessant at overveje, hvad kommunen konkret kan invitere til samskabelse om, særligt når den grønne omstilling bevæger sig ind i den enkelte borgers privatsfære. Eksemplerne tyder på, at identifikation af problemstillinger, nye områder og indsigter med fordel kan samskabes og tydeliggøres gennem den aktive dialog, men at den løsning, der efterspørges fra borgerne, ikke nødvendigvis findes gennem samskabelse. I andre tilfælde viser det mere aktive engagement sig ligeledes at være udfordrende, fordi initiativ og medejerskab udebliver.

I en af casene har man søgt at imødekomme borgernes ønske om individuel rådgivning med såkaldte 'tupperwareparties', hvor en enkelt borger fik mulighed for at få besøg af en energirådgiver i eget hjem mod til gengæld at invitere nogle bekendte med, som også kunne tænkes at ville skrotte deres oliefyr. På den måde kunne man i projektet trække på interesserede borgeres netværk, få flere relevante borgere i tale og etablere et nyt potentielt forum for lokal samskabelse. Med dette involveringsformat og brugen af borgerens eget hjem som scene kunne ønsket om individuel rådgivning i udgangspunktet kombineres med en samskabende og ressourcebevidst tilgang. At der også var udfordringer med at bruge borgernes netværk og udnytte energirådgivningen optimalt, er en anden historie.

5.3 Mellemmænd er vigtige

En anden vigtig udvikling i SGO-projektet, som udspringer af udfordringerne med den rent lyttende tilgang, drejer som om betydningen af en bestemt type borgere

i samskabelsen, nemlig de såkaldte 'mellemmænd'. Allerede på den første erfaringsworkshop talte caseejerne i projektet om, hvordan de konstant var på udkig efter borgere, som kunne inddrages i de forskellige cases.

> Vi er hele tiden opmærksomme på at lytte til, om der er nogen nye interessenter, vi skal have med (W1, C1).

Caseejerne fortæller også i den sammenhæng om deres erfaringer med at lade borgerne eller interessenterne mødes, så de kommer i dialog med hinanden:

> Det gav god mening at invitere alle de forskellige interessenter og lade dem tale sammen. Det gav os et godt og nuanceret billede af udfordringer og muligheder. Vi tror på, at der er god mulighed for at samarbejde og planlægge indsatser i fællesskab med de forskellige interessenter (C1).

På baggrund af dialogerne kom det imidlertid til at stå klart for caseejerne, at der fandtes væsentlige forskelle blandt de involverede borgere. De havde forskellig viden, der var forskel på deres engagement, og de havde vidt forskellige motiver for at indgå i samarbejdet med kommunerne om omstillingsprojekterne. Det kom også til at stå klart for caseejerne, at der blandt de mange borgere, som de kom i kontakt og dialog med, fandtes nogle, som var mere væsentlige aktører i omstillingsprocesserne end andre. Det er den gruppe af interessenter, som SGO-partnerne begyndte at omtale som 'mellemmænd'.

> Vi tror, at der er behov for en 'mellemmand' til at samskabe. Det er ikke nødvendigvis tænkt som en oliefyrsejer, men som en, der kan drive og motivere borgerne i et bestemt område. Det kan være formanden for borgerforeningen, medlemmer af landsbyforum eller andre, som har 'fingeren på pulsen' i et område (R, C1).

> Vi behöver någon som kan inspirera, prata, och engagera bättre än vad vi kan [...]. Därför bjöd vi in NN (W2, C2).

Mellemmænd beskrives som særligt vigtige interessenter i omstillingsprojekterne. Den nævnte NN bliver mellemmand i casen, fordi han er ejer af en elbil og kan dele sine erfaringer med interesserede borgere på en anden måde end de kommunale medarbejdere. Mellemmændenes medvirken i omstillingsprojekterne beskrives som vigtig af flere forskellige grunde: De besidder væsentlig viden, de kan virke motiverende og engagerende på en anden måde, end de kommunale medarbejdere kan (og vil), de kan virke som rådgivere, når borgerne skal træffe vigtige valg (fx energirådgivning), og de kan være den endeligt udførende, når borgeren har besluttet sig (fx som leverandører af energiløsninger og som de entreprenører, der etablerer løsninger for borgerne).

Inddragelsen af mellemmænd er dog ikke helt uproblematisk. For eksempel kan mellemmændene have interesser, som ikke stemmer overens med kommunens, eller det viser sig vanskeligt at fastholde mellemmændenes engagement i omstillingsprojektet:

> Vi har erfaret, at det er svært at få de såkaldte mellemmænd til at tage ansvar og være med i hele processen (C1).

Som med involveringsformaterne udgør det at involvere mellemmænd således ikke en simpel løsning på et problem, men et svar på udfordringer, som samtidig fører nye udfordringer med sig.

6 Diskussion og konklusion

Analysen, som vi har fremlagt i afsnit 5, viser, at deltagerne peger på en række praktiske udfordringer i at finde veje til at samskabe med borgerne. Det, de ikke tematiserer, men som fra et analytisk synspunkt er mindst lige så interessant, er de betingelser for handlerum og kompetenceudvikling, som deres ledere gav dem i forløbet. Vi har ved at følge fire forskellige cases kunnet se, at den måde, som ledelser indretter frontpersonales kommunikationsmuligheder og handlerum på, har afgørende betydning for erfarings- og kompetenceopbygning i nye former for kommunikation med borgerne, i særdeleshed hvad angår lytning, tid til tillidsopbygning og fantasi til at finde nye veje til borgermotivation.

Analysen har vist eksempler på, at etablering af ligeværdige relationer mellem borgere og offentligt ansatte er en opgave, som ikke blot kan løses med en appel til dialog. Her peger analysen på, at en skærpet opmærksomhed over for forskellige kommunikationsformater og sociale scener er central, hvis samskabelsen skal blive til noget. Desuden tyder analysen på, at brugen af 'mellemmænd' har et betydeligt potentiale.

Endvidere viser analysen, at tiltag som mere interaktive kommunikationsformater og inddragelse af mellemmænd samtidig afføder nye udfordringer og problemstillinger. Planlægning af samskabelse fremstår dermed som en løbende proces, hvor forestillinger om løsninger forskyder sig, og nye muligheder, spændinger og ambivalenser opstår, hvad angår både rollefordeling, brug af ressourcer og fordeling af ansvar.

Konsekvensen for frontpersonalet er, at problemanalysen bliver en helt central aktivitet, selvfølgelig indledningsvis, men også løbende i samskabelsesprocessen. Personalet må påtage sig at igangsætte samskabelsen og samtidig sørge for at sikre, at der identificeres og arbejdes med en problemstilling, som kan ejes i fællesskab parterne imellem. Der tegner sig konturerne af en – måske ny – forandringsorienteret kompetence, som ikke kun består i at tænke i løsninger, men også i at turde udsætte løsninger og arbejde innovativt og med involverende interaktionsformater for at kvalificere løsningerne.

For de kommuner og regioner, som i deres politikudvikling griber til at samskabe om grøn omstilling, er det vigtigt at tage højde for, at frontmedarbejderne står med den udfordring at skulle etablere et handlerum af en karakter, som ikke uden videre understøttes af eksisterende myndigheds- og serviceinfrastrukturer og -kulturer (se også Krogstrup, 2017). De har altså brug for støtte, plads og anerkendelse af de udfordringer, de møder. Det skal ses i sammenhæng med, at det at placere borgeren som deltager i udformning og udførelse af opgaver i samarbejde med det offentlige kræver, at den offentligt ansatte tager innovative initiativer i forhold til borgerens privatsfære og den lokale erhvervsstruktur.

Kaster man et blik tilbage på litteraturen om samskabelse, udfordrer analysen i nogen grad de typologier over samskabelse, som man finder i litteraturen, fx hos Voorberg, Bekkers & Tummers (2015) og Ulrich (2016). I de analyserede cases skifter initiativet hen over samskabelsesforløbet således mellem at udgå fra caseejerne og borgerne, og i flere af casene positioneres borgerne ikke kun i en enkelt af rollerne som *co-creator*, *co-initiator* eller *co-implementer*. Det tyder på, at de nævnte samskabelsestypologier nok er anvendelige, men at de for den offentlige medarbejder skal forstås dynamisk og som karakteristikker af, hvad medarbejderen kan forvente i forskellige faser i et samskabelsesforløb.

Til gengæld flugter påpegningen af de såkaldte mellemmænds betydning godt med kommunikationsforskningens klassiske *two-step flow model* (Katz & Lazarsfeld, 1955), der hævder, at massekommunikation har større effekt, hvis man retter kommunikationsindsatsen mod en såkaldt *opinion leader*, som allerede har social kontakt med relevante borgere. I en nutidig sammenhæng og med særligt fokus på grøn omstilling er den forestilling videreudviklet af Kivimaa et al. (2019), som fremlægger en typologi med fem såkaldte *intermediaries*. Her kan især typerne *process intermediaries* og *user intermediaries* beskrive de typer af mellemmænd, som er blevet identificeret i SGO-projektet. Det indikerer, at forskningen i samskabelse og grøn omstilling kan indgå i en frugtbar udveksling med disse ansatser til forståelse af mellemmænd.

Tak

Vi takker deltagerne i SGO-projektet for positiv modtagelse af vores input og for, at de har deltaget generøst i vores forskningsdataindsamling, samtidig med at de selv har arbejdet engageret og dedikeret med at udvikle nye arbejdsformer til gavn for den grønne omstilling.

Om forfatterne

Pernille V. K. Andersen er adjunkt ved Institut for Kommunikation og Psykologi på Aalborg Universitet. Hun er uddannet cand.mag. i læring og forandringsprocesser og beskæftiger sig i sin forskning med brugerinvolvering, co-creation og samarbejde i multidisciplinære projekter med særlig fokus på grøn omstilling. I sin forskning er hun optaget af at forstå, teste og udvikle forskellige brugerinvolverende tilgange, med

særlig fokus på artefakt-mediering og visuel stilladsering som ressourcer for samarbejde, involvering, kommunikation og gensidig læring.

Ellen Christiansen er professor emerita, fra 1985 til 2020 forsker i kundskabsudvikling og læring i forbindelse med interaktionsdesign og organisationsforandring ved Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet, med afstikkere til Aarhus Universitets Informationsvidenskab og Syddansk Universitets Mads Clausen Institut i Sønderborg.

Sandra Burri Gram-Hansen er adjunkt, ph.d., ved Institut for Kommunikation og Psykologi ved Aalborg Universitet. Hun er uddannet cand.it ved Aalborg Universitet, hvor hun specialiserede sig i digital adfærdsdesign, og er særligt optaget af, hvordan digitale løsninger kan understøtte en vedvarende og bevidst adfærdsændring, og hvordan digitale ressourcer kan bygge bro mellem den fysiske og den digitale virkelighed. De seneste otte år har hendes arbejde i særlig grad rettet sig mod understøttelse af klimavenlige initiativer og grøn omstilling.

Anders Horsbøl er lektor, ph.d. ved Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet. Han er uddannet inden for kommunikation, filosofi og anvendt sprogvidenskab. Han udforsker dialogiske, participatoriske og demokratiske muligheder og dilemmaer ved kommunikation om især bæredygtighed, politik og sundhed, ofte med et diskursanalytisk eller retorisk blik.

Søren Lindhardt er lektor ved Institut for Kommunikation og Psykologi. Han er medlem af en forskningsgruppe om klimakommunikation og interesserer sig for, hvordan man kan fremme den menneskelige og samfundsmæssige omstilling til et mere bæredygtigt samfund. Han underviser kommunikationsstuderende, IT-studerende og psykologistuderende på AAU, og han deltager i AAU's tværfaglige Megaprojekt-initiativ.

Litteratur

Agger, A. & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse.* University College Lillebælt.

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of American Planning Association 35*:4, 216–224.

Christiansen, E. (2019). Borgernes grønne beslutninger. I E. Born Rasmussen & H-M. Friis Møller (Red.), *Klimaledelse*. Forlaget Andersen.

Fogsgaard, M. K. & Jongh, M. de (Red.) (2018). *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor.* Dansk Psykologisk Forlag.

Horsbøl, A. (2018). Co-creating green transition: How municipality employees negotiate their professional identities as agents of citizen involvement in a cross-local setting. *Environmental Communication*, *12*(5), 701–714.

Horsbøl, A. (2020) Facebook groups as intertextual sites for local protest voices. I J. Díaz-Pont, P. Maeseele, A. Egan Sjolander, M. Mishra & K. Foxwell-Norton (Red.), *The local and the digital in environmental communication* (s. 91–108). Palgrave Macmillan.

Hoff, J. & Gausset, Q. (Red.) (2015). *Community governance and citizen-driven innovation in climate change mitigation*. Routledge.

Katz, E. & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence.* The Free Press.

Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, W. & Klerkxe, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy, 48*(4), 1062–1075.

Krogstrup, H. K. (2017). *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor*. Hans Reitzels Forlag.

McIlvenny, P., Zhukova Klausen, J. & Bang Lindegaard, L. (Red.) (2016). *Studies of discourse and governmentality*. John Benjamins.

Ravn Olesen, B., Phillips, L. & Rosenthal Johansen, T. (Red.) (2018). *Dialog og samskabelse: metoder til en refleksiv praksis.* Akademisk Forlag.

Star, S. L. & Griesemer, J. R. (1989.) Institutional ecology, 'translations' and boundary objects. *Social studies of science, 19*:1989, 387–420.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som en arena for samskabelse. I M. K. Fogsgaard & M. de Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor.* Dansk Psykologisk Forlag.

Ulrich, J. (2016). *Samskabelse – en typologi*. CLOU Skriftserie.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey, *Public Management Review, 17*(9), 1333–1357.

Verschuere, B., Brandsen, T. & Pestoff, V. (2012). Co-production: The state of the art in research and the future agenda. *Voluntas 23*(4), 1083–1101.

Walters, W. (2012). *Governmentality. Critical encounters*. Routledge.