



**Uit**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen

## **Samskaping gjennom kundeengasjement i offentlig sektor**

*En kvalitativ studie av kommunens forutsetninger for samskaping og drivere for kundeengasjement*

—

**Hanne Kathrine Alapnes Normann  
Lottelise Kvalberg Malin**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, og økonomi og administrasjon – juni 2018*







## Forord

Denne avhandlingen er avslutningen på vår mastergrad i ledelse, innovasjon og marked, og økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Temaet og problemstillingen vår er tilknyttet spesialisering i markedsføring. Siden vi begge har tilhørighet til Tromsø og interesserer oss for de store utfordringene offentlig sektor og velferdssamfunnet står overfor, var valget enkelt når vi skulle velge tema for oppgaven. Offentlig sektor står overfor et paradigmeskifte, hvor rollen til kommunen endres. Følgelig vil også måten tjenestene utvikles og leveres på utfordres. Vi ønsket å undersøke på hvilken måte kommunen kan tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement. Dette fordi engasjement av sentrale aktører, innbyggere og andre interessenter, og ikke minst samskaping, har fått et økende fokus i offentlig sektor. Samskaping kan være en av flere løsninger på disse kommunale utfordringene.

Vi ønsker å rette en stor takk til kommunen, og alle aktørene som var villig til å stille opp på intervju og gi av sin tid: Fire informanter fra kommunen og fem aktører representert ved to utbyggere og grunneiere, en grunneier/næringslivsaktør, en fra stiftelsen Gamlebyen Skansen og en fra Tromsø Skateklubb. De har alle gitt oss nyttig informasjon for å løse oppgavens problemstilling. Vi håper at studien kan bidra med et kunnskapsgrunnlag til Tromsø kommune. Spesielt ønsker vi å vise hvilke muligheter som kan åpnes. Dette ved å tilrettelegge for at aktører og innbyggere kan bidra med tid og ressurser for å skape gode, brukervennlige tjenester gjennom atferdsmessig kundeengasjement. Samtidig håper vi at avhandlingen kan belyse mulige utfordringer, og bidra til å unngå fallgruver knyttet til å engasjere aktører og innbyggere inn i samskapingsprosesser i det offentlige.

Videre ønsker vi å takke vår kunnskapsrike og tålmodige veileder Anders Hauge Wien for verdifull veiledning gjennom hele arbeidsprosessen med masteroppgaven. Vi vil også rette en stor takk til øvrige forelesere vi har hatt under studiet. Samtidig må vi takke venner, kjæreste, mann og familie for tålmodighet og overbærenhet, uerstattelig veiledning, samt råd og støtte gjennom vår tid som masterstudenter. Vi vet at det ikke alltid har vært like enkelt. Til slutt er det på sin plass å takke hverandre for et utrolig godt samarbeid.

Tromsø, juni 2017

Hanne Kathrine Alapnes Normann og Lottelise Kvalberg Malin



## Sammendrag

Kommunenes rolle er under omstilling, noe som utfordrer dens tradisjonelle rolle som myndighetsutøver og tjenesteleverandør, til å bli en tilrettelegger av det nye velferdssamfunnet. Kommunene tilrådes å involvere private, sivile og offentlige aktører i offentlig problemløsning. Vi ønsket å undersøke hvilke forutsetninger kommunen har for å engasjere aktører i samskaping, samt hvilke drivere som ligger til grunn for engasjementet i byutviklingsprosjektet "Nordbyen". Følgende problemstilling er grunnlaget for studien:  
*På hvilken måte kan kommunen tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement?*

Målet med studien har vært å dekke forskningshull i teori om engasjement og samskaping, og bidra med erfaringer som kan hjelpe offentlige virksomheter til å fasilitere samskaping gjennom kundeengasjement. Studien vil trolig gi et bidrag til eksisterende teori, ved å kombinere disse teoretiske perspektivene og belyse disse innenfor en offentlig kontekst. For å undersøke problemstillingen og utarbeide et teoretisk rammeverk, gjorde vi først en litteraturgjennomgang av teori om samskaping, service-dominant logikk og kundeengasjement.

Fire kommunalt ansatte og fem sentrale aktører i prosjektet i Tromsø ble intervjuet. Dataene som ble innsamlet dannet grunnlaget for oppgavens analyser. Analysene av de innhentede dataene viser hvilke utfordringer kommunen har, og som påvirker dens evne til å tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement, og dermed på hvilken måte kommunen kan gjøre dette. Utfordringene vi fant var; tid og ressurser, ansvarsområder og rolleavklaring, byråkrati, holdninger til samskaping og engasjement, samt videreføring av kunnskap. Vi fant tre tilretteleggende drivere på kommunesiden; kontroll, tillit, tilgang og involvering. For aktørene ble åtte drivere funnet; myndiggjøring, eierskapsfølelse, forbedringsbehov, altruisme, ego-behov, tillit, nostalgi, relasjon og kommunikasjon. Driverne er viktige at kommunen er klar over, og tar hensyn til ved tilrettelegging av kundeengasjement. Resultatene fra studien kan understøtte offentlig sektors behov, med tanke på den omstillingen de står overfor. Erfaringer fra Nordbyen-prosjektet, våre resultater og anbefalinger kan utgjøre en metodikk med formålstjenlige og egnede verktøy for utvikling av en fremtidig strategi for å engasjere interessenter i offentlige samskapingsprosesser.

Nøkkelord: *Samskaping, service-dominant logikk, offentlig sektor, atferdsmessig kundeengasjement*



# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	1
1.1 Problemstilling .....	3
1.2 Kontekstbeskrivelse.....	5
1.3 Oppbygning og avgrensning .....	7
<b>2 Teoretisk fundament</b> .....	9
2.1 Samskaping.....	9
2.1.1 Samskaping i offentlig sektor.....	12
2.2 Kundeengasjement.....	14
2.2.1 Atferdsmessig kundeengasjement .....	17
2.2.2 Drivere for atferdsmessig kundeengasjement .....	18
2.3 Forskningsspørsmål.....	29
<b>3 Metode</b> .....	31
3.1 Valg av metode .....	31
3.2 Forskningsfilosofi .....	31
3.3 Forskningsdesign, metode og strategi.....	32
3.4 Datainnsamling .....	33
3.4.1 Utvalg .....	33
3.4.2 Semistrukturert intervju.....	35
3.4.3 Intervjuguide .....	36
3.4.4 Etikk .....	36
3.5 Analysemetode.....	37
3.6 Oppgavens gyldighet.....	37
3.6.1 Intern validitet .....	37
3.6.2 Begrepsvaliditet.....	39

3.6.3	Ekstern validitet.....	39
3.6.4	Reliabilitet .....	39
<b>4</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>41</b>
4.1	Samskaping i offentlig sektor.....	41
4.1.1	Tid og ressurser .....	43
4.1.2	Ansvarsområder og rolleavklaring .....	45
4.1.3	Byråkrati.....	46
4.1.4	Holdninger.....	49
4.1.5	Videreforedling av kunnskap .....	51
4.2	Drivere for atferdsmessig kundeengasjement .....	52
4.2.1	Tilgang og involvering .....	52
4.2.2	Kontroll, myndiggjøring og eierskapsfølelse .....	60
4.2.3	Tillit, relasjon og kommunikasjon .....	64
4.2.4	Forbedringsbehov .....	66
4.2.5	Nostalgi .....	67
4.2.6	Altruisme .....	68
4.2.7	Ego-behov .....	69
4.3	Oppsummering.....	71
<b>5</b>	<b>Diskusjon og konklusjon.....</b>	<b>73</b>
5.1	Kommunens forutsetninger for engasjement i samskappingsprosesser .....	73
5.1.1	Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 1 .....	76
5.2	Drivere for kundeengasjement.....	77
5.2.1	Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 2 .....	84
5.3	Praktiske implikasjoner.....	85
5.4	Konklusjon.....	87
5.5	Begrensninger og videre forskning .....	88



<b>6 Referanseliste</b> .....	91
<b>7 Vedlegg</b> .....	103

### **Figuroversikt**

Figur 1: Planavgrensning fra planprogram 15.02.16.....	6
Figur 2: Analysemodell .....	28
Figur 3: Videreutviklet og utvidet modell for engasjement og samskaping i offentlig sektor..	72

### **Tabelloversikt**

Tabell 1: Informanter .....	34
Tabell 2: Teoretisk rammeverk .....	38
Tabell 3: Validitet og reliabilitet .....	40



# 1 Innledning

Temaet for avhandlingen er samskaping og kundeengasjement, og formålet er å undersøke på hvilken måte Tromsø kommune kan tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement. I den forbindelse vil vi studere i hvilken grad kommunen har forutsetninger for å gjøre dette, samt hva som motiverer og driver ulike aktører til å engasjere seg i offentlig problemløsning. Dette vil kunne gi økt kunnskap om hvordan kommunen kan legge til rette for samskaping gjennom kundeengasjement. Konteksten for denne studien er et kommunalt initiert og drevet byutviklingsprosjekt i Tromsø kommune. Prosjektet skal være pilot for fremtidig sentrumsutvikling i Tromsø (Tromsø kommune, 2017a).

Kommunenes rolle er under omstilling. Ifølge KS (2017) er velferdsstaten under press fra flere kanter, og dette oppleves sterkest i kommunene. Nasjonalt og internasjonalt er det et økende fokus på å skape innovative velferdsløsninger i samarbeid mellom kommuner, sosiale entreprenører, sivilsamfunn og private virksomheter. Nye behov oppstår og må løses på andre måter, med en annen type kompetanse enn den kommunen besitter (KS, 2017).

Demografiske endringer og erkjennelsen av at stadig flere innbyggerne blir sett på som kunder og klienter i forhold til offentlige tjenester (Guribye, 2016), fører følgelig til at dagens offentlige produksjon av velferdstjenester ikke er bærekraftig over tid. Dette utfordrer kommunens tradisjonelle rolle som den ekspertdrevne myndighetsutøver og tjenesteleverandør overfor befolkningen, til å bli en tilrettelegger for samskaping av det nye velferdssamfunnet (Bason, 2010; Boyle & Harris, 2009; Hartley, 2005). Dette krever engasjerte aktører som ønsker å bidra, men hvordan kan kommunene stimulere og legge til rette for dette?

Virksomheter som tilstreber langsiktig fortjeneste, må bygge sterke kunde-firma relasjoner, ved i større grad å engasjere kundene i firmaet (Verleye, Gemmel & Rangarajan, 2013). Kommunen blir rådet til å involvere hele lokalsamfunnet gjennom samskapingsprosesser der innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv er bidragsytere (Bason, 2010). Prahalad og Ramaswamy (2004a) beskriver samskaping som prosessen med å utvikle nye løsninger sammen med kunder - og ikke for dem, hvor kundene sees på som likestilte parter i utviklingen. Kjernen i samskaping er å få både offentlige og private aktører til å arbeide sammen ved å dele kunnskap og ressurser med hverandre, og dermed lage en bedre, mer målrettet og innovativ politikk (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2016a).

En viktig grunn til det økende fokuset på samskaping er offentlig sektors, særlig kommunenes, problemer med å takle presset mellom begrenset tilgang på offentlige økonomiske og menneskelige ressurser, og befolkningens stigende forventninger (Torfing et al., 2016a). Denne situasjonen betyr at norske kommuner må tenke nytt og radikalt annerledes om fremtiden. Myndighetene ser på samskaping, som en metode som kan endre de begrensningene som ligger i dagens organisering og produksjon av velferdstjenester (Regjeringen.no, 2012-2013). Kommunene uttrykker behov for et metodisk rammeverk, egnede verktøy og gode modeller som kan bidra til å profesjonalisere måten de gjennomfører samskaping på i praksis. De er også opptatt av hvordan de kan fasilitere arenaer og prosesser for å få dette til (KS, 2017).

Tromsø er under en pågående byutvikling. Fokusområdet for vår studie er byutviklingsprosjektet Nordbyen - en eldre industri-bydel. Prosjektet involverer mange aktører som kommunale enheter, bedrifter, grunneiere, utbyggere, innbyggere og andre interessenter. I prosjektdokumentene og måten prosjektet gjennomføres på, fremkommer det at kommunen ønsker brukermedvirkning, og at innbyggerne og aktører skal bli invitert til å bidra, og komme med ønsker for området i større grad enn i tidligere prosjekter initiert av kommunen (Tromsø kommune, 2017). Dette kan tyde på en ny tilnærming fra kommunen sin side.

Tilnærmingen er i tråd med nyere forskning, som beskriver at det er betydelig interesse for potensialet for å engasjere kunder og kundesamfunn inn i samskaping for å øke bedriftenes ytelse eller kunde verdi (Auh, Bell, McLeod & Shih, 2007; Chan, Yim, & Lam, 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Stadig flere bedrifter får opp øynene for dette, og setter engasjerte kunder som den øverste prioritet for markedsføringen (Dessart, Veloutsou & Morgan-Thomas, 2015). "Engage or die", er et utsagn som nevnes i nyere studier. Dette understreker nødvendigheten av å ha engasjerte kunder for å kunne overleve i fremtiden (King, Racherla & Bush, 2014). Begrepet engasjement, har fått stor oppmerksomhet i forskning de siste årene, men studier på området er fortsatt fragmentert (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011). Markedsføringsinstitutt for forskning, har derfor etterspurt mer forskning på konseptualisering, måling og definering av engasjement i årene 2016-2018 (MSI, 2016).

Jaakkola og Alexander (2014) har konseptualisert den rollen kundeengasjement har i samskaping av verdier, og beskriver drivere, ulike atferdstyper og verdiutfall for aktører involvert. Samskaping av verdier skjer i samspill mellom bedrifter, kunder og andre interessenter, og oppstår gjennom utveksling og integrasjon av ressurser, og interaksjoner mellom aktørene (Vargo & Lusch, 2011). Forskning fremhever at engasjerte kunder spiller en viktig rolle med tanke på samskaping av verdi (Brakus, Schmitt & Zarantello, 2009; Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Det kan tyde på at det er et behov for mer kunnskap om hva som driver og motiverer kunder til engasjement i samskapingsprosesser. Vi ønsker å styrke teorien med empiri fra offentlig sektor, da det finnes lite forskning på engasjement og samskaping av verdier i en offentlig kontekst. Omstillingen kommunene står overfor er fortsatt i en tidlig fase, og offentlig sektor mangler verktøy, systemer og kunnskap som kan hjelpe til med å håndtere omstillingen (Eggers & Singh, 2009). Det gjør dette kommunale prosjektet spesielt interessant å studere i et service-dominant perspektiv, og særlig fordi kommunen har flagget at de i større grad ønsker å ha fokus på engasjement og involvering i dette prosjektet enn i tidligere kommunale planprosesser (Tromsø kommune, 2015, 2017). I denne oppgaven ønsker vi derfor å utforske tematikken rundt dette, sett i lys av Nordbyen-prosjektet, og vi stiller oss følgende spørsmål: Kan Tromsø kommunes byutviklingsprosjekt ha potensial for samskaping av verdier gjennom kundeengasjement? Hvordan skjer dette? Er kommunen godt nok rustet for å tilrettelegge for dette i dag, og hva er drivkraften bak aktørenes engasjement?

## **1.1 Problemstilling**

Som nevnt over har kommunene behov for et metodisk rammeverk og egnede verktøy som kan bidra til å profesjonalisere samskaping i praksis. Det foreligger lite empiribasert forskning på samarbeidsdrevne utviklingsprosesser i tjenestebaserte virksomheter og i offentlig sektor (Windrum & Koch, 2008; Ringholm, Aasæther, Bogason & Ellingsen, 2011; Sørensen & Torfing, 2011). I byutviklingsprosjektet “Nordbyen”, har kommunen en samfunnsutviklerrolle hvor de har muligheten til å tilrettelegge for kundeengasjement i samskapingsprosesser med interessenter. Samhandlingen mellom disse ulike aktørene er også noe som trenger ekstra fokus og forskning (Ringholm et.al, 2011; Vatne, 2012). Kommunens ambisjon er at Nordbyen skal være attraktiv både for beboere og nyetableringer, samt

inneholde attraksjoner og gode uterom (Tromsø kommune, 2015). Samtidig er det avgjørende for kommunen å integrere Tromsøs urbane egenart og kulturminner i bymiljøet.

Ifølge Lusch og Vargo (2006, s. 284) omfatter kundeengasjement kunde-samskaping (customer co-creation), og skriver at det er en sterk forbindelse mellom samskaping og kundeengasjement. Samskaping innebærer å inkludere aktører i hele utviklingsprosessen, slik at de involveres i å identifisere, definere og beskrive utfordringene, i tillegg til å finne løsninger (Bason, 2010, s.173). I denne prosessen kan kommunen ved å tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement, utvikle tjenester i fellesskap med aktørene fremfor å gjøre det for dem. På denne måten kan ulike aktører ha en aktiv rolle i utviklingsprosessene, noe som er mer enn brukermedvirkning. Regjeringen (2008-2009) fremhever behovet og et stort uforløst potensiale for kommunen, ved å tilrettelegge for og utnytte fordelene som oppstår ved samskaping av verdier. Dette leder oppgaven frem til følgende problemstilling:

*“På hvilken måte kan kommunen tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement?”*

Oppgaven og temaet vil belyses fra et service-dominant perspektiv. Nordbyen-prosjektet kan sees på som et komplekst og dynamisk servicesystem i lys av service-dominant logikk (Lusch & Vargo, 2006). Dette innebærer flere aktører som direkte og indirekte påvirker samskapingen, i form av ressursbidrag, eksempelvis tid, kunnskap og ferdigheter, penger eller handlinger. Kundeengasjement forbindes gjerne med forholdet mellom private bedrifter og kunder. Ettersom vi studerer en offentlig kontekst i vår empiri, må disse rollene oversettes. Kundebegrepet erstattes med “aktører”, og bedriftsbegrepet med “kommune”. Når vi gjengir eller henviser til teori, benyttes fortsatt begrepene bedrift og kunde. Oppgaven studerer fenomenet fra ulike perspektiver, henholdsvis kommunens perspektiv med flere administrativt ansatte som informanter, og fra et aktørperspektiv med informanter som representerer ulike typer aktører involvert i byutviklingsprosjektet. Aktørbildet består hovedsakelig av utbyggere, grunneiere, næringsliv, og representanter for ideelle organisasjoner.

Studien vil kunne gi kommunen et kunnskapsgrunnlag for en mulig fremtidig endringsprosess, hvor kommunens rolle endres fra å være tjenestetilbyder, til å bli en tilrettelegger for samskaping. Studien kan bidra med nyttig input når verktøy og metoder skal utvikles for å fasilitere kundeengasjement og samskaping. Dette ved at studien vil belyse potensielle muligheter og utfordringer, knyttet til å engasjere aktører inn i samskaping i

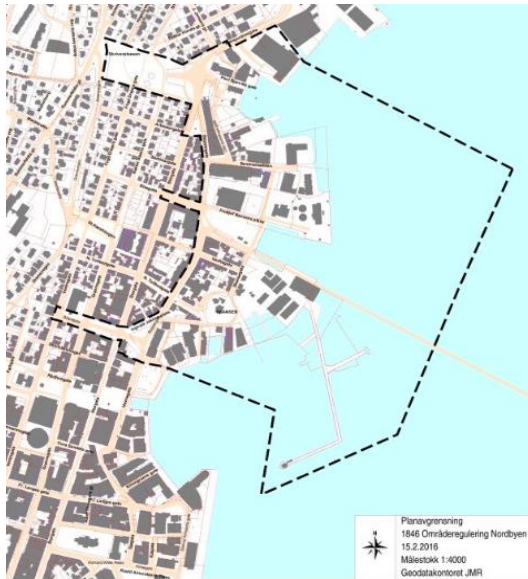


offentlig sektor. Følgelig kan studien også bidra til at “Nordbyen” kan bli en foregangsmodell for byutviklingen i Tromsø kommune. Trolig vil vår empiri også være relevant for flere kommuner. Empirisk kan undersøkelsen også gi nye perspektiver, ved at avhandlingen omhandler en offentlig virksomhet, og ikke en privat bedrift. Endelig vil studien bidra til domeneengasjement og samskaping, ved å kombinere disse teoretiske perspektivene i analysen av studien om Nordbyen.

## **1.2 Kontekstbeskrivelse**

Prosjektet og konteksten vi har valgt å studere er et kommunalt initiert og drevet byutviklingsprosjekt i Nordbyen i Tromsø. Prosjektet eies av Byråd for Utvikling, og involverer mange aktører, som kommunale enheter, bedrifter, grunneiere, utbyggere, innbyggere og andre interessenter. Den sentrale beliggenheten og området store potensial, innebærer at kommunen har behov for å styre området i ønsket retning og utvikle det etter en helhetlig plan (Tromsø kommune, 2015). I 2015 igangsatte kommunen arbeidet med områderegeringsplan for Nordbyen i Tromsø sentrum. Dette arbeidet skal brukes som et pilot-prosjekt for kommende revisjon av sentrumsplanen, som omfatter hele Tromsø sentrum. For byutvikling innebærer dette å tilrettelegge for en klimavennlig, smart og attraktiv utvikling av byen, med urbane boligformer og framtidige næringer. Dette ved hjelp av klimavennlige mobilitets- og energistrategier, samt å balansere forholdet mellom vekst og vern. Byråd for utvikling inviterer inn flere aktører til å bidra i prosjektet (Tromsø kommune, 2017a). Målene med prosjektet, er å få til en funksjonsblanding mellom næring, attraksjoner, boliger, landskap, ivaretagelse av bymiljø, uterom og kulturminner. Kommunen skriver på sine hjemmesider, at for å lykkes er det nødvendig å ta i bruk et bredt spekter av virkemidler, også ut over plan- og bygningsloven (Tromsø kommune, 2015).

Området (figur 1) som skal utvikles (innenfor den stiplede linjen) består nesten bare av private eiendommer, og kommunen har fokusert på å “så inn” en idé/visjon og få grunneierne til å jobbe mot et felles mål.



*Figur 1: Planavgrensning fra planprogram 15.02.16 (Tromsø kommune, 2016, s.6).*

Planen har et langsiktig perspektiv og planprogram, og en rekke analyser er utarbeidet (Tromsø kommune, 2016). Arbeidet er organisert som et eget prosjekt med en fulltidsansatt prosjektleder. Kommunen har i dette prosjektet, i større grad enn tidligere, samarbeidet med grunneiere og utbyggere for å beskrive hvordan planen skal realiseres. Tromsø kommune er planmyndighet, men denne overordnede planen er det Tromsø kommune som utarbeider. Planen har lagt rammene, og utbyggerne har så presentert sine egne prosjekter. De har i en felles prosess, landet på et forslag til en helhetlig plan som skal ivareta felles interesser. Pilotprosjektet er lagt opp annerledes enn tidligere prosjekter. Prosjektleder har i dette prosjektet fått friere tøyler både med tanke på økonomi og tidsperspektiv, til å fokusere mer på involvering av aktører i prosjektet og gjennomføring av flere parallelloppdrag (Tromsø kommune, 2015; Norske Arkitekters Landsforbund, 2016).

Prosjektet har tre faser (Tromsø kommune, 2015). Den første fasen var en åpen, bred og inkluderende prosess med en rekke møter med interessenter, gårdeiere og utbyggere. Det ble også arrangert folkemøter. I tillegg har det ifølge Heidi Bjøru, prosjektleder for Nordbyplanen (personlig samtale på hennes kontor 17. januar 2017), vært gjennomført workshops, byvandring, to festivaler; “Nordbydagene” i 2016 og “Ka no?” (“What now”) -festivalen i 2017. Disse var arrangert i regi av kommunen, Ramlabour Berlin og Kunst i Offentlige Rom (KORO). Dette ble gjort for å sørge for involvering og medvirkning fra aktører og interessenter, samt sikre god forankring hos viktige interessenter og innbyggere. “Ka no?”-

festivalen, gikk blant annet ut på å gjennomføre workshoper for å kartlegge kvaliteter og muligheter i området. Tiltakene skulle fungere som et verktøy for å involvere innbyggere og andre aktører, for å synliggjøre deres stemmer i planleggingsfasen. Festivalen var for å skape engasjement, og for å vise at det er en annen måte å planlegge på (Tromsø kommune, 2017b).

I fase to, som nå avsluttes, har partene utarbeidet et planforslag og en reguleringsplan<sup>1</sup> for området. Denne fasen har vært mer og “lukket”, og fokuset har vært på dialog med gårdeiere og utbyggere for å sikre gode prosesser dem imellom. I tillegg har de analysert samfunnsutviklingen, vurdert fremtidige behov, med tanke på hvor folk vil bosette seg og hvilke tjenester de ønsker (Tromsø kommune, 2015). I fase tre, nåværende fase, skal forslagene presenteres i en planbeskrivelse. Prosessen åpnes nå igjen for offentlig ettersyn, hvor innbyggere, myndigheter, ulike virksomheter og organisasjoner kan komme med innspill eller innsigelser for å forbedre planen (Tromsø kommune, 2015). I henhold til Plan og bygningsloven (Plan- og bygningsloven, 2008, §§5-1 - 5-7), er kommunen forpliktet til å informere og involvere innbyggerne i slike planprosesser.

### **1.3 Oppbygning og avgrensning**

Denne oppgaven er bygd opp av syv kapitler. I det første kapitlet har vi aktualisert temaet, og forklart bakgrunn for valg av problemstilling. I kapittel to presenteres det teoretiske fundamentet. Først presenteres relevant teori om samskaping av verdier, service-dominant logikk og samskaping i offentlig sektor. Deretter presenteres teori om kundeengasjement og atferdsmessig kundeengasjement, inkludert drivere for slik atferd. I kapittel tre redegjøres for forskningsfilosofi, design, metode, strategi og oppgavens gyldighet. I kapittel fire presenteres studiens resultater. I kapittel fem diskuteres først forskningsspørsmålene, videre presenteres og diskuteres praktiske implikasjoner, og deretter følger en konklusjon. Avslutningsvis presenteres begrensninger ved masteroppgaven og forslag for videre forskning. De to siste kapitlene inneholder oppgavens litteraturliste og vedlegg.

---

<sup>1</sup> En reguleringsplan er et kart som viser fremtidig grunnnutnyttelse i området og beskriver hvor byggene skal stå, hva de skal brukes til og hvilke funksjoner som skal være tilstede i bydelen. Til kartet er det knyttet et sett av reguleringsbestemmelser, og ingen kan igangsette større bygge- og anleggsarbeider før det foreligger reguleringsplan. Dette er hjemlet i plan- og bygningsloven (PBL) (Aakre, i snl, 2017).

Det teoretiske fundamentet bygger på teori fra Vargo og Lusch (2006, 2008, 2016), Prahalad og Ramaswamy (2004a og b), om samskaping av verdier i et service-dominant perspektiv. I tillegg benyttes teori om samskaping i offentlig sektor. Dette fordi samskaping i offentlig sektor er forskjellig fra samskaping i privat sektor. Offentlige organisasjoner stilles overfor helt andre utfordringer enn private organisasjoner gjør, og skal ivareta mange motstridende hensyn (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015). I offentlig sektor handler samskaping i stor grad om å tilrettelegge for samskapingsprosesser (Bason, 2010), et prinsipp som er sentralt i vår problemstilling.

Oppgaven avgrenses til den atferdsmessige delen av kundeengasjement, følgelig vil kognitivt og affektivt engasjement (Brodie et al., 2011) ikke bli vektlagt. For å svare på problemstillingen ønsker vi å identifisere drivere for atferdsmessig kundeengasjement i en kommunal setting. Ved hjelp av disse driverne og teori om samskaping i offentlig sektor, kan vi foreslå hvordan kommunen kan tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement. Forskning på kundeengasjement peker på flere drivere, eller forløpere (antecedents), til atferdsmessig engasjement. Drivere for atferdsmessig kundeengasjement, identifisert av Jaakkola og Alexander (2014), gir viktige bidrag til det teoretiske grunnlaget.

Datamaterialet omfatter ikke intervjuer med innbyggerne, men innbyggerperspektivet belyses på et generelt grunnlag, med tanke på hvordan kommunen tilrettelegger for involvering. Innbyggerperspektivet er dermed i mindre grad vektlagt.

## 2 Teoretisk fundament

Denne studien undersøker på hvilken måte kommunen kan tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement. Det teoretiske fokuset i dette kapittelet er på samskaping av verdier, service-dominant logikk, samskaping i offentlig sektor, og kundeengasjement. Kundeengasjement og service-dominant logikk deler et teoretisk fokus på interaktive bytter i et verdiskapingsnettverk, noe som dermed fører til en konseptuell egnethet for å forene perspektivene i forskning (Vargo & Lusch, 2008; Hollebeek, Conduit, Sweeney, Soutar, Karpen, Jarvis, & Chen, 2016a; Brodie et al., 2011; Jaakkola & Alexander, 2014). Flere studier beskriver også at interaktive og samskapende kundeopplevelser, kan tolkes som en handling som reflekterer engasjement. Begrepet engasjement er dermed sentralt innen service-dominant logikk (Vargo & Lusch, 2016; Hollebeek, Srivastava & Chen, 2016b; Brodie et al., 2011; Jaakkola & Alexander, 2014, 2011). Ifølge Lusch og Vargo (2006, s. 284) omfatter kundeengasjement, kunde-samskaping (customer co-creation). Videre skriver de at det er en sterk forbindelse mellom samskaping og kundeengasjement.

Hovedfokuset i vår avhandling er rettet mot kundeengasjement, med spesiell vekt på drivere av atferdsmessig kundeengasjement. Først presenteres samskaping, med service-dominant logikk som vårt teoretiske bakteppe. For å få en forståelse av kundeengasjement i sammenheng med samskaping, har vi først foretatt en redegjørelse av sentrale elementer innenfor dette perspektivet. Dette gjør vi fordi det gir oss et begrepsapparat som kan gi relevant basis for å tolke mekanismer innenfor de forskjellige konseptualiseringene av kundeengasjement. Videre redegjør vi for samskaping i offentlig sektor, for å knytte teori til kontekst. Deretter presenteres kundeengasjement som fenomen. For å danne en bred forståelse av hva kundeengasjement er, presenterer vi drivere for fenomenet. Kapittelet utgjør det teoretiske fundamentet som studien vil bygge på. Til slutt oppsummeres teori i en modell som illustrerer hvordan vi skal løse problemstillingen.

### 2.1 Samskaping

Samskaping defineres som *“menneskers eksplisitte involvering over tid, for å identifisere, definere og beskrive nye løsninger”* (Bason, 2010, s. 173). Verdi er alltid samskapt i henhold til service-dominant logikk. Samskaping er dermed et sentralt begrep innenfor dette perspektivet. Service-dominant logikk er ifølge Vargo og Lusch (2016, s.8) *“et teoretisk*

*perspektiv som konseptualiserer ressursbytter gjennom tjenester”* (e.o). Ved denne oppfatningen baseres ressursbyttene på service. Dette vil si at i service-dominant logikk er det tjenester, fremfor produkter som er i fokus. Spesialiserte ferdigheter og kunnskap er fokuset for økonomisk bytte, og er et grunnleggende fundament som samfunnet er bygd opp av (Lusch & Vargo, 2006). For å kunne forbedre menneskers individuelle og kollektive velvære, utveksler man derfor tjenester (Lusch & Vargo, 2006). Hvis produkter er innblandet i prosessen blir dette sett på som et verktøy eller ressurs, for å kunne levere og bruke tjenester (Vargo & Lusch, 2008). Leverandør bidrar til verdiskaping ved å lage en verdi-proposisjon, og kunden aktualiserer verdien ved å ta i bruk produktet/tjenesten som tilbys dem (Vargo & Lusch, 2008). I enkelte tilfeller kan kunden også være involvert i produksjonen ved at de deltar i etableringen av kjernetilbudet fra leverandøren. Dette kan eksempelvis skje gjennom felles oppfinnsomhet, samdesign eller samproduksjon (Jaakkola & Alexander, 2014).

Verdi-litteraturen har først og fremst basert seg på faste forhold som sterke relasjoner, interaksjon og dialog av høy kvalitet, som kreves for vellykket verdiskaping (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). I et slikt perspektiv kan ulike aktører samskape verdi gjennom interaksjon. Dette kan kalles samskaping av verdier, og innebærer flere aktørers handlinger, ofte også uvitende om hverandre, som bidrar til hverandres velvære (Vargo & Lusch, 2016). Aktører betyr i denne sammenheng både kunder og organisasjoner. Aktørene er her motiverte til interaksjon på grunn av et ønske om å bidra med ressurser, slik at de kan være med å utvikle mer komplekse tjenester og verdi til fordel for de involverte. Dette er et grunnleggende prinsipp i service-dominant logikk, altså at bedrifter ikke kan produsere verdi alene, men bare komme med verdiforslag (Vargo & Lusch, 2008).

Service-dominant logikk bygger på kundens proaktive rolle og anseelse i samskaping av verdier med ulike aktører gjennom aktiv dialog og interaksjon (Vargo & Lusch, 2008). I henhold til dette perspektivet foregår samskaping av verdier i komplekse og dynamiske nettverkstrukturer eller servicesystemer (Vargo & Lusch, 2011). Et servicesystem er en verdiskapingskonfigurasjon bestående av utvekslingsparter (leverandører og kunder) og deres nettverk, som direkte og indirekte påvirker samskapingen gjennom ressursintegrasjon. Aktører er her knyttet sammen gjennom regler og normer (Lusch, Vargo, Dechington & Magnussen, 2014). Disse service-systemene inneholder service-plattformer, som for eksempel både kan være online nettverkssider eller fysiske rom. På disse plattformene skal det legges til



rette for god flyt av kompetanse og ferdigheter mellom aktørene som er involvert (Lusch & Nambisan, 2015).

Prahalad & Ramaswamy (2004a) var de første som snakket om samskaping av verdier. Forskerne forklarer at denne prosessen omhandler å utvikle nye løsninger *sammen med* kunder, og ikke for dem, slik man tradisjonelt har tenkt. I den tradisjonelle verdiskapingsprosessen hadde organisasjoner og forbrukere ulike roller i produksjon og forbruk. Produkter og tjenester inneholdt verdi, og markedene utvekslet denne verdien fra produsent til forbruker, det vil si at verdiskapning skjedde utenfor markedene. Når vi beveger oss mot samskaping, forsvinner imidlertid denne forskjellen. I økende grad engasjerer forbrukere seg både i prosessen og skaper verdi. Forbrukeren i denne samskappingsprosessen blir selve grunnlaget for verdi. I slike prosesser er forbrukere sett på som likestilte parter i utviklingen, det vil si at forbrukerne er mer informerte, autoriserte og aktive enn tidligere. Dette utfordrer det tradisjonelle synet på verdiskapning og markedet (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ifølge Prahalad og Ramaswamy (2004a) ønsker forbrukere i dag, i større og større grad å utøve sin innflytelse i alle deler av forretningssystemet. Rustet med nye verktøy og misnøye med tilgjengelige valg, ønsker forbrukere å samhandle med organisasjoner for å samskape verdi. Et slikt syn på samspillet mellom forbruker og organisasjon som sammen skaper verdi, omdefinerer betydningen av verdi og verdiskapingsprosessen.

Samskaping av verdier innebærer utveksling av ressurser, som ikke bare inkluderer transaksjoner (penger og varer). Verdien bestemmes av den enkelte basert på samsvar med egne verdier, individuelle, kontekst, sosialt system, relasjonelle og kollektive mål (Vargo & Lusch, 2008; Jaakkola & Alexander, 2014). Denne utvekslingen av ressurser, til fordel for en annen part, er motivert av forventning om gjensidighet. Hver aktør bidrar til verdiskapning ved å integrere ressurser basert på hvilke fordeler de får. Alle aktørene som utfører en rolle i nettverket ønsker verdi, ikke bare kunden (Jaakkola & Alexander, 2014). Dette verdiperspektivet skiller seg fra et mer tradisjonelt perspektiv, der kunden ses på som en passiv mottaker av virksomhetens produserte verdi.

Samskaping i privat sektor skiller seg fra samskaping i offentlig sektor. Dette fordi offentlige organisasjoner stilles overfor helt andre utfordringer enn private organisasjoner, og skal samtidig ivareta mange motstridende hensyn (Christensen et al., 2015). Følgelig kan dette

påvirke kommunens forutsetninger for å engasjere mennesker inn i samskapingsprosesser. I det følgende vil vi gå nærmere inn på teori om samskaping innenfor offentlig sektor.

### **2.1.1 Samskaping i offentlig sektor**

Samskaping i offentlig sektor kan defineres som;

*“...a process through which two or more public and private actors attempt to solve a shared problem, challenge, or task through a constructive exchange of different kinds of knowledge, resources, competences, and ideas that enhance the production of public value in terms of visions, plans, policies, strategies, regulatory frameworks, or services, either through a continuous improvement of outputs or outcomes or through innovative step-changes that transform the understanding of the problem or task at hand and lead to new ways of solving it” (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2016b, s.8).*

I kommunal sektor handler samskaping om å tilrettelegge for samskapingsprosesser (Bason, 2010). Ifølge Bason (2010) skal kommunen her være en fasilitator, i stedet for en tjenesteleverandør som legger til rette for at næringsliv, andre interessenter og innbyggere ses på som likestilte ressurser i utviklingsprosessen og som skal samarbeide for å skape bedre tjenester og produkter. Torfing et al. (2016b) beskriver en økende grad av samskapingspraksis som mobiliserer erfaringer, ressurser og ideer fra flere offentlige og private aktører i etableringen av offentlige løsninger. *“Folk må ikke bare bli sett på som en del av problemet, men også som en del av løsningen”* (Regjeringen.no, 2012-2013, s. 49). Denne tankegangen bryter med ideen om kommunen som den primære tjenesteleverandøren. Vi antar at dette synet også er gjeldende innenfor vår kontekst; Nordbyen byutviklingsprosjekt. Torfing et al. (2016b) sin beskrivelse og regjeringens oppfordring, kan ses i forbindelse med “Kommune 3.0” som betraktes som en videreutvikling av dagens nordiske velferdsstatsmodell, der den største endringen er at kommunen i større grad utvikler fasiliterende nettverksbyggende tjenester som kan skape verdi for alle parter (Guribye, 2016, s.11). Kommunens rolle vil her være i større grad å stimulere engasjementet og aktiviteten i lokalsamfunnet, og de kommunale medarbeiderne må være opptatt av å anskaffe innbyggers ressurser, skape fellesskap, fasilitere og støtte (Guribye, 2016; Torfing et al., 2016a).

Samskaping av offentlige tjenester med innbyggere, blir av politikere sett på som en nødvendig betingelse for å skape nye offentlig tjenester som faktisk oppfyller innbyggernes

behov, i henhold til Voorberg, Bekkers & Tummers (2015). De betrakter involvering av innbyggere, beboere, andre interessenter og aktører som en forutsetning for samfunnsutvikling, og at faktorer som påvirker deres deltakelse er komponenter som er fordelt på både innbyggere og organisasjonen. Komponentene for organisasjonen innebærer hvordan organisasjonen er tilrettelagt for involvering. Dette kan for eksempel være en riktig kommunal infrastruktur, og om det finnes kommunale lokaler hvor ideer kan diskuteres og testes. En annen viktig faktor er politikeres holdninger til å involvere medborgere som verdifulle partnere. Det viser seg ofte at disse holdningene i liten grad innbyr til innbyggernes engasjement (Voorberg, et al., 2015). Ifølge Voorberg et al. (2015) er ikke det administrative miljøet i kommunal sektor rettet mot å inkorporere sivile aktører i offentlig tjenestestyring. Hovedsakelig på grunn av den myndighetsrollen som kommunen har, men også fordi sivil engasjement ofte anses som ukontrollert og upålitelig. En risikovillig kultur i organisasjonen er derfor viktig for å få til samskaping (Voorberg et al., 2015). Komponentene for innbyggere som avgjør deres vilje til å delta i utviklingsprosesser, er for eksempel utdanningsnivå, personlige egenskaper og familiestruktur. Det er også sentralt at innbyggerne er oppmerksomme på egne evner og muligheter til faktisk innflytelse på offentlige tjenester (Voorberg et al., 2015).

Bason (2010) mener at ved å involvere aktører i en tidlig fase, der det ofte er høy kompleksitet og usikkerhet, kan ny erfaring og forståelse av utfordringer oppnås. Dermed kan tjenester omdefineres slik at gamle tankesett forkastes og nye etableres. Det er slik radikale innovasjoner gjerne skjer i offentlig sektor (Bason, 2010). Samskaping i offentlig sektor er ifølge Torfing et al. (2016b) en alternativ strategi som bryter med den tradisjonelle tanken om at det offentlige er ansvarlige for å levere tjenester og problemløsning til innbyggerne. For å fremme samskaping i kommunal sektor bør det, ifølge Banerjee & Ceri (2016), utvikles en frittstående, nedskrevet strategi der det fokuseres på å skape systematisk bevisstgjøring, og bygging av en organisasjonskultur som baserer seg på viktigheten av samskaping og innovasjon. Ideen om samskaping i offentlig sektor kan gi et større bidrag til felles løsning av kommunale oppgaver enn det de gjør i dag, med et brukerorientert fokus i et helhetlig og langsiktig perspektiv. Selv om samskaping er en alternativ strategi, er det ikke en ny strategi. Slik kommunene i nordiske land fungerte for lenge siden, lenge før profesjonalisering, teknokratisering og New Public Management fikk fotfeste, hadde de mange trekk med det man kaller samskaping i dag (Torfing et al., 2016a). Prinsippene som ligger til grunn for

samskaping og helhetstenkning kan forbindes med dugnadsånden som bygget opp Norge etter 2. verdenskrig. Utbygging av kommunale veier og elektrisitet ble til gjennom lokale samarbeid der lokale innbyggere deltok med ressurser i form av egeninnsats. Frivillige organisasjoner og kommuner etablerte, og drev barnehager og sykehjem på tilsvarende måte i et tett samarbeid. Når vi snakker om samskaping i offentlig sektor i dag, handler det om å se tilbake på historien, og på den offentlige serviceproduksjonen og kommunen som våre forfedre vokste opp med (Torfing, et al., 2016a). Ved å klare å skape et slikt engasjement, sammen med nyere metoder og verktøy, vil dette utgjøre store fordeler i utviklingen av samfunnet. Med en slik tankegang må velferdssamfunnet bygges av folket i fellesskap (Torfing et al., 2016b).

Service-dominant logikk og samskaping, som vi nå har gått gjennom, gir et konseptuelt grunnlag for utviklingen av kundeengasjement som gjenspeiler kundenes interaktive, samskapende erfaringer med andre interessenter i nettverksbasert serviceforhold (Brodie et al., 2011). Vargo og Lusch (2010) foreslår at spesielle interaktive og kreative kundeopplevelser i et tjenstedominant perspektiv, kan tolkes som en handling som reflekterer engasjement. Brodie et al. (2011) identifiserte over 50 artikler som brukte begrepene “engasjere” og/eller “engasjement” i diskusjoner som omhandlet den service-dominante logikken. De fant at disse begrepene vanligvis brukes i diskusjoner om prosesser, samskaping, løsning, utvikling, interaksjoner og/eller relevante markedsføringsbaserte former for tjenesteutvikling. Vår teoridel vil derfor i det følgende belyse begrepene kundeengasjement og atferdsmessig kundeengasjement.

## **2.2 Kundeengasjement**

Kundeengasjement er en psykologisk tilstand som oppstår i kraft av interaktive samskapende kundeopplevelser med et firma eller en merkevare i en service-relasjon (Brodie et al., 2011). Kundeengasjement er et flerdimensjonalt konsept, og inneholder kontekst og/eller interessent-spesifikke uttrykk av relevante kognitive, affektive og/eller atferdsdimensjoner (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013; Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner & Verhoef, 2010). Kognisjon handler om individers erfaringer, oppfatninger og tenkning som de har dannet seg gjennom en mental tankeprosess til et holdningsobjekt (Brodie et al., 2013). Affektive dimensjoner omhandler det emosjonelle, og innebærer de følelsene som individer retter mot målet for engasjementet. Både den kognitive og den affektive dimensjonen av

kundeengasjement, handler om enkeltindividers følelser og oppfatninger som kommer av læring og følelse av tilknytning til et objekt (Brodie et al., 2013). Engasjement har blitt betraktet som en interaksjonsopplevelse mellom et engasjert objekt og subjekt. Dette er i tråd med service-dominant logikk, og bygger på forutsetninger for aktører og interessenters integrering av ressurser i samskaping (Brodie et al., 2013; Hollebeek et al., 2016b).

Ifølge Lusch og Vargo (2006, s. 284) omfatter kundeengasjement kunde-samskaping (customer co-creation). Kunde-samskaping involverer kundedeltakelse i skapelsen av kjernetilbudet selv. Det kan oppstå gjennom delt oppfinnsomhet, co-design, eller delt produksjon av relaterte varer (Lusch & Vargo, 2006, s.284; Van Doorn et al., 2010, s. 254). Således oppstår samskaping når kunden deltar gjennom spontane, skjønnsmessige atferder som unikt tilpasser kunde-merke opplevelser (utover valg av forhåndsbestemte alternativer som i samproduksjon). Dette viser at det er en sterk forbindelse mellom samskaping og kundeengasjement. Atferd, som eksempelvis forslag til forbedring av forbruker-opplevelsen, hjelp og veiledning av tjenesteleverandør, samt bistand til andre kunder med hensyn til å konsumere bedre, er alle aspekter av samskaping og dermed atferdsmessig kundeengasjement (Van Doorn et al., 2010). Haven (2007, s. 4) definerer engasjement som “... *the level of involvement, interaction, intimacy, and influence an individual has with a brand over time*”. Dette vil si at engasjement er graden av involvering, interaksjon, fortrolighet og påvirkningen et menneske har med en merkevare over tid. Begrepet engasjement, mener forskere stammer fra “involvering” og “deltakelse”, men de hevder imidlertid at begrepet også inkluderer det proaktive samspillet mellom kunden og et bestemt engasjement-objekt (Brodie et al., 2011).

Flere definisjoner av begrepet engasjement viser at interaktivitet er noe som går igjen (Hollebeek, Glynn & Brodie, 2014; Hollebeek, Conduit & Brodie, 2016c). I tidligere studier på engasjement er det størst utbredelse for å se på subjektet som kunde (Hollebeek et al., 2016a), og i markedsføringslitteraturen kan objektet i interaksjonen eksempelvis være merkesamfunn, merkevarer, media, online-plattformer og kundens relasjon til en bedrift. Følgelig har det oppstått flere begreper innenfor litteraturen om engasjement, eksempelvis; customer engagement, customer brand engagement, brand engagement in self-concept og community engagement (Algesheimer, Dholakia & Herrmann, 2005; Sprott, Czellar & Spangenberg, 2009; Hollebeek, 2011; Vivek, 2009). Kundeengasjement er på en annen side et veldig bredt begrep og vanskelig å definere. Ifølge Brodie et al. (2011) innebærer engasjement en verdiskapende prosess som oppstår på grunn av kundenes tidligere erfaringer

med et spesifikt produkt eller tjeneste, og som er lagret i individets kognitive assosiasjoner. Ved gjentagende serviceprosesser mellom en kunde og firmaet, som for eksempel hyppig kommunikasjon, kan det til sammen skapes verdi over tid. Spesielt dersom kundens assosiasjoner til disse servicemøtene er gode, kan dette være med på å gi økt engasjement hos kunden, og samtidig bidra til en mer positiv innstilling til både firmaet og produktene og tjenestene de produserer (Brodie et al., 2011).

Engasjement reflekterer investeringer i form av energi, følelser og konsentrasjon (Brodie et al., 2011), og kan videre forstås som en refleksjon av motivasjon som følge av interaktive opplevelser mellom eksempelvis en kunde og en tjeneste/produkt (Brodie et al., 2011; Van Doorn et al., 2010). Motivasjonen oppstår på grunn av det engasjerte subjektets interaktive opplevelse med objektet. Hvis individet opplever høy grad av engasjement, vil også opplevelsen av motivasjon bli mer intens (Higgins & Scholer, 2009). Brodie et al. (2011) og Hollebeek et al. (2014) hevder at det er konsensus rundt at engasjement varierer avhengig av kontekst. Engasjement handler om interaksjon mellom aktører i en spesifikk kontekst, der konteksten kan legge til rette for relevans og ulike dimensjoner av engasjement (Hollebeek et al., 2014).

Begrepet engasjement er relativt nytt innenfor markedsføringsfaget, men har lenge vært i fokus i andre fagdisipliner slik som organisasjonsteori og sosiologi (Brodie et al., 2011). Det har dermed utviklet seg ulike tilnærminger til engasjement. Innenfor markedsføring har organisasjonsatferd vært til stor inspirasjon for engasjementsbegrepet. Studier som tilnærmer seg engasjement som en én-dimensjonal konstruksjon har blant annet hatt fokus på kognisjon, antall “likerklikk”, eller intensjon om å engasjere seg (Higgins & Scholer, 2009; Higgins, 2006; Wallace, Buil, & de Chernatony, 2014). Brodie et al. (2011) mener imidlertid at engasjement må betraktes som et multidimensjonalt begrep, slik at man i større grad kan fange opp at fenomenet er sammensatt. Det er med andre ord ikke enighet om hvor mange dimensjoner som finnes, men mange studier mener kognisjon, affeksjon og aktivering er viktige faktorer for engasjement (Brodie et al., 2011; Hollebeek, 2011). Avklaringer av begrepet har strukket seg fra brede definisjoner av kundeengasjement som en psykologisk prosess (Patterson, Yu & De Ruyter, 2006), psykologiske tilstander (Hollebeek, 2011; Brodie et al., 2011), eller som atferdsmessig begrep (van Doorn et al., 2010; Jaakkola & Alexander, 2014). I vår studie tar vi utgangspunkt i engasjement som et atferdsmessig begrep, som vi nå skal presentere og utdype nærmere.



### 2.2.1 Atferdsmessig kundeengasjement

En rekke studier på kundeengasjement i markedsføringslitteraturen konseptualiserer engasjement som en atferdsmessig manifestasjon (Jaakkola & Alexander, 2014; van Doorn et al., 2010; Verhoef, Reinartz & Krafft, 2010; Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel & Tillmanns, 2010). Årsaken kan være at det er lett observerbart, og slik kundeatferd har en direkte nytte i praksis (Van Doorn et al., 2010). Innenfor dette området av kundeengasjement har det blitt klassifiserte flere uttrykk for atferd, blant annet; kunde-til-kunde interaksjon og kundens deltakelse, og respons under produkt- og tjenesteutvikling (Jaakkola & Alexander, 2014, 2011).

Atferdsmessig kundeengasjement omfatter mange kundebidrag slik som frivillig eller ekstra-rolle-atferd, hvor kundene hjelper firmaet i henhold til firmaets planer og hvor rollen deres er bestemt av firmaet (Ahearne, Bhattacharya, & Gruen, 2005). Konseptet atferdsmessig kundeengasjement beskrives og defineres av van Doorn et al. (2010, s. 254) som; *“Customer engagement behaviours go beyond transactions, and may be specifically defined as a customer’s behavioral manifestations that have a brand or firm focus, beyond purchase, resulting from motivational drivers”*. Dette er i tråd med Jaakkola og Alexanders (2014) forståelse av atferdsmessig kundeengasjement i et service-dominant perspektiv. I følge forskerne innebærer begrepet at kunder er drevet av sine egne unike formål og intensjoner istedenfor de som kommer fra firmaet. De skriver at atferdsmessig kundeengasjement i samskaping er kundens bidrag i form av ressurser under felles ikke-transaksjonelle verdiprosesser. Dette perspektivet ligger til grunn for vår forskningstilnærming. Kunden ønsker å investere frivillige bidrag av ressurser for å skape verdi for en organisasjon eller en merkevare. Verdiprosessene skjer i samspill mellom kunder og firmaet og/eller andre interessenter. Dermed påvirkes deres respektive verdiprosesser og utfall.

For å kunne tilrettelegge for atferdsmessig kundeengasjement er det viktig for primær-firmaet, som i vår studie er kommunen, å vite hva som motiverer og driver mennesker til å engasjere seg. I det følgende vil drivere for atferdsmessig kundeengasjement bli redegjort for.

## 2.2.2 Drivere for atferdsmessig kundeengasjement

Mange studier diskuterer hvorfor kunder atferdsmessig engasjerer seg utover kjøper-bruker atferd, og drivere av atferdsmessig kundeengasjement er beskrevet også i tidligere forskning (Baron & Warnaby, 2011; Schau, Muñiz & Arnould, 2009; Dholakia, Blazevic, Wiertz & Algesheimer, 2009; Jaakkola & Alexander, 2014; Van Doorn et al., 2010). I vår oppgave benyttes begrepet driver som en samlebetegnelse på drivere, forløpere (antecedents) og motivasjoner som ligger til grunn for menneskers atferdsmessige kundeengasjement.

Det er gjort lite forskning om atferdsmessig kundeengasjement i “offline” kontekster. Mye av forskningen som er gjort, som omhandler kundens engasjement innenfor markedsføringslitteraturen, undersøker dette i en online kontekst (Brodie et al., 2013; Dholakia et al. 2009; Schau et al., 2009). Dette er for å lett fange opp interaktiviteten som skjer mellom aktører ved samskaping av verdi (Cheung, Lee & Jin, 2011; Hollebeek et al., 2014). Slik interaktivitet skjer ofte på spesifikke fansider til en merkevare på nettverksforumer som er godt egnet for å tydeliggjøre interaktivitet mellom aktører, som for eksempel Facebook. Mye av kommunikasjonen i dag foregår på internett. Det er trolig likhetstrekk mellom drivere for engasjement studert i “offline” (e.g. Jaakkola & Alexander, 2014) og i “online” kontekster (internett, sosiale medier) (e.g. Brodie et al., 2011; Adjei, Noble & Noble, 2010). Grunnet et flytende skille mellom engasjement studert i en “offline” kontekst (Jaakkola & Alexander, 2014) og “online” kontekster (internett, sosiale medier) (e.g. Brodie et al., 2011; Adjei et al., 2010), ser vi ingen grunn til å gjøre en distinksjon her. På den måten kan vi bidra til forskningsagendaen satt av Brodie et al. (2011), og videreutviklet av Jaakkola og Alexander (2014). Drivere funnet i begge kontekster kan antakeligvis derfor ha overføringsverdi. Vi utelukker ikke at engasjementet i denne studien kan foregå i en online kontekst, selv om vi hovedsakelig undersøker atferdsmessig kundeengasjement i en offline kontekst.

Forskning i virtuelle miljøer viser at kunder motiveres til ikke-transaksjonell atferd fordi de forventer fordeler i form av kunnskap og omdømme, sosiale fordeler og økonomiske fordeler, eksempelvis kostnadsbesparelser (Füller, 2010; Nambisan & Baron, 2009). Omdømme beskrives av Füller (2010) som en driver for engasjement i innovasjonsprosjekter. Forskning på drivere og forløpere for atferdsmessig kundeengasjement i offline kontekster, viser også at

kundene er motivert av forventede verdiutfall. Driverne har utspring både fra firmaet og kundene som alle kan bidra til å skape forhold som foster atferdsmessig kundeengasjement (Jaakkola & Alexander, 2014; Van Doorn et al., 2010). Jaakkola og Alexander (2014) har studert atferdsmessig kundeengasjement i en offline kontekst, altså i et fysisk servicesystem. Disse driverne støtter og beriker tidligere funn på drivere av kundeengasjement funnet i en rekke virtuelle samfunn, som var fokusert på merkevarer og produktinnovasjon (Baron & Warnaby, 2011; Schau, Muñiz, & Arnould, 2009).

Forskning har tidligere foreslått at firmaer kan fasilitere atferdsmessig kundeengasjement ved å tilby effektive plattformer for informasjonsdeling og interaksjon (Baron & Warnaby, 2011; Dholakia et al., 2009), og ved å belønne kunder for deres bidrag (Füller, 2010; Kumar et al., 2010). Gebauer, Füller & Pezzeri (2013) demonstrerte viktige triggere for positive eller negative utfall av atferdsmessig kundeengasjement, henholdsvis at kunder opplevde rettferdighet og tilfredsstillelse ved å delta i utviklingen (co-development behavior). Firmaets holdning har altså betydning (Jaakkola & Alexander, 2014). Ved å dele erfaringer gjennom word-of-mouth eller anbefalinger, vil kunder påvirke og tilpasse andres forventninger (Bansal & Voyer, 2000; Dholakia et al., 2009), og påvirker andre interessenters oppfatninger av verdi (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993) og deres vilje til kjøp (Adjei et al., 2010).

I vår oppgave tar vi i hovedsak utgangspunkt i drivere funnet i Jaakkola og Alexander (2014) sin studie. De har studert atferdsmessig kundeengasjement gjennom kunders frivillige ressursbidrag, ut over det som er grunnleggende for transaksjoner. Dette foregår i et samspill mellom primær-firmaet og andre aktører og skyldes motiverende faktorer. Studien tar også utgangspunkt i enkelte kundebaserte drivere for atferdsmessig kundeengasjement beskrevet av Van Doorn et al. (2010). Kundebaserte drivere inkluderer holdningsfaktorer slik som tilfredshet, merkeforpliktelse og tillit (Bolton, Lemon & Verhoef, 2004; Morgan & Hunt 1994; Verhoef, Franses & Hoekstra, 2002), så vel som kundemål, ressurser, og verdioppfatning. Kundemål dreier seg om at kunder kan ha ønsker om å maksimere forbruks- eller relasjonsfordeler. Kundemål kan være urelatert til eksempelvis merkevaren eller produktopplevelsen (Van Doorn et al., 2010), og Füller (2010) beskriver eksempelvis at altruisme kan sees som en motivasjon for kunders engasjement i samskappingsaktiviteter. Driverne kan både fremme eller hemme effekten av en annen driver (Van Doorn et al., 2010).

Prosjektet, og aktørene som inngår i nettverket vi studerer, kan sees på som et komplekst og dynamisk servicesystem (Lusch & Vargo, 2006). Dette innebærer flere aktører som direkte og indirekte påvirker samskapingen, i form av ressursbidrag, eksempelvis tid, kunnskap og ferdigheter, penger eller handlinger. I vår studie inkluderes derfor tilretteleggende drivere for kommunen og drivere for andre viktige involverte interessenter (næringsliv, utbyggere og grunneiere) i «Nordbyen». Alle aktørenes ressursbidrag har dermed betydning for samskaping i servicesystemet. For å kunne tilrettelegge for atferdsmessig kundeengasjement må kommunen forstå de ulike aktørenes motivasjon og atferd, og hvordan deres ressursbidrag kan integreres med kommunenes egne prosesser og ressurser i servicesystemet. I tillegg må kommunen ha vilje til å gjøre det (Jaakkola & Alexander, 2014).

Jaakkola og Alexander (2014) beskriver at nøkkeldriverne for atferdsmessig kundeengasjement, er at kundene føler eierskap til firmaets tilbud og myndiggjøring i servicesystemet, støttet av firmaets tilrettelegger for involvering, samt dets vilje til å gi fra seg noe av kontrollen til samfunnet og kundene. Relasjonene og kommunikasjonen, i tillegg til tillit og positiv dialog mellom aktørene, er også beskrevet som drivere for atferdsmessig engasjement. Kundetilfredshet, tillit og forpliktelse kan være både drivere og utfall av atferdsmessig kundeengasjement, og kundenes motivasjon til å engasjere seg er relatert til deres forventninger om verdiutfall (Jaakkola & Alexander, 2014; Van Doorn et al., 2010).

Videre vil oppgaven belyse sentrale drivere for atferdsmessig kundeengasjement, relevant for den gitte konteksten.

Driverne er inndelt i primær-firmaets tilretteleggende drivere for kundeengasjement og primær-kunders drivere. Primær-firmaets drivere fungerer som tilretteleggende drivere for å motivere til kundeengasjement, mens drivere for primær-kunder er aktørenes motiverende drivere som ligger til grunn for engasjementet. Flere av driverne for kommunen og aktørene kan være avhengig av hverandre. Eksempelvis må trolig primær-firmaet gi slipp på kontroll for at en følelse av myndiggjøring hos kunder skal kunne oppstå.

## **Primær-firmaets tilretteleggende drivere for kundeengasjement:**

### ***Tilgang og involvering***

Involvering kan defineres som; “*Customer involvement in service innovation refers to the extent to which service producers interact with current (or potential) representatives of one or more customers at various stages of the new service development process*” (Matthing, Sanden & Edvardsson, 2004, s. 487). Dette vil si at involvering av aktører handler om i hvor stor grad tjenesteleverandør samhandler med nåværende eller potensielle kunder i ulike stadier i en utviklingsprosess. Ved involvering er tilgjengeliggjøring av firmaet viktig (Jaakkola & Alexander, 2014). Tilgang gitt av firmaet, slik som å åpne opp og invitere samfunn inn og involvere dem i servicesystemet på en enkel måte, er viktig for kundenes engasjement. Dersom ikke kundene har tilgang til, og primær-firmaet ikke tilrettelegger for åpenhet til informasjon, blir imidlertid dialog og interaksjon vanskelig, noe som er sentralt for at samskaping kan skje (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Både tilgang og åpenhet er kritiske for å ha en meningsfylt dialog. Bedrifter har tradisjonelt sett hatt fordeler av å utnytte asymmetrien av informasjon mellom dem og den enkelte forbruker, noe som endres når kundene i større grad er med som samskapere. Bedrifter kan ikke lenger holde informasjon for seg selv. Åpenhet er viktig i en samskappingsprosess hvor samarbeid og utveksling av informasjon er sentralt (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Lav grad av byråkrati hos en organisasjon gjør det enklere for kunder å engasjere seg (Jaakkola & Alexander, 2014). Det å tilgjengeliggjøre deler av firmaet for sine kunder og interessenter, vil kunne skape en opplevelse av tilhørighet og eierskap (Jaakkola & Alexander, 2014). Ved å invitere aktører inn i samskappingsaktiviteter kan dette føre til nye og interessante perspektiver (Prahalad & Ramaswamy 2004a). Samskaping fører med seg en annerledes kreativ prosess, en involvering av mennesker som er annerledes, og en annen kunnskapsmodus som ligger i forkant av offentlig innovasjon og beslutningstaking (Bason, 2010). Bason (2010) skriver at det å involvere mennesker på innsiden og utsiden av organisasjonen er nøkkelen i verdiskapningsprosessen. Han hevder at man bør erkjenne at alle kan være kreative, og dermed engasjere mennesker fra andre offentlige byråer og institusjoner, private aktører, og sist men ikke minst, sluttbrukere som lokalsamfunn, familier og individuelle innbyggere (Bason, 2010). Firmaet bør fasilitere for, og gjøre involvering av

kundene og andre interessenter i servicesystemet så enkelt som mulig, og samtidig unngå hindringer og barrierer som kan motvirke deres involvering (Jaakkola & Alexander, 2014).

### ***Kontroll***

Jaakkola & Alexander (2014) skriver at firmaer kan oppmuntre til atferdsmessig kundeengasjement ved å være åpen, tilgjengelig og tilpasse kundenes ressursbidrag, men det krever at de til en viss grad gir kontroll til de engasjerte kundene og andre interessenter. Myndiggjøring av kundene fører til at de får en følelse av eierskap, og kan bidra til at de yter mer, og følgelig øker også fordelene for hele servicesystemet (Jaakkola & Alexander, 2014). Å gi kunder myndighet og innflytelse innebærer å gi slipp på en viss grad av kontroll, noe som også kan få uønskede konsekvenser (Jaakkola & Alexander, 2014; Berthon, Pitt & Campbell, 2008; Gebauer et al., 2013). Ved at kunder får mer kontroll av firmaet, kan de gjøre endringer som ikke er ønskelige, er i strid med firmaets preferanser, eller som ikke verdsettes av andre medlemmer i servicesystemet (Schau, Muñoz & Arnould, 2009). Dette kan medføre konsekvenser som ikke er planlagt. Når firmaet integrerer kunders ressurser, kan dets merke ta en retning som ikke er planlagt av firmaet. Dette kan føre til uheldige assosiasjoner knyttet til merkevaren (Ind, Fuller & Trevail, 2012). Dette utfallet betyr at det må tas hensyn til tiltak der firmaet kan beholde noen form for jurisdiksjon over kundeengasjement.

Jaakkola og Alexander (2014) hevder derfor at firmaet bør vurdere atferdsmessig kundeengasjement som en strategisk sak som krever nøye planlegging og implementering i hele firmaet, og å erkjenne at atferdsmessig kundeengasjement har den uunngåelige effekten av at firmaet ikke lenger har full kontroll over sin verdivurdering.

### **Primær-kundens drivere:**

#### ***Myndiggjøring***

Empowerment, eller *myndiggjøring*, innebærer en aktiv orientering mot arbeidet og en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen (Spreitzer, 1995), og handler om å ha makt og innflytelse over sitt eget liv og sin egen situasjon (Wormnes & Manager, 2005). For å lykkes med myndiggjøring er det en fordel å ha mestringsforventning, som betyr å ha en forventning om at man skal kunne lykkes. Dette har stor betydning for atferd, tankemønster og motivasjon (Bandura, 1997). Amundsen og Martinsen (2014) mener det er tre innflytelsesprosesser som

ledere kan benytte seg av for å fremme myndiggjøring hos medarbeidere; maktdeling, motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte. Disse prosessene kan vi se i sammenheng med vår case. For at samskaping skal skje så må kommunen først og fremst gi reell autonomi til innbyggere og interessenter. Uten delegering vil ikke aktører, innbyggere og andre interessenter føle at de kan være med å ta avgjørelser. Den neste prosessen innebærer at kommunen støtter initiativ og støtter målfokus. Prosessen innebærer også å støtte mestringsforventning som handler om at kommunen viser interesse, er fortrolig og gir tillit som fremmer aktørenes positive tankemønster og tro på egen effektivitet (Manz & Sims, 1989, 1991). Inspirasjon er også viktig for å frembringe en positiv emosjonell situasjon gjennom å vise entusiasme og tro overfor det interessentene har av forslag. I et samskapingsperspektiv går dette begge veier, slik at kommunen, aktører, innbyggere og andre interessenter tror på hverandres mål og fremtidsvisjoner. Den siste prosessen reflekterer utviklingsstøtte som innebærer at kommunen bistår med utvikling av kompetanse for at aktører og andre interessenter kan jobbe autonomt (Amundsen & Martinsen, 2014). Myndiggjøring og eierskap fører, på samme måte som tilgang og involvering, til at aktørene yter mer og øker fordelene for hele servicesystemet (Jaakkola & Alexander, 2014).

### ***Eierskapsfølelse***

En følelse av *eierskap* til firmaets og dets tilbud er en viktig driver for kundene (Jaakkola & Alexander, 2014). Psykologisk eierskap, som kan eksistere i fravær av rettslig eierskap, refererer til tilstanden hvor “*..individuals feel as though the target of ownership or a piece of that target is ‘theirs’*” (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003, s. 86). Individuer føler på den måten at målet, eller objektet, eller deler av det er 'deres'. Psykologisk eierskap motiverer kunder til å etablere og opprettholde atferd utover den økonomiske transaksjonen, noe som også gir fordeler til firmaet. I tillegg motiverer det kunder til å bruke sine egne eide ressurser til å bevare og forbedre firmaet (Harmeling, Moffett, Arnold & Carlson, 2017). Å kontrollere noe gir etter hvert følelsen av eierskap til et eventuelt objekt (Pierce et al., 2001, s. 301). Ved større grad av autonomi (myndighet) følger en høyere grad av kontroll, noe som kan øke muligheten for at eierskapsfølelser oppstår (Harmeling et al., 2017, s. 328).

Eierskap til prosjektet, området (Nordbyen) og kommunen antar vi dermed vil være en viktig motivasjon for atferdsmessig kundeengasjement. En følelse av eierskap er ofte instrumentell for å adressere spesifikke behov eller for å gjøre tiltak (Jaakkola & Alexander, 2014). Firmaet

kan gi kunder mulighet til å være med å bestemme, ha en innflytelse på, og påvirke resultatet, noe som kan gi økt eierskapsfølelse (Mangold & Faulds, 2009, s. 362). Ved å invitere inn kunder til å delta i prosesser som tidligere har vært begrenset til firmaet, får kunder en følelse av delt eierskap, noe som motiverer dem til å engasjere seg direkte i å styrke og samutvikle firmaets tilbud (Jaakkola & Alexander, 2014). Samskaping i Nordbyen-prosjektet vil trolig føre til at de involverte aktørene får et nært forhold til prosjektet og følgelig føler et delt eierskap. Dette kan igjen medføre en følelse av stolthet av og tilhørighet til bydelen.

Kundenes følelse av eierskap til primær-firmaets tilbud, og myndighet i servicesystemet er av Jaakkola og Alexander funnet å være nøkkeldrivere for atferdsmessig kundeengasjement (Jaakkola & Alexander, 2014).

### ***Forbedringsbehov***

Kundenes behov for forbedring av firmaet og dets tilbud, både på individuelt og kollektivt nivå er også en driver for atferdsmessig kundeengasjement. I Jaakkola og Alexanders (2014) studie fant de at aktørene hadde behov som ikke var møtt og tilfredsstillt i firmaet de undersøkte. Dermed etablerte aktørene en kaffebar, en bokbutikk og gartnertjenester for å forbedre tilbudet og fasilitetene til primær-firmaet. En eierskapsfølelse er nært relatert til spesifikke motivasjoner for å gjøre forbedringer hos lokalbefolkningen på et kollektivt nivå (Jaakkola & Alexander, 2014). Det eksisterer lite forskning på denne driveren, dermed stiller vi oss utforskende i vår empiriske undersøkelse til denne driveren.

Vår betraktning er at dersom innbyggere, næringsliv og andre aktører i prosjektet føler seg bemyndiget, med lidenskap og en følelse av eierskap til kommunens tilbud, er de også villige til å bidra mye til fordel for kommunen og det bredere tjenestesystemet. Kommunen trenger å lære om aktørenes ønsker og behov utenom vanlige utvekslingsprosesser for å avdekke verdien de søker, samt rollene de forventer at de selv og kommunen skal spille.

### ***Relasjon og kommunikasjon***

En positiv relasjon mellom kunder og firmaet, med hyppig kommunikasjon er beskrevet som en viktig driver for atferdsmessig kundeengasjement (Jaakkola & Alexander, 2014).

Relasjoner kan defineres som langsiktige samarbeidsforhold mellom flere parter der målet er



verdiskaping (Biong & Nes, 2011). Relasjoner innebærer at organisasjoner samarbeider med kunder og leverandører på en rekke områder (Biong, Lostad & Wathne, 1996), hvor samarbeidet innbefatter at begge parter utfører aktiviteter og nedlegger ressurser for å nå et felles mål (Biong & Nes, 2011).

En god relasjon kan således bidra til at kunder kommer med innspill og kan stille krav, samt at de blir sett på som ansvarlige, istedenfor ukontrollerbare “aktivister” i servicesystemet. En god relasjon mellom, og blant kunder og andre interessenter bidrar også med å skape gode samarbeidsforhold (Jaakkola & Alexander, 2014). I et samskapingsperspektiv er kunden en aktiv ressurs som skaper verdi sammen med et firma, noe som gjør at det relasjonelle forholdet mellom firmaet og kunder blir essensielt for å skape verdi (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Firmaet bør derfor tilrettelegge for sosialisering, slik at utveksling av informasjon og sterke, sosiale relasjoner kan oppstå mellom deltakerne. Når samskapere bringes sammen av firmaet, gir dette også anledning til gjensidig læring deltakerne imellom (Nysveen, Thorbjørnsen & Pedersen, 2012).

Effektiv kommunikasjon mellom partene er helt avgjørende for å oppnå fordeler av relasjoner (Cummings, 1984), og gir blant annet lettere forhold for læring (Hurley & Hult, 1998). Kommunikasjon er i denne oppgaven definert som formell eller uformell deling av meningsfull og tidsriktig informasjon mellom partene (Anderson & Narus, 1990). Formell kommunikasjon skjer gjerne i form av skriftlig materiale og møter, mens uformell kommunikasjon har en mer personlig karakter. Dialog og interaksjon er viktige elementer i et samskapings-perspektiv, og er sentralt når det skal tilrettelegges for samskaping (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Dialog innebærer interaktivitet, dypt engasjement, og evnen og villigheten til å handle på begge sider. For en aktiv dialog og utvikling av en felles løsning, må firmaet og kunden bli likeverdige og felles problemløsere. Dialogen må handle om problemer som er av interesse for både begge parter, og den må ha klare definerte regler for engasjement. Ved en god relasjon og dialog kreves det imidlertid at kundene har tilgang og åpenhet til informasjon, noe som også kan påvirke tilliten mellom kundene og firmaet (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). En åpenhet i kommunikasjonen kan lede til tillitsfulle relasjoner (Martins & Terblanche, 2003).

### ***Altruisme***

Füller (2010) beskriver at altruisme kan sees som en motivasjon for kunders engasjement i samskappingsaktiviteter. I mange tilfeller manifesterer denne motivasjonen seg i atferdsmessig engasjement (Hennig- Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler, 2004; Sundaram, Mitra, & Webster, 1998). Altruisme innebærer handlinger utført av en person som frivillig gir fordeler til en annen person uten forventning om belønning fra eksterne kilder (Bar-Tal, 1976, s. 7; Berkowitz, 1972; Krebs, 1970). Altruisme defineres som “*en motivasjonstilstand med det ultimale målet å øke andres velferd*” (Batson & Shaw, 1991 s.108). Motivasjon refererer her til en målrettet psykologisk kraft i en organisme (Lewin, 1935). Å øke andres velferd er et ultimat mål hvis en organisme oppfatter en ønsket forandring i en annen organismes verden, opplever en kraft for å oppnå den endringen, og at målet er en ende i seg selv og ikke et middel for å nå andre mål (Batson & Shaw, 1991). Forskning på denne driveren i offentlig sektor beskriver også at innbyggere kan være motivert av altruistiske motiver til å delta i utviklingsaktiviteter tilrettelagt av det offentlige (Thapa, Niehaves, Seidel & Plattfaut, 2015). Vi antar dermed at altruisme også er en motivasjon til å engasjere seg i offentlige byutviklingsprosjekter.

### ***Ego-behov***

Egoisme er en motivasjonstilstand hvor det ultimate målet er å øke egen velferd (Batson & Shaw, 1991). Forskning i virtuelle miljøer viser at kunder motiveres til ikke-transaksjonell atferd fordi de forventer fordeler i form av kunnskap og omdømme, sosiale fordeler og økonomiske fordeler, eksempelvis kostnadsbesparelser (Füller, 2010; Nambisan & Baron, 2009). Å øke ens egen velferd er det ultimate målet hvis en organisme 1) oppfatter en ønsket endring i hans eller hennes egen verden, og 2) opplever en kraft for å oppnå den forandringen som 3) en ende i seg selv (Batson & Shaw, 1991). Belønninger og unnvikelse er de mest åpenbare fordelene som driver individer til å handle. Individer anses som egoistiske når de tar sikte på materiell eller immateriell avkastning etter å ha bidratt (for eksempel lønn, rykte og anerkjennelse) (Cheung & Lee, 2012).

### ***Tillit***

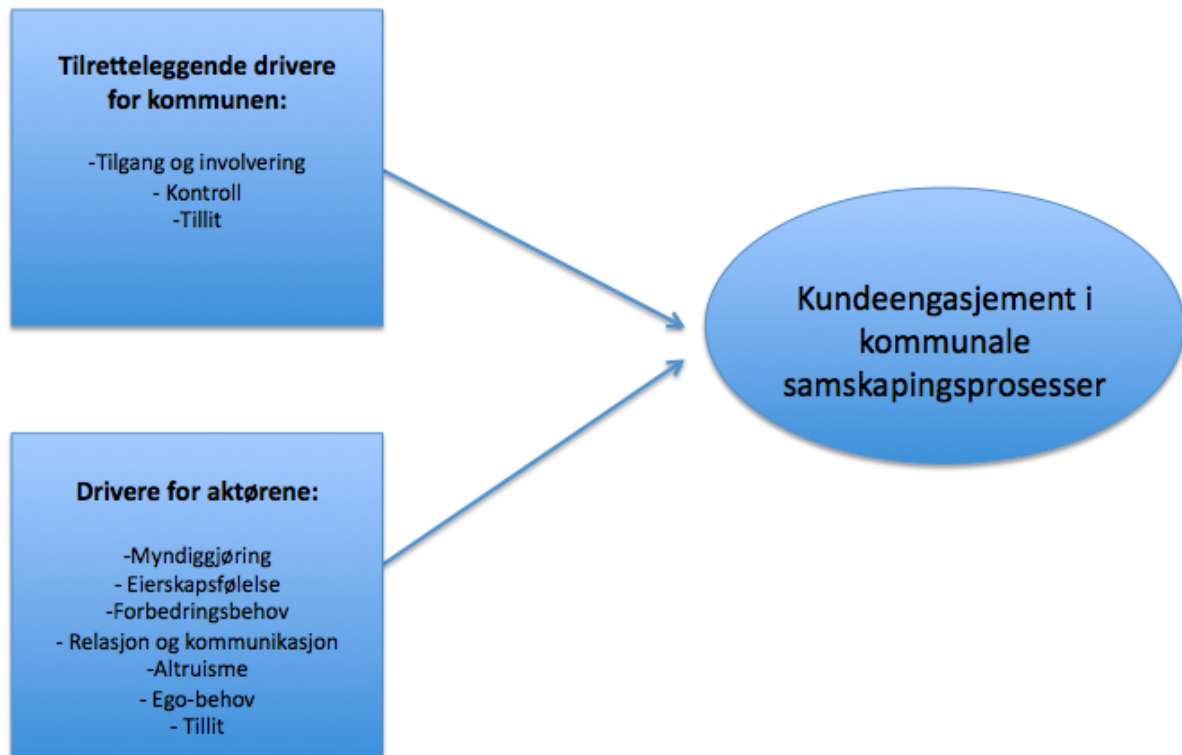
Denne driveren gjelder både for primær-firmaet og primær-kunder. Morgan og Hunt (1994) konseptualiserer tillit som eksisterende når en part har tillit til en partners pålitelighet og integritet. Et høyt nivå av tillit og forpliktelse til kundene er essensielt for å skape en god

relasjon, og for at firmaet skal våge å gi slipp på kontroll (Jaakkola & Alexander, 2014). Kvaliteter som konsistens, ærlighet, rettferdighet, ansvarlighet, hjelpsomhet og velvilje er assosiert med å være tillitsverdig (Morgan & Hunt, 1994). Tillit handler om en parts vilje til å være sårbar overfor en annen part, ved at en baserer seg på forventninger om at den andre part vil utføre en spesifikk handling som er betydningsfull (Nysveen & Skard, 2015). Det å gjøre seg selv sårbar involverer en risiko. Hos organisasjoner der risikoen oppleves som høy av kundene, er tillit ekstremt viktig (Nysveen & Skard, 2015).

Prahalad og Ramaswamy (2004a) forfekter også at det er viktig at kundene stoler på den organisasjonen de skaper verdi sammen med. I den komplekse samhandlingen mellom kunde og organisasjon ved samskaping av verdi innebærer det en stor grad av risiko og sårbarhet. Det er derfor viktig at både kunder og organisasjonen arbeider aktivt med å bygge tillit til hverandre når de skal inngå i samskapingsaktiviteter (Nysveen & Skard, 2015).

Når det gjelder vår studie, er tillit trolig viktig for å opprettholde gode relasjoner mellom kommunen, aktørene og andre interessenter. For at aktører og andre interessenter skal være villige til å engasjere seg og dele informasjon med kommunen og andre, er tillit sentralt slik at samskaping kan finne sted (Nysveen & Skard, 2015). Et høyt nivå av tillit og en positiv dialog mellom firmaet og kundene kan muliggjøre effektiv problemløsning, ved at kundene får et fast kontaktpunkt hvor en person fra firmaet fungerer som "key account manager" mellom firmaet og kundene. Dette kan være med på å skape og opprettholde tillit (Jaakkola & Alexander, 2014).

Vi antar at de ovenfor nevnte driverne også er gjeldende i vår kontekst, byutviklingsprosjektet Nordbyen. I modellen under har vi oppsummert denne redegjørelsen av drivere for både primær-firmaet og primær-kunder som fører til atferdsmessig kundeengasjement.



Figur 2: Analysemodell

Vi undersøker i denne oppgaven på hvilken måte kommunen kan legge til rette for samskaping gjennom kundeengasjement. Dette gjennom å studere drivere for atferdsmessig kundeengasjement og samskaping av verdier slik at offentlige tjenester kan utvikles i samarbeid mellom privat, offentlig og sivil sektor. Slikt samarbeid krever engasjerte aktører, og skjer i forbindelse med kommunale samskapingsprosesser. Dette illustreres i sirkelen til høyre i modellen.

Øverst til venstre i modellen illustreres de tilretteleggende driverne for kommunen: *tilgang og involvering, kontroll og tillit*. Boksen under illustrerer de motiverende driverne for aktørene: *myndiggjøring, eierskapsfølelse, forbedringsbehov, relasjon og kommunikasjon, altruisme, ego-behov og tillit*. Flere av driverne for kommunen og aktørene har i varierende grad avhengigheter. Aktørens myndiggjøring krever eksempelvis at kommunen gir slipp på en viss grad av kontroll. For å kunne gi slipp på kontroll fordres også at det eksisterer tillit mellom kommunen og aktørene. På samme måte er å gi tilgang og involvere viktig for å få til en meningsfull kommunikasjon. Modellen illustrerer dette ved hjelp av en pil som peker begge veier mellom tilretteleggende driver for kommunen og drivere for aktører. De ulike

driverne for aktørene påvirker hverandre. Eksempelvis fører myndiggjøring gjerne til økt eierskap.

## 2.3 Forskningsspørsmål

Vi har foretatt en teoretisk gjennomgang av begrepene service-dominant logikk, samskaping og kundeengasjement. Ulike aspekter ved begrepene og sammenhengen mellom dem er belyst. Dette delkapittelet oppsummerer teorien og presenterer to forskningsspørsmål som bygger på oppgavens problemstilling; *På hvilken måte kan kommunen tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement?* Disse spørsmålene vil legge føringer for studien i det videre, samt utformingen av metoden.

Det første forskningsspørsmålet belyser det første temaet i studien, som er teori om service-dominant logikk, samskaping av verdier og samskaping i offentlig sektor. Begrepene og definisjonene av service-dominant logikk og samskaping legger et teoretisk perspektiv for undersøkelsen. Teori om samskaping i offentlig sektor setter samskapingsbegrepet inn i en offentlig kontekst. Her presenteres generelle og relevante muligheter og utfordringer med samskaping i kommunal sektor. Vår avhandling studerer samskaping og atferdsmessig kundeengasjement i en offentlig kontekst, hvor Tromsø kommune utgjør primær-firmaet, og aktørbildet består av ulike interessenter representert av både grunneiere, utbyggere, næringsliv og ideelle organisasjoner. Det vil være av stor interesse å se i hvilken grad kommunen kan engasjere aktører i samskaping, og å undersøke hvor gode forutsetninger kommunen har for tilrettelegging av samskaping gjennom kundeengasjement. Dette fordi samskaping og kundeengasjement ikke er veldig utbredt i offentlig sektor i dag. Svaret på dette forskningsspørsmålet vil også hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1 er dermed formulert som følger:

### ***Forskningsspørsmål 1:***

*I hvilken grad har kommunen forutsetninger for å engasjere aktører i samskapingprosesser?*

Det andre forskningsspørsmålet bygger på teori om drivere for atferdsmessig kundeengasjement. Vi er spesielt opptatt av å utforske hvilke tilretteleggende drivere som gjør seg gjeldende fra kommunen og driver aktørenes engasjement, samt hvilke motiverende drivere som ligger til grunn for aktørene. Her har vi inkludert tilretteleggende drivere for

kommunen og drivere for aktører involvert i Nordbyen byutviklingsprosjekt. For å besvare problemstillingen er det nødvendig å vite hvilke drivere som ligger til grunn for aktørenes engasjement i den gitte konteksten. De utvalgte driverne i studiens forskningsmodell er antatt å være viktige også i vår undersøkelse. Teori om atferdsmessig kundeengasjement fokuserer i hovedsak på privat sektor, hvor et firma gjerne er tjenestetilbyder og kundene er forbrukere. Det er dermed tenkelig at våre funn kan identifisere nye drivere, men samtidig også oppdage andre dimensjoner av driverne og at de har ulik betydning for aktørene med tanke på konteksten som studeres. Forskningsspørsmålet vil bidra til å svare på problemstillingen ved å gi innsikt i hvilke drivere som ligger til grunn for atferdsmessig kundeengasjement i offentlig sektor, og dermed bør hensyntas og prioriteres av kommunen. Forskningsspørsmål 2 lyder derfor som følger:

***Forskningsspørsmål 2:***

*Hvilke drivere ligger til grunn for aktørenes engasjement?*

## 3 Metode

En forskningsmetode er en teknikk for innsamling av data. I dette kapittelet redegjør vi først for det vitenskapelige perspektivet og forskningsfilosofien som avhandlingen bygger på. Design, metode og strategi tar utgangspunkt i oppgavens problemstilling, formål og teoretiske rammeverk. Kvalitativ metode anses som den mest hensiktsmessige for å svare på problemstillingen. Deretter presenteres fremgangsmåte for datainnsamlingen, inkludert utvalg, semistrukturerte intervju og intervjuguide. Oppgavens analysemetode beskriver hvordan vi har kategorisert og tolket dataene. Til slutt diskuteres forskningsetiske problemstillinger og oppgavens gyldighet gjennom å vurdere resultatenes reliabilitet og validitet. Metodekapittelet beskriver hele forskningsprosessen som leder frem til studiens resultater.

### 3.1 Valg av metode

For å kunne utføre et seriøst forskningsarbeid er metode en forutsetning (Holme & Solvang, 1996). Metode kan defineres som et verktøy eller en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til nye erkjennelser (Holme & Solvang, 1996). Litteraturen skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Metodevalget bør gjøres på grunnlag av problemstillingen studien skal undersøke (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2011). Denne studiens problemstilling er som nevnt tidligere; *På hvilken måte kan kommunen tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement?* ”.

### 3.2 Forskningsfilosofi

Det finnes en hel rekke mulige svar på faglige forskningsspørsmål (Saunders et al., 2012). Forskeres grunnleggende forståelse av temaer bidrar til å forme studiens retning og sti. Dette er av stor betydning siden forskerens innledende forståelse kan påvirke det endelige utfallet (Saunders et al., 2012). For å håndtere dette problemet beskriver Bryman og Bell (2015) to motstridende forskningsfilosofier om hvordan forskere måler, eller oppfatter den sosialt konstruerte verden. Positivismen tar sikte på å generalisere en singularitet til den bredere befolkningen. Dette gjøres ved å studere en forekomst fra utsiden, for å kunne gi en forklaring på hvorfor individer handler slik de gjør (Bryman & Bell, 2015). På motsatt side står det hermeneutiske perspektivet av den sosialt konstruerte verdenen. I dette perspektivet bidrar forskerens egen tolkning av en studie til økt forståelse. Forskere blir personlig involvert i

temaene i forskningen ved å gå inn i fysiske situasjoner for vurdering. På denne måten genererer forskere innsikt gjennom øynene til de involverte menneskene (Bryman & Bell, 2015). Vår avhandling er nært knyttet til den hermeneutiske forskningsfilosofien, da den søker å utvikle dybdekunnskap om samskaping og kundeengasjement gjennom tolkning.

### **3.3 Forskningsdesign, metode og strategi**

Et forskningsdesign er en omfattende plan for hvordan forskningen skal gjennomføres for å kunne svare på de skisserte forskningsspørsmålene (Bryman & Bell, 2015). Hele forskningen påvirkes av valgt forskningsdesign (Saunders et al., 2012). Valg av design avhenger også av graden av erfaring forskerne har om emnet og kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler (Gripsrud et al., 2011). Ifølge Bryman og Bell (2015) fører en hermeneutisk forskningsfilosofi naturlig til implementering av et utforskende forskningsdesign, noe vi i denne studien har implementert. Dette er naturlig fordi et slikt design søker å utforske et fenomen for å gi innsikt og øke den generelle forståelsen (Saunders et al., 2012). Siden forskningsemner er unike for et bestemt tilfelle, er det utfordrende å generalisere funnene (Bryman & Bell, 2015).

Valget av forskningsdesign begrunnes med at vi i utgangspunktet har lite kjennskap til emnet og ønsker å tilegne oss mer kunnskap om temaet. Dette designet er også mest hensiktsmessig da formålet med studien er å øke forståelsen og utforske emnet (Bryman & Bell, 2015). Det finnes lite forskning gjort på forløpere og drivere for atferdsmessig kundeengasjement, og særlig i en slik kontekst som vi studerer. Formålet er å forstå og belyse de ulike driverne for engasjement i denne konteksten, slik at vi deretter kan utforske på hvilken måte kommunen kan stimulere til slik engasjement og samskaping mellom offentlig sektor og aktører involvert. Det utforskende designet av forskning fører naturlig til at denne studien benytter en kvalitativ metode, som er generering av kunnskap gjennom tolkning og vurdering av hvordan hendelser og erfaringer påvirker de involverte (Saunders et al., 2012).

Avhandlingen tar utgangspunkt i byutviklingsprosjektet Nordbyen med dets sentrale interessenter. Denne studien vil dermed følge den hermeneutiske forskningsfilosofien, kombinert med et utforskende design, samt bruk av kvalitativ forskningsmetode (Bryman & Bell, 2015) for å svare på problemstillingen.



## 3.4 Datainnsamling

Litteraturen skiller mellom *primærdata* og *sekundærdata* (Gripsrud et al., 2011). Primærdata er data som er innhentet av forskerne selv, mens sekundærdata er innhentet fra andre studier gjort av andre forskere, rapporter, aviser og/eller andre kilder (Gripsrud et al., 2011). I vår avhandling benyttes både primær- og sekundærdata. Sekundærdata slik som artikler, presentasjoner, rapporter og nettsider om Nordbyen, samskaping og engasjement for å belyse teori, samt validere egne funn. Primærdata, basert på informasjon fra våre informanter, skal gi kunnskap om hvilke drivere som ligger til grunn for aktørenes atferd i en gitt kontekst. Utvalg av informanter og gjennomføring av datainnsamlingen (intervjuprosessen) beskrives i det følgende.

### 3.4.1 Utvalg

Kvalitative studier baserer seg gjerne på strategiske utvalg, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2003). Utvalget er bestemt av hensyn til informanter med bestemte egenskaper som er fordelaktige for å finne svar på problemstillingen. Informantene har direkte koblinger til samskaping og kundeengasjement i byutvikling i Tromsø kommune. Utvalget er representativt og består av kommunalt ansatte og aktører som har næringslivsinteresser, eier/utbygger-interesser, eller er ideelle organisasjoner som inngår i servicesystemet. Antallet vurderes som stort nok til at problemstillingen belyses fra ulike aktørers ståsted og for å få et bredt tilfang av data. Utvalget er dermed ikke gjort med intensjon om å generalisere funnene til en populasjon, men til en gitt teori (Yin, 2009). Informantene har ulike roller og representerer kommunen eller er involvert i byutviklingsprosjektet gjennom at de enten er gårdeiere, utbyggere, næringsaktører, frivillige eller ideelle organisasjoner. Dette mener vi gir en dekkende informasjon om driverne for engasjement og som bør hensyntas og legges til rette for av kommunen for å stimulere til samskaping. Innbyggerperspektivet er i denne avhandlingen ikke fokuset, til tross for at samskaping i offentlig sektor i stor grad omfatter dette perspektivet.

Vi har benyttet en kombinasjon av strategisk utvelgelse og “snøball-metoden” (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011). Snøballmetoden går ut på at informanter har satt oss i kontakt med andre informanter de mente vi bør snakke med for å få svar på problemstillingen. Denne metoden for valg av informanter har fungert veldig godt blant annet på grunn av vår

begrensede kunnskap om involverte aktører i prosjektet, deres roller, samt deres relasjoner med kommunen og hverandre.

Vi opprettet tidlig i prosessen kontakt med to sentrale overordnede ledere i avdeling for byutvikling. Informanter har først blitt kontaktet per e-mail, hvor de ble spurt om deres tilknytning til prosjektet. Deretter ble det avholdt ni intervjuer. Tabellen under (tabell 1) viser de ulike kodene benyttet for å henvise til informantene i resultatkapittelet, samt informantenes roller i prosjektet.

*Tabell 1: Informanter*

Kode	Kommune / aktør	Informant / Rolle i prosjektet
<b>K1</b>	<b>Kommunal informant</b>	Prosjektleder Nordbyenplanen
<b>K2</b>	<b>Kommunal informant</b>	Prosjektleder Sentrumsplanen
<b>K3</b>	<b>Kommunal informant</b>	Konstituerende leder for byutvikling
<b>K4</b>	<b>Kommunal informant</b>	Ledelse av “Kano?”-festivalen
<b>A1</b>	<b>Aktør</b>	Utbygger og grunneier
<b>A2</b>	<b>Aktør</b>	Utbygger / Grunneier / Representerer næringslivsinteresser i nordre del av Nordbyen
<b>A3</b>	<b>Aktør</b>	Styremedlem i Tromsø Skateklubb
<b>A4</b>	<b>Aktør</b>	Initiativtaker til stiftelsen Gamlebyen Skansen
<b>A5</b>	<b>Aktør</b>	Grunneier / næringsliv

### **Beskrivelse av informanter og deres roller i prosjektet:**

#### ***Kommunen:***

Informanter fra kommunen er henholdsvis **K1**: prosjektleder for Nordbyenplanen, **K2**: prosjektleder for Sentrumsplanen, **K3**: konstituerende byutviklingssjef, og **K4**: en kommuneansatt innenfor byutvikling som var med på å arrangere byromsfestivalen “Kano?” i 2017.

### ***Aktører:***

**A1:** Aktør nummer én er utbygger og grunneier av Vervet, en tomt som ligger innenfor området Nordbyen. Eiendommen ble kjøpt før Nordbyen områdeplan ble satt i gang. Selskapet har to detaljreguleringsplaner som ligger innenfor områdeplanen Nordbyen. **A2:** Denne aktøren er den største utbyggeren på nordsiden av Tromsøbrua i Nordbyen. Aktøren er også grunneier i dette området og representerer næringslivsinteresser i området. **A3:** Aktøren er styremedlem i Tromsø Skateklubb, og har bygget en skaterampe i forbindelse med Kano?-festivalen arrangert av Tromsø kommune, organisasjonen Kunst i Offentlige rom (KORO) og Ramlabour Berlin. Aktøren har også engasjert seg og bidratt i andre områder og prosjekter innenfor byutvikling i Tromsø. **A4:** Denne aktøren er en av initiativtakerne til stiftelsen Gamlebyen Skansen og er opptatt av å bevare og styrke kulturminner i området. Skansen ligger innenfor området Nordbyen. Stiftelsen ble opprettet for ca. 7.5 år siden, og initiativtakeren har jobbet mer eller mindre frivillig fra oppstart. **A5:** Aktøren er en privatperson i Tromsø som har kjøpt en eiendom i Nordbyen for å utvikle og drive restaurant- og barvirksomhet. Informanten er også engasjert i Gamlebyen Skansen.

### **3.4.2 Semistrukturert intervju**

Intervju ble valgt som metode for å få mer innsikt i informantenes tanker, følelser og erfaringer, noe som gir oss dypere og mer fylldig informasjon. Intervju kan være strukturerte, ustrukturerte eller semistrukturerte (Johannessen et al., 2011). I denne studien var det hensiktsmessig å utføre semistrukturerte intervjuer for å få mer fleksibilitet og åpenhet i dialogen, og på den måten kommer mer i dybden på fenomenet. Dette gav oss også mulighet til å styre dialogen og følge opp interessante temaer ved å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble gjennomført i informantenes kontorlokaler og varte i ca 1.5 time. Informantene hadde ikke fått tilsendt intervjuguiden, og på den måten ikke fått forberedt seg på spørsmålene før intervjuet. Samtalene ble tatt opp med lydopptaker på våre smart-telefoner. En av forskerne styrte intervjuet og stilte spørsmål, mens den andre tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål. Dette medførte at samtalen fikk en bedre flyt, og vi kunne vie informanten full oppmerksomhet. Notater og videre transkribering ble utført rett etter intervjuene, mens informasjonen fortsatt var friskt i minnet.

### 3.4.3 Intervjuguide

I forkant av intervjuene utarbeidet vi to intervjuguider. En intervjuguide er en oversikt over temaer intervjueren skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005), og er avgjørende for at intervjueren gjennomgår de ulike temaene den ønsker å belyse. Vi har valgt en middels strukturert intervjuguide da dette åpner for at intervjuobjektet kan ta opp egne temaer, samtidig som det hjelper oss å sikre at alle temaer blir berørt. Under intervjuene bevegde både vi og informantene oss frem og tilbake mellom spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1 og 2) der dette falt seg naturlig. Vi utarbeidet to ulike intervjuguider, hvor den ene var beregnet på ansatte i Tromsø kommune, mens den andre var tilpasset de andre aktørene i undersøkelsen. Intervjuguidene er strukturert i tre deler, hvor første del er en introduksjon til intervjuerne med bakgrunn, forklaringer og definisjoner av samskaping og kundeengasjement i et servicesystem. Dette ble gjort for å sikre at informanten fikk nok informasjon til å forstå begrepene og bakgrunn for spørsmålene, slik at vi kunne få så presise svar som mulig. Andre del fokuserte på generelle opplysninger om informantens virksomhet og rolle i Nordbyen-prosjektet. Tredje del omfatter spørsmål som går direkte på undersøkelsens forskningsspørsmål som svarer til to hovedbegreper; samskaping og atferdsmessig kundeengasjement.

### 3.4.4 Etikk

Etikk omhandler forholdet mellom mennesker. *“Forskning skal underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer”* (Johannessen et. al, 2011, s. 93). Når forskningen direkte berører mennesker, for eksempel ved innhenting av data, kan etiske problemstillinger oppstå (Johannessen et al., 2011). Det er slik at all affære som får konsekvenser for andre mennesker må vurderes ut i fra etiske standarder. Hvilke handlinger som er akseptable, eller ikke akseptable, er noe vi i undersøkelsen har vært bevisst på (Johannessen et al., 2011). Følgelig har vi gjort informanten kjent med formålet med undersøkelsen, hovedtrekkene i prosjektet og deres rettigheter. Denne informasjonen ble gitt på forhånd slik at de kunne vurdere fordeler og ulemper ved å delta før de gav sitt samtykke.

Ettersom “Nordbyen” er kjent for mange i Tromsø, vil dermed noen av våre informanter kunne identifiseres og gjenkjennes. Alle informantene har skriftlig godkjent at vi kan benytte innsamlede data og har gitt tillatelse til å bruke lydopptak. Informantene ble i forkant også informert om oppgavens formål. Vi har opplyst om at opptaket ikke vil bli misbrukt og at

lydfilene destrueres etter transkribering. Alle informanter har i etterkant av transkribering fått lese egne utsagn og godkjent dem.

### **3.5 Analysemetode**

Etter at alle intervjuene var gjennomført, ble materialet sortert og analysert. En analyse av kvalitative data handler om å beskrive, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2005). I den første fasen ble intervjumaterialet transkribert og sammenfattet med notatene våre. Dette gav en oversikt over all data innhentet fra informantene. I fase to ble rådata systematisert og kategorisert. Dette ble gjort ved at den innhentede informasjonen ble kategorisert i henhold til de to hovedbegrepene, som er samskaping og atferdsmessig kundeengasjement. For å få en oversikt over dataene er kodeskjema benyttet for å lettere identifisere begrepene og deres innhold. Her koblet vi sammen indikatorene som tilhørte de ulike begrepene og deres innhold. Funnene er presentert i oppgavens kapittel om resultater. Avslutningsvis ble dataene innenfor de ulike kategoriene sammenbundet og fortolket for å se de bakenforliggende meningene som lå i det innsamlede datamaterialet. Studien prøvde her å finne svar på forskningsspørsmålene, som er presentert i diskusjonskapittelet.

### **3.6 Oppgavens gyldighet**

I intervju er forskerne i stor grad involvert i forskningen som et instrument. Forskingen avhenger dermed sterkt av forskernes evner, innsats og anstrengelse (Patton, 2001). Det er viktig å forholde seg kritisk til dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2005). Uansett hvilken teoretisk innfallsvinkel eller bruk av kvantitative eller kvalitative data, er oppgavens gyldighet og kvalitet viktig (Silverman, 1993). For å sikre oppgavens gyldighet brukes det ofte fire tester; intern validitet, konstruksjonsvaliditet, ekstern validitet og reliabilitet (Yin, 2009), noe vi i denne studien har gjort.

#### **3.6.1 Intern validitet**

Intern validitet dreier seg om at studien undersøker det den skal gjøre (Saunders et al., 2012). Sikring av den interne validiteten ble gjort ved å utvikle et teoretisk rammeverk på konseptene service-dominant logikk, samskaping og kundeengasjement. Rammeverket er forenlig med studiens problemstilling og er beskrevet i teorikapittelet. Dette gjør det mulig å undersøke de

forskjellige konseptene og deres sammenheng. Nedenfor presenteres en modell med det teoretiske rammeverket med oppgavens begreper og kilder.

Tabell 2: Teoretisk rammeverk

Begrep	Begrepsinnhold	Kilder
<b>Service-dominant logikk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service-dominant logikk</li> <li>- Samskaping av verdier</li> <li>- Samskaping i offentlig sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vargo og Lusch (2008, 2011, 2016)</li> <li>- Prahalad og Ramaswamy (2004a og b)</li> <li>- Prahalad og Ramaswamy (2004a og b), Bason (2010), Torfing et al. (2016a og b), Voorberg et al. (2015)</li> </ul>
<b>Kundeengasjement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kundeengasjement og atferdsmessig kundeengasjement</li> <li>- Drivere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilgang og involvering</li> <li>- Kontroll</li> <li>- Tillit</li> <li>- Myndiggjøring</li> <li>- Eierskapsfølelse</li> <li>- Forbedringsbehov</li> <li>- Altruisme</li> <li>- Relasjon og kommunikasjon</li> <li>- Ego-behov</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brodie et al. (2011, 2013), Van Doorn et al. (2010), Hollebeek et al. (2011, 2014, 2016a og b), Haven (2007), Jaakkola og Alexander (2014)</li> <li>- Jaakkola og Alexander (2014), Brodie et al. (2011, 2013), Van Doorn et al. (2010), Füller (2010)</li> <li>- Jaakkola og Alexander (2014), Bason (2010), Prahalad og Ramaswamy (2004a)</li> <li>- Jaakkola og Alexander (2014), Roberts et al. (2013), Ind, Füller og Trevail (2012)</li> <li>- Morgan og Hunt (1994), Van Doorn et al. (2010), Jaakkola og Alexander (2014), Nysveen og Skard (2015), Prahalad og Ramaswamy (2004a)</li> <li>- Jaakkola og Alexander (2014), Spreitzer (1995), Wormnes og Manager (2005), Bandura (1997), Amundsen og Martinsen (2014)</li> <li>- Mangold og Faulds (2009), Jaakkola og Alexander (2014)</li> <li>- Jaakkola og Alexander (2014)</li> <li>- Füller (2010), Batson og Shaw (1991), Hennig-Thurau et al. (2004), Sundaram et al. (1998), Bartal, (1976), Berkowitz (1972), Krebs (1970), Thapa et al. (2015)</li> <li>- Jaakkola og Alexander (2014), Prahalad og Ramaswamy (2004a), Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen (2012)</li> <li>- Batson og Shaw (1991), Füller (2010), Nambisan og Baron (2009), Sheung og Lee (2012), Van Doorn et al. (2010)</li> </ul>

### **3.6.2 Begrepsvaliditet**

Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad studien undersøker de konseptene den er ment å undersøke (Saunders et al., 2012). Her var det viktig å sikre at konseptene service-dominant logikk, samskaping og atferdsmessig kundeengasjement, i den gitte konteksten, faktisk var undersøkt. Begrepsvaliditeten ble vurdert som tilfredsstillende gjennom følgende fire handlinger. Til å begynne med ble triangulering oppnådd ved bruk av flere datainnsamlingsmetoder. Primær- og sekundærdata ble innhentet fra artikler, rapporter, hjemmesider, bøker samt fysiske intervjuer. Mulige misforståelser ble oppklart under intervjuene, samtidig som utsagn og resultater fra intervjuene ble kvalitetssikret gjennom at informantene fikk lese, rette opp i eventuelle feil og godkjenne sine bidrag. I tillegg ble undersøkelsesprosessen og utkast av oppgaven kontinuerlig diskutert med veileder. Det var hele tiden en åpenhet og gjennomsiktighet rundt undersøkelsesprosessen, hvor alt som har blitt utført har blitt beskrevet i detalj i øvrige kapitler.

### **3.6.3 Ekstern validitet**

Ekstern validitet handler om i hvilken grad studiens resultater kan overføres til lignende situasjoner (Gripsrud et al., 2011), relevante sammenhenger eller kontekster (Saunders et al., 2012), altså i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Studien har ikke til hensikt å oppnå statistisk generalisering (Dey, 1993), fordi vi har ønsket et strategisk utvalg med bakgrunn i informantenes roller, spesifikke egenskaper og om de er offentlig eller privat. Denne oppgaven vil heller sikre den eksterne validiteten gjennom teoretisk generalisering hvor målet er å utvikle og generalisere teorier (Yin, 2009). Dette er gjort ved å velge flere informanter, gi begrunnelser for utvalget, samt beskrive og knytte studien opp mot undersøkelsens kontekst.

### **3.6.4 Reliabilitet**

Når det gjelder reliabilitet, handler dette om i hvilken utstrekning en kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2011). Det handler også om studiens korrekthet og grad av repliserbarhet (Berg, 2009). For å sikre pålitelighet er alle fasene i forskningsprosessen dokumentert og tatt vare på, slik at andre kan se hva som er gjort og replisere dette. Dette er viktig for å vise at vi har fulgt riktige prosedyrer, og hvorvidt vi har gjort riktige vurderinger, samt i hvilken grad teoretiske slutninger kan rettferdiggjøres.

For å sikre korrekthet i forbindelse med intervjuene har objektivitet i undersøkelsen vært viktig og hensyntatt. En svakhet ved intervjumetoden kan være dersom våre fortolkninger påvirker resultatene (Leseth og Tellmann, 2014). Vi har imidlertid forsøkt å kompensere for dette ved at vi begge har deltatt i intervjuene, samt at informantene har lest og godkjent egne utsagn benyttet i oppgaven før resultatene publiseres. Ingen av oss har nære relasjoner til informantene eller deres virksomhet. Vi har under intervjuene oppmuntret til ærlighet og forsøkt å tilrettelegge for en god atmosfære.

Intervjuguiden er basert på det teoretiske rammeverket i oppgaven. Formulering av intervjuspørsmålene ble diskutert med medstudenter, veileder og andre for å sikre at de var forståelige samt at de gav svar på våre forskningsspørsmål og dermed vår problemstilling. Tabell 3, som er illustrert i det følgende, oppsummerer de ulike grepene vi har tatt for å sikre oppgavens gyldighet.

*Tabell 3: Validitet og reliabilitet*

<b>Intern validitet</b>	<b>Konstruksjonsvaliditet</b>	<b>Ekstern validitet</b>	<b>Reliabilitet</b>
- Utvikling av teoretisk rammeverk.	- Datatriangulering. - Medstudenters og veileders gjennomgang av utkast. - Oppklart mulige misforståelser for informanter. - Beskrivelse av undersøkelsesprosessen.	- Flere informanter fra kommunen og “aktørsiden” ble intervjuet. - Bakgrunn for valg av informanter er forklart. - Konteksten til studien, byutviklingsprosjektet Nordbyen og kommunal sektor, er presentert.	- Beskrivelse av undersøkelsesprosessen. - Intervjuguide. - Utvikling av kodeskjema (operasjonalisering). - Objektivitet



## 4 Resultater

Resultatene hentet fra intervjuene presenteres i dette kapittelet, og er strukturert i henhold til oppgavens to forskningsspørsmål. Resultatene skal gi svar på forskningsspørsmål 1: I hvilken grad kommunen har forutsetninger for å engasjere aktører inn i samskaping i kapittel 4.1, og forskningsspørsmål 2: Hvilke drivere som ligger til grunn for kundeengasjement, i delkapittel 4.2. På denne måten vil vi kunne besvare problemstillingen.

Samskaping i offentlig sektor og drivere for atferdsmessig kundeengasjement vil først bli presentert med en antakelse, for dernest å bli bekreftet eller avkreftet av studiens funn. Dette vil så forsvares gjennom utsagn fra informantene. Avslutningsvis i resultatdelen gjøres en oppsummering av funnene, dette illustreres også i en modell (figur 2). Resultatene vil videre bli analysert og diskutert i studiens diskusjonskapittel.

### 4.1 Samskaping i offentlig sektor

Oppgaven definerer samskaping som *“menneskers eksplisitte involvering over tid, for å identifisere, definere og beskrive nye løsninger”* (Bason, 2010, s. 173). Mennesker ses her på som en del av løsningen, og ikke bare som en del av problemet (Regjeringen.no, 2012-2013). Denne tankegangen antok vi var gjeldende innenfor vår kontekst, noe som også bekreftes av empirien. Funnene viser at kommunen generelt ser på aktørene som kunnskapsrike og ressurssterke parter. I offentlig sektor handler samskaping om at kommunen skal legge til rette for samskaping av det nye velferdssamfunnet (Bason, 2010). Dette bryter med den tradisjonelle ideen om kommunen som den primære tjenesteleverandøren (Bason, 2010). Nordbyen-prosjektet kan ses på som en ny og annerledes måte å jobbe på i Tromsø kommune. Flere av informantene på aktør-siden berømmet kommunen og prosjektleder for måten prosjektet ble gjennomført på, blant annet ved involvering og samarbeid mellom kommunen og private aktører. Ifølge prosjektleder var samskaping viktig:

*“For meg er det kjempeviktig ... å få folk til å se at de er nødt til å samarbeide med naboen. Det er en viktig del av prosessen med å utvikle områdeplanen, det å få aktørene til å snakke sammen, å se at hvis de samarbeider kan vi få  $1+1=3$ ” - K1*

Flere av aktørene var positiv til måten prosjektet ble gjennomført på, noe som trolig førte til at de ble mer engasjert. Informanter fra kommunen sa også at et slikt samarbeid mellom private og offentlige var nødvendig, samt at prosjektet viser at det er mulig å jobbe på andre og nye måter, og samarbeide i en gjensidig prosess. Informantene våre svarte følgende på spørsmål om deres tanker omkring denne måten å jobbe på:

*“Ut fra vårt perspektivet er det sånn det skal gjøres ... før var det ofte en litt ensidig, offentlig kommunal prosess (...) private aktører og innbyggere kom gjerne inn etter hvert. Det har skjedd motsatt denne gangen” - A2*

*“Jeg tror helt sikkert at kommunen er (...) nødt til å omstille seg til en mer dialogbasert rolle. Ja, at man rett og slett samarbeider med sivilsamfunnet og ikke tar som utgangspunkt at kommunen skal herske over sivilsamfunnet med lover og regler” - K1*

*“Kommunen tilrettela for det den her gangen, men ikke ellers. Det er jo derfor vi vil gjøre det her, og at dette skal prøve å påvirke den måten vi jobber på” - K4*

De fleste informantene var opptatt av at verdiskaping mellom sivile innbyggere, privat næringsliv og det offentlige burde økes i fremtiden for å få til en best mulig velferdsstat. Flere nevnte den omstillingen offentlig sektor står overfor i dag. Informantene nevnte også begrepet “Kommune 3.0” (Guribye, 2016) eller “Smart City” som et eksempel på denne omstillingen, der innbyggere og aktører ses på som likestilte parter (Voorberg et al., 2015).

Vår tolkning er at det finnes delte meninger om samskaping, og denne nye tenkningen og måten å gjøre ting på, noe også prosjektleder presiserte. De fleste informantene sa imidlertid at innbyggere og aktører absolutt har noe å bidra med, og kan hjelpe kommunen til å skape verdi for alle parter. Vi oppfattet at alle vektla at samarbeid mellom private, frivillige og offentlige aktører var nødvendig for å utvikle og bedre velferdsstaten.

*“(...) folk kan bidra med mye mer enn bare å betale skatter og avgifter, og kan kanskje dele av sine erfaringer og sin kunnskap (...) slik at det kan komme spesielt slike prosjekter mye større til nytte enn at det er et antall kommunale byråkrater som er med og utvikler byen. Å få den tverrfagligheten vil være veldig viktig for kommunen” - A4*

*"Alt av analyser viser at det offentlige klarer ikke å bære velferdsstaten alene. Vi er nødt til å ha et samarbeid med sivilsamfunnet. Vi er kompetente mennesker i Norge, høyt utdannede, selvfølgelig har folk noe å bidra med. (...) Det er nok et spenningsfelt mellom de som tenker at kommunen er en myndighetsutøver som skal overholde lover og regler, og de som ønsker mer innovasjon og samhandling med sivilsamfunnet for å løse de langsiktige oppgavene og skape samfunnsutvikling" - K1*

Vi tolket det slik at det var en viss bekymring, knyttet til det å engasjere aktører og innbyggere inn i samskapingsprosesser. Dette oppfattet vi kom tydeligere frem hos enkelte av informantene fra kommunen, mens andre, som hadde vært mer delaktig i prosjektet var mer positiv. Årsaken til bekymringen kan tolkes som mulige konflikter knyttet til kommunens rolle som myndighetsutøver, samt at prosessene er komplekse, er ressurskrevende, og involverer mange etater internt i kommunen. Nedenfor presenterer vi våre empiriske data om kommunens utfordringer med å engasjere aktører i samskapingsprosesser.

#### **4.1.1 Tid og ressurser**

Alle informantene nevnte utfordringer og forhold som kommunen ofte står overfor, og som kan synes å påvirke tilretteleggingen av samskaping gjennom atferdsmessig kundeengasjement. De aller fleste nevnte særlig tid og ressurser som de største utfordringene, og at man ved å engasjere mennesker i samskaping kan gjøre prosessene mer komplekse, langvarige og krevende. Dette finner vi støtte i hos Nysveen & Skard (2015). En spesiell utfordring med samskaping i offentlig sektor, som flere informanter nevnte, var kommunens lange beslutningsprosesser. Informantene uttrykte at når kommunen skal engasjere flere i en beslutning kan det ofte ta lang tid, noe som vi tolker er en generell problemstilling for kommunen. Kommunens mangel på tid og ressurser medfører ifølge en av våre informanter, en nedprioritering av langsiktige planer og strategier, som for eksempel strategier for samskaping. Vi oppfattet også at det i noen tilfeller ville være mer hensiktsmessig og enklere for kommunen å beslutte ting selv, uten å involvere aktører. Informantene i kommunen svarte følgende på spørsmål om utfordringer med samskaping og engasjement i offentlig sektor:

*"Hadde man hatt ubegrenset med ressurser så hadde prosessene kanskje blitt bedre med samskaping. Når man åpner opp for dialog og prosess på alle punkt vil man få store, tunge og*

*lange prosesser. Involvering og samskaping på alle plan vil kunne føre til lange prosesser på forhold som kunne vært avklart raskere” - K2*

*“Når man skal drive med samskaping tar det lengre tid enn en vanlig prosess fordi du må involvere så mange folk (...) Altså det er jo tidkrevende å sjonglere med så mange folk samtidig” - K4*

Samtidig som mange mente at samskaping og engasjement kan føre til lengre prosesser og dermed bruk av mer tid og ressurser, kom det likevel frem at det tar kortere tid å få innspill på forhånd, enn å behandle en potensiell klage i ettertid:

*“Det er jo lettere å få inn innspill på forhånd enn å behandle en klage. Det tar lengre tid å behandle en klage enn innspill” - A1*

Flere aktører nevnte også mangel på tid og ressurser som kommunens mulige utfordringer med samskaping, og at dette dermed kunne påvirke deres egne prosesser negativt. For utbyggerne medfører dette store kostnader, ved at de må vente på saksgang og beslutninger i kommunen.

*“Kommunen har ofte veldig mange som skal involveres i en beslutning (...) Også er det jo ressurser.. kommunen har begrenset med ressurser” - A2*

*“Vi venter på kommunen nesten hele tiden (...) Jeg tror kanskje det er liten forståelse for hvor dyrt det er for private å vente” - A1*

Kommunens mangel på tid og ressurser til å følge opp og ha dialog med aktørene, kan påvirke aktørenes engasjement negativt, ved at de føler seg glemt eller oversett.

*“(...) problemet med kommunen er at de har veldig mye å jobbe med hele tiden, det er mye som skal gjøres. De har litt sånn korttidshukommelse, for det er mange prosjekter og det er mange de skal snakke med. (...) Mine samtaler med dem kan fort bli glemt fordi (...) det er ikke så viktig på en måte” - A3*

Fordi kommunen har mangel på tid og ressurser, fant vi også at det kan være utfordrende å finne en balanse for i hvor stor grad de kan samskape, og hva mennesker kan engasjeres i. Sett i lys av alle utfordringene vi har funnet i vår studie, spesielt vedrørende tid og ressurser, tolker vi imidlertid at det var en viss usikkerhet ved i hvor stor grad de skulle drive med samskaping. Likevel uttrykte de fleste at når det gjelder saker og temaer som folk flest kan si noe om, slik som byutvikling, bør samskaping og engasjement være en selvfølge. På spørsmål om utfordringer med samskaping og kundeengasjement i offentlig sektor, nevnte både en informant i kommunen og en utbygger følgende:

*“Skal man gjøre det hver gang eller noen ganger? Altså når det gjelder offentlige rom så synes jeg det er helt selvfølgelig. Det er jo noe som angår alle, og sentrum er jo for alle” - K4*

*“Det å samhandle mellom offentlig og privat.. ulike interesser. Det er klart, noen ganger kommer man i grensegangen til hva de kan involvere oss i, men andre ganger må de isolere oss ut og si at ‘dette må vi som myndighet ta stilling til’. Jeg tror det er en utfordring, det å finne balansen i hvor mye kan man samskape” - A2*

#### **4.1.2 Ansvarsområder og rolleavklaring**

En generell utfordring for kommunen kan synes å være manglende avklaringer rundt ansvarsområder og roller, med tanke på å fasilitere samskaping og kundeengasjement. Det er ingen som har dette som ansvarsområde i dag. Dette kan være avgjørende for grad av samskaping, og gjør trolig samskaping og involvering vanskelig.

*“Jeg tror kommunen har noen mål om å involvere, men jeg tror det er veldig vanskelig å gjennomføre det fordi det er ingen som har det som primær oppgave” - A1*

Flere kommunale prosesser går også på tvers av etater og virksomhetsområder. Dette gjør trolig samskaping og involvering vanskelig fordi det krever koordinering på tvers, samt at det kan være utfordrende å “blande seg inn i” andre avdelingers eller fagpersoners ansvarsområder og problemstillinger. Rolleavklaring på hvem som bestemmer og leder retningen ble også problematisert.

*“(…) hvem skal bestemme inn i alt dette her? Noen må jo lede retningen (…) det bra at vi har tverrfaglig bakgrunn, vi som jobber med prosjektet, at man ikke bare tenker at dette er mitt ansvar og dette er ditt” - K4*

I Nordbyen-prosjektet kan det imidlertid synes som om prosjektleder har fungert som en fasilitator for samskaping. I prosjektet har tverrfaglige grupper jobbet sammen for å utvikle de beste løsningene, noe flere informanter mente var positivt.

På grunn av at samskaping og engasjement er relativt nytt for Tromsø kommune, kan resultatene våre tyde på usikkerhet når det gjelder de ulike kommunale ansattes roller og ansvarsområder. Tydelig definerte roller og oppgaver er trolig avgjørende for å lykkes med samskaping. Dette understrekes også av regjeringen, som skriver at det er en forutsetning ved samskaping at oppgaver og roller i prosessen er tydelig definerte (Regjeringen.no, 2015).

#### **4.1.3 Byråkrati**

Våre funn viser at offentlig sektor står overfor en stor endring, noe vi også finner støtte for i litteraturen (Bason, 2010; Boyle & Harris, 2009; Hartley, 2005; Torfing et al., 2016a). Vi fikk inntrykk av at informantene mente at dette prosjektet er en begynnelse på denne endringen, og at kommunen må våge å prøve å tenke nytt om hvordan de skal jobbe med byutvikling i tiden fremover:

*“(…) med dette og et par andre prosjekter har det gått store skritt i riktig retning” - A1*

*“Det er en ganske stor revolusjonerende endring som vi står foran (…) Det er hos kommunen endringsvilligheten må ligge” - A2*

*“(…) en friere måte å tenke på. Det er liksom nasjonal interesse for en annen måte å tenke byutvikling på” - K4*

I følge teorien innbyr en lavere grad av byråkrati til mer involvering av aktører (Jaakkola & Alexander, 2014). Flere informanter fra kommunen, uttalte at det i dette prosjektet var veldig lav grad byråkrati. Samtidig er kommunen i sin konstruksjon byråkratisk, dette kan igjen gi utfordringer ved et så åpent og inkluderende prosjekt. Det kan synes som informantene mente

at byråkratiet, samt at lover og sterk regelstyring kan hemme samskaping. I prosjektet Nordbyen har kommunen organisert arbeidet som et prosjekt og “flyttet” prosjektet nærmere aktørene i bydelen, og på den måten redusert graden av byråkrati. Dette tolket vi var nødvendig for å få et velfungerende prosjekt, som inkluderer mange engasjerte aktører og åpner opp for innspill.

*“Det er jo veldig lav grad av byråkrati i akkurat det her prosjektet, men vi har et byråkrati. Det kan gjøre det vanskelig å involvere folk fordi det tar lenger tid” - K4*

*“Det var tanken bak byromsfestivalen “Ka no?” at man skulle unngå byråkrati, at man kunne sitte i en stamp på plassen ... istedenfor å sitte å ha uendelig mange møter og ikke komme noen vei. Jeg tror det har hatt enorm effekt og gjøre det på den måten, å gjøre det litt sånn menneskelig” - A3*

Vi tolker at det å tilrettelegge for samskaping og kundeengasjement synes å være utfordrende fordi det engasjerer mange aktører. Det er hensiktsmessig at kommunen må være rigget for å håndtere involvering og komplekse prosesser i samarbeid med interessenter, men dette kan potensielt medføre motstand fra ansatte. I tillegg kan ansatte i kommunen ha grunnleggende antagelser om kommunen som regelstyrt og byråkratisk. I henhold til Mintzberg (1989) kjennetegnes slike profesjonelle byråkratier eller profesjonelle organisasjoner gjerne ved at det er de ansattes yrkesmessige kunnskaper og erfaringer, som utgjør virksomhetens operative kjerne. Dermed blir organisasjoner med høy grad av byråkrati preget av regelbundet og rutinemessig atferd (Mintzberg, 1989). Stive byråkratiske strukturer kan ofte hemme endring i offentlig sektor (Robertson & Seneviratne, 1995). Våre funn kan tyde på at kommunene har en generell vegring mot endring, noe som kan hemme større organisasjonsendringer, og følgelig samskaping. Følgende utsagn belyser noen av informantenes tanker angående endringer i kommunal sektor:

*“Det handler jo om hva kommunen tør også. Det kan jo være personavhengig også. Hvis man har jobbet på samme plass i flere år. Det skjer en utvikling og man er jo kanskje redd for hva som skjer da” - K3*

*“Endringsvegringer i kommuner, å ja, ja, ja, ja” - A4*

*“(…) en sannhet som to personer bestemte seg for for lenge siden, at sånn er det, blir en etablert sannhet som kanskje ikke har noe for seg. Det tror jeg er en konstant stor risiko i et hvert forvaltningsbyrå med administrative organer” - A1*

Mintzberg (1989) skriver at det kan være vanskelig å implementere endringer ovenfra og ned i offentlig sektor, fordi det innenfor en profesjonell organisasjon vil være flere ulike syn på hvordan spørsmål og utfordringer kan løses. Dermed har de ulike profesjonene en tendens til å forholde seg til sine egne oppgaver og slåss for sine interesser, og kan derfor komme i fare for å overse organisasjonen som et helhetlig system. Selv om det kan være utfordrende for mange i offentlig sektor å endre strategi og måter å jobbe på, var det flere informanter som mente at en endring trengs. En informant uttrykte at endring kunne presses frem nedenfra og opp, gjennom prosjekter som Nordbyen og “Ka no”-festivalen;

*“Når det gjelder lover og regler kommer det ovenfra, men vi kan presse nedenfra ved å prøve med prosjekter, men det må jo stimuleres (...) Så det er jo det når det begynner å skje noe, så skjer det mer, altså organisk utvikling” - K4*

Informantene fra kommunen beskrev at en felles forståelse for samskaping og en felles strategi var viktig hvis man skulle lykkes med samskaping, noe vi også finner bekreftelse for i teori (Banerjee & Ceri, 2016). I tillegg tolker vi at organiseringen internt i kommunen, med mange etater og avdelinger med fragmentert ansvar, er en stor utfordring. Trolig er ikke kommunen godt nok tilrettelagt for samskaping slik den er organisert i dag. Vi oppfattet at informantene var opptatte av at kommunen burde utvikle en felles forståelse og strategi internt, for å på en bedre måte kunne engasjere aktører og innbyggere i samskapingsprosesser.

*“Det er vanskelig å informere folk internt. Det er en ting å klare denne koordineringen, men også å få fortalt hva man jobber med til andre.. forankre noe.. (...) For kommunen så har man egne ansvarsområder. Så det er jo det med å kunne få en felles forståelse, det tenker jeg er en utfordring” - K4*



*“Hvis det skal være ordentlig involvering, så må det gjennomsyre alt i en prosess. Og så er jo kommunen i seg selv et veldig stort organ med til tider veldig silo-preget administrasjon. Altså, det kan være vanskelig nok for kommunen å involvere den andre avdelingen som må være med på prosjektet. (...) Jeg tror ikke det er viljen det står på, jeg tror det er en krevende oppgave i seg selv og at det er for lite tilrettelagt for dette” – A1*

#### **4.1.4 Holdninger**

Samskaping beskrives som prosessen hvor man utvikle nye løsninger sammen med kunder - ikke for dem, men hvor kunder sees på som likestilte parter i utviklingen (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Voorberg et al. (2015) poengterer at politikernes holdninger til å involvere aktører som verdifulle partnere, er en viktig faktor for å få til vellykket samskaping. De skriver at det ofte viser seg at disse holdningene i liten grad innbyr til engasjement. Vår empiri viser at også de administrative ansattes holdninger til involvering, kan synes som like viktig. Vi finner at det er ulike holdninger blant de administrativt ansatte i kommunen når det gjelder involvering av aktører som sivilbefolkning og privat næringsliv i ulike offentlige prosesser. For å øke samskaping av verdier, er det trolig nødvendig å bygge kultur og fremme holdningsendringer, slik at andre strategier og metoder kan tas i bruk i kommunen.

*“Det som kan gjøre det vanskelig med samskaping er å endre slik man jobber i dag, man må ha en holdningsendring. Holdningene internt er blandet, vi er jo forskjellig, noen er åpen for det og andre synes ting fungerer best slik de alltid har gjort det” - K4*

Noen informanter på aktør-siden hadde opplevd disse ulike holdningene blant kommunalt ansatte. Noen aktører ga uttrykk for at kommunen kanskje henger litt etter, når det gjelder å betrakte innbyggere og aktører som likestilte parter. Noen sa også at det er vanskelig å få gjennomslag for innspill og forslag til forbedringer eller endringer.

*“(...) en saksbehandler vil kunne føle at ‘dette er jo babyen min, jeg har jo laget den, den er jo ferdig’. ‘Ikke kritiser babyen min ved å komme med forslag til hvordan den skal bli bedre’”*  
- A1

*“Vi ønsker jo en moderne kommune som er lydhør, og som er en aktiv utviklingsaktør for byen. Jeg føler at på noen områder er kommunen det, og på andre områder så henger kanskje kommunen enda litt etter” - A4*

Sivilt engasjement kan ses på som ukontrollert og upålitelig (Voorberg et al., 2015). Dette finner vi også støtte for i våre data. Enkelte kommunale informanter uttrykte at mange av de problemene som kommunen skal løse, oppleves som for komplisert for allmennheten å sette seg inn i og forstå. Ifølge en informant fra kommunen, krever dette spesifikk kompetanse som kommunen gjerne selv innehar. Dette tolker vi kan utgjøre et særlig hinder, både for kommunen til å involvere og for aktører til å involvere seg. I tillegg kan funnene tyde på at kommunen er selektiv når det gjelder i hvilke prosesser og saker de ønsker å fremme engasjement. Det er også vår oppfatning at det knyttes en viss risiko til å åpne opp for involvering, ved at man kan få usaklige og lite gjennomtenkte uttalelser, som igjen kan oppleves som unyttige.

*“(...) en god del av spørsmålene som man opererer med er jo ofte faglige spørsmål som befolkningen kanskje har lite kunnskap om, og som ikke egner seg for stort og bredt folkelig engasjement (...) Beslutninger kommer ikke ut fra hva folk mener, men ut fra en faglig beslutning (...) Har man bestemt i forkant hvordan tingene er, og i stor grad beror det på utpregede faglige diskusjoner, så er det ingen vits å inviterte mannen i gata til å mene noe om det” - K2*

*“(...) innbyggerperspektivet kan være veldig forenklet, veldig spissformulert, veldig flåsete, og av og til lite gjennomtenkt. Det er jo veldig lett å ha meninger om noe (...) litt sånn ureflektert” - A2*

Flere informanter uttrykte at slike holdninger kan virke hemmende for aktørenes engasjement. Vi tolker at en informant opplever en følelse av avstand til kommunen, og lav grad av likestilling. Det kan synes som informantene opplever at egne bidrag og erfaringer ikke verdsettes, av kommunen fordi vedkommende ikke har faglig kompetanse. Følgende utsagn understreker dette:

*“De som er utdannet innen landskapsarkitektur sitter.. det virker på meg som.. ‘det er jeg som har utdanningen, ikke kom og fortell meg hva vi trenger, jeg vet dette her’. Men jeg vet at det er helt feil (...) jeg som person, jeg vet det” - A3*

Selv om noen av informantene var skeptiske til å se på innbyggere som likeverdige parter i slike prosesser, fant vi også flere entusiaster som var optimistiske til kommunale prosjekter som engasjerer mange ulike aktører. Flere av informantene fra kommunen sa at denne måten å jobbe på har stort potensial, og at det er et behov for dette i Tromsø kommune, og at det for tiden er stor interesse for samskaping. Vi oppfatter at det er enighet om at ved involvering og engasjement får man tilgang til mange andre tanker og ideer som kommunen kanskje ikke har tenkt på selv. Ifølge informantene handler det om å ha forståelse for, og være åpen for samskaping, samt å være tilgjengelig.

*“At dette prosjektet faktisk skjer i Tromsø kommune, synes jeg er utrolig bra. Det er i tiden, det er et behov. Det er jo derfor det presser seg frem også (...) Det handler mest om å få forståelse for at det er andre måter å tenke på.. få det inn i systemet at det er noe vi kan gjøre, gjøre det likeverdig” - K4*

*“Alle sitter med masse kunnskap (...) det kan være en tilfeldig person. Det handler om å være lyttende og høre (...)” - K3*

#### **4.1.5 Videreforedling av kunnskap**

Vi tolker at en viktig forutsetning for at kommunen skal kunne samskape, er læring, videreforedling og gjenbruk av kunnskap. En informant fra kommunen uttrykte at det var vanskelig å se den konkrete nytten av å engasjere mennesker i samskapingsprosesser, med mindre det medfører læring, kunnskapsoverføring og gjenbruk for fremtidige prosjekter. Informanten sa også at kommunen mangler systemer for å gjøre dette enklere. Informanten uttalte at dersom man involverer aktører uten noen tanker og hensikter om hvordan dette kan bidra med nyttig kunnskap videre, så fører det til lite effektiv bruk av ressurser ved at man må begynne på nytt hver gang:

*“(…) en del tilfeller hvor jeg oppfatter at det lett blir en prosess for prosessen sin del (…) Det tror jeg er en vanlig feil som gjøres, en stor feil (…) blir ikke noe kunnskapsoverføring på det videre.. så tar du ikke den lærdommen med videre og bearbeider den og videreforedler den på en måte (…) Man har ofte en tendens til å begynne på nytt igjen ved hver korsvei” - K2*

## **4.2 Drivere for atferdsmessig kundeengasjement**

Jaakkola og Alexander (2014) beskriver atferdsmessig kundeengasjement i et verdisamskapende servicesystem, hvor denne typen atferd innebærer at kunder er drevet av sine egne unike formål og intensjoner, istedenfor de som kommer fra firmaet. Her bidrar kunden i form av ressurser som kunnskap, ferdigheter, arbeid og tid for å skape verdi for alle involverte parter (Jaakkola & Alexander, 2014). Våre data viser at mange aktører har bidratt i prosessen og i servicesystemet med både kunnskap, ferdigheter, arbeid og tid.

I likhet med Jaakkola og Alexanders (2014) funn viser resultater fra vår kommunale kontekst at noen av driverne for aktørenes engasjement er avhengig av kommunens tilretteleggende drivere. For at aktørene skal føle seg myndiggjort og få en eierskapsfølelse, fordrer dette at kommunen har vilje til å gi slipp på noe av kontrollen de sitter med til aktørene. Tillit griper inn i flere drivere og kan være både en årsak til, og en konsekvens av god relasjon og kommunikasjon, men kan også være en forutsetning for å gi slipp på kontroll. Driverne har avhengigheter, og det kan samtidig være utfordrende å skille enkelte drivere på aktørsiden fra hverandre. For å unngå gjentakelser har vi i dette kapittelet valgt å slå sammen noen av driverne på kundesiden: tillit, relasjon og kommunikasjon, samt kontroll, myndiggjøring og eierskapsfølelse.

### **4.2.1 Tilgang og involvering**

Betingelser som påvirker innbyggers og aktørenes engasjement og deltakelse i samskaping, handler om hvordan primær-firmaet er tilrettelagt for involvering (Voorberg et al., 2015; Jaakkola & Alexander, 2014). Dette kan for eksempel være å tilgjengeliggjøre deler av organisasjonen, og åpne opp kommunale lokaler hvor ideer kan diskuteres og testes. Kommunens planer og dokumenter ligger tilgjengelig på deres internettside for alle som ønsker innsyn, noe de også er pålagte å ha. Våre funn viser at Tromsø kommune har benyttet

en rekke tiltak for å involvere aktørene. Eksempelvis har kommunen arrangert workshops, møter, folkemøter, idémyldring, byroms-festivaler, levende lokaler, parallelloppdrag (arkitektkonkurranser) og byvandring i forbindelse med Nordbyen-prosjektet. Men utover dette og i kommunen generelt, fant vi at det ikke finnes noen tilrettelagte og egnede arenaer for samskaping og kundeengasjement i Tromsø kommune. Vi fant at folkemøter er den arenaen som vanligvis benyttes for involvering, men at de er lite besøkte. Informantene uttrykte en tvil om at folkemøter var den riktige arenaen for å skape engasjement. Følgende utsagn på spørsmål om det finnes tilrettelagte arenaer for engasjement i Tromsø kommune understøtter dette:

*“Jeg tenker at i Tromsø kommune har vi kanskje ikke klart godt nok å etablere det (...) Det er ikke fordi man ikke har prøvd, for det arrangeres stadig vekk folkemøter og slikt, men det er veldig tynt besøkt. Det har kanskje noe med, hvem som går på møter nå til dags?” - K1*

*“Veldig varierende (...) de har ikke lang tradisjon for å gjøre det sånn her (...) i dette prosjektet har de gjort det. (...) stadig færre tenker at folkemøter er en egnet arena.. det er jo flere arenaer å utvikle det på” - A2*

*“Ja, loven har regler om involvering bl.a. skal planprogrammer sendes på høring, vi har arbeidsgrupper m.v. Vi har ikke noen systematiserte, elektroniske plattformer per nå” - K2*

Nesten alle informantene uttrykte at de opplevde lav grad av engasjement fra befolkningen i Tromsø, og beboere i området Nordbyen. Informanter i kommunen fortalte at de prøver så godt de kan, direkte og gjennom aviser, å invitere innbyggere på de møtene kommunen regisserer, men at det er vanskelig å få stor oppslutning på slike arrangementer. Målet er å nå ut til flere. Prosjektleder uttrykte at de hadde forsøkt å få til samskaping av verdier med flere interessenter og innbyggere. Vi tolker at samskapingen i hovedsak har rettet seg mot private utbyggere og grunneiere, noe som synes å ha vært vellykket. Vi tolker det slik at årsaken til at kommunen ikke opplever engasjement fra innbyggere og beboere trolig kan skyldes begrenset forståelse, eller liten interesse blant befolkningen på de sakene og temaene kommunen forsøker å engasjere dem i. Dette var noe informantene også nevnte.

*“Vi har prøvd å invitere flest mulig (...) utbyggerne og grunneierne som er aktiv der, og særlig de folkene som bor der. Beboerne er veldig vanskelig å få fatt i (...) Det er ofte slik med de kommunale prosessene og møtene at man prøver å invitere, men så kommer det ikke så mange på møter” - K1*

*“Det er vanskelig å få tak i mannen i gata. Mange er uinteresserte og har begrenset forståelse og liten interesse da det ikke berører de i særlig grad” - K2*

Våre funn viser at de som deltok på folkemøtene gjerne er godt voksne, ressurssterke mennesker, mens det er få unge som møter opp. Informantene uttrykte at eldre mennesker er mer tradisjon for å gå på møter, noe som kan være en årsak til skjevheten. I tillegg uttrykte informantene at miljøet, omgivelsene og lokalitetene til folkemøtene kan ha en betydning, med tanke på aktørenes og innbyggernes engasjement. Folkemøtene avholdes vanligvis på rådhuset, noe prosjektlederen pekte på kunne være avmagnetiserende og kjedelig. For å øke tilgjengeligheten, og for å få flere engasjert uttalte både representanter fra kommunen og aktørene at det er viktig å “være der folk er”, og i større grad benytte uformelle møteplasser. Dette begrunnes med følgende utsagn:

*“Alle som har noe med området å gjøre prøvde vi å aktivere (...) Folkemøtene ... Det er veldig sånn formelt. Så jeg tror på mer uformelle møteplasser, da har man en helt annen åpenhet til å diskutere” - K4*

*“(...) vi prøvde å holde oss unna rådhuset. Fordi det er virkelig en sånn avmagnetisering av interessen å si at møtet skal være i kommunestyresalen. Da virker det som at ingen vil komme” - K1*

*“(...) ha møter der folk er, på barneskoler. Da kommer jo folk. Rådhuset, altså arkitekturen er på en måte laget slik at du føler du går inn i makten og skal møte de som bestemmer. Det er et amfi, det er lite tilgjengelig og lite tilrettelagt. Det er veldig lite gjestmildt miljø rett og slett” - A1*

Voorberg et al. (2015) mener at det administrative miljøet i kommunal sektor ikke er innrettet for å inkorporere innbyggere i offentlig tjenestestyring. Denne påstanden var informantene fra kommunen noe uenig i. De uttrykte at kommunal sektor er godt egnet til å involvere folk i

offentlig problemløsning, men påpekte at arenaene for dette er gammeldagse. De etterlyste, og var opptatt av hvilke kanaler og arenaer som er best egnet til å nå folk, og pekte selv på digitale plattformer som en del av løsningen. Samtidig påpekte en informant at dette også krever kunnskap, ressurser og oppfølging:

*“Kommunen har gode systemer for involvering, men man gjør det kanskje på litt gammeldagse plattformer. Man kan etablere digitale løsninger (...), men det fordrer kunnskap, ressurser og oppfølging” - K2*

*“(...) hvordan form man skal gjøre det (...) Hvilke kanaler i dagens verden man skal gjøre det, det er jo det vi alle leter etter, altså hvor når du ut med informasjonen. Er det typer folkemøter som har vært her eller er det i feeden til folk eller er det.. altså hvor er det du treffer noe” - A2*

Så og si alle informantene nevnte at det er behov for digitale plattformer for samskaping og engasjement, og nevnte spesielt sosiale medier som en mulig plattform for å tilrettelegge for interaktivitet. Informanter fra kommunen var også tydelige på at dette var noe de selv ønsket å forbedre. Våre funn kan tyde på at kommunen henger litt etter på dette området, og bør følgelig være proaktiv med tanke på sin rolle som samfunnsutvikler. Dersom man gir tilgang til elektronisk innhold og legger til rette for kommunikasjon, kan sosiale medier forbinde forbrukere og organisasjoner og dermed fremme forbrukerens engasjement (Hollebeek, Glynn & Brodie, 2014). Dette stemmer overens med våre funn, da mange av våre informanter var enige i at sosiale medier kan gjøre det enklere å engasjere seg og ytre egne meninger. Ifølge aktørene vil digitale plattformer også gjøre det enklere for folk å engasjere seg på eget initiativ. Vi tolker det slik at ved å digitalisere kommunikasjonen, vil trolig interessen og engasjementet øke.

*“Før var det nok å gå på torget å snakke med folk, men nå må vi være der folk er og det er i hovedsak i sosiale medier. (...) Kommunen er nødt til å gjøre mye av det samme (...) De må være tilstede, og både ta initiativ til å delta i dialog med befolkning og private” - A1*

*“(...) det jo disse kanalene som sosiale media folk bruker. Det er jo der meningsytringene pågår. Jeg tror nok det å bruke enda mer tid på å digitalisere kommunikasjonen hadde gjort at interessen ble større” - A2*

*“Kommunen har jo en rolle som gjør at de aller helst burde være i litt i forkant, ikke i etterkant, og derfor er det veldig viktig for kommunen å ha gode arenaer (...) Vi lever i en verden hvor alt er interaktivt” - A4*

Prosjektleder bekreftet at sosiale medier er et område med forbedringspotensiale i Tromsø kommune, selv om informanten også vektla at det å møte folk er det mest hensiktsmessige. Prosjektleder beskrev at en personlig kontaktform med direkte dialog og samhandling gjør det enklere å diskutere, få frem synspunkter og utvikle løsninger i fellesskap.

*“Kanskje vi må være flinkere å bruke sosiale medier og kommunisere på andre flater enn hva vi er vant til. Selv om jeg mener at det å møte folk og få en dialog er det som er best. Det er lettere å utvikle en felles tenkning i dialog. Det er en direkte kontaktform hvor vi også kan forklare dersom vi oppfatter at vi ikke klarer å få budskapet godt nok frem. Og kan spørre hvis noe som meldes til oss er uklart” - K1*

### **Tidlig involvering**

Resultatene viser at informanter fra både kommunen og aktørene vektla viktigheten av å bli involvert tidlig i prosessen. Det kan synes som Nordbyen-prosjektet skiller seg vesentlig fra tradisjonelle kommunale planprosesser hvor det vanligvis har vært åpnet for innspill fra berørte aktører langt senere i prosessen. Fremgangsmåten er i tråd med anbefalinger fra Bason (2010), som hevder at tidlig involvering i faser med høy kompleksitet og usikkerhet, kan gi ny erfaring og forståelse av utfordringer. Flere informanter sa også at tidlig involvering førte til at prosjektet ble mer helhetlig og fikk bedre kvalitet, fordi samarbeidet startet på et langt tidligere tidspunkt. Dette finner vi også igjen i teori. Torfing et al. (2016b) skriver at langsiktig helhetstenking kan gi et større bidrag til felles løsning av kommunale oppgaver. Spesielt utbyggerne og grunneierne syntes det var positivt at prosjektet hadde involvert tidlig for å få mer helhetlige løsninger. Det skyldes nok at prosjektleder var spesielt oppmerksom på dette for å skape samarbeid mellom aktørene, for å oppnå større helhet, og færre fragmenterte løsninger.



*“Nordbyen-prosjektet har vært bra fordi kommunen ganske tidlig gikk inn og snakket med grunneierne. Det er jo mye enklere at man starter på ett eller annet slags nullpunkt sammen og finner ut 'hvor skal vi', heller enn at en utbygger kommer med et prosjekt og så sier kommunen nei til det (...) For oss er det veldig viktig at vi ser dette området helhetlig” - A1*

*“(...) hvis det er flere så kan de samarbeide med å lage en større park, der du faktisk får noen kvaliteter, istedenfor å få “hoppedisser” som står i et skyggefullt hjørne i separate prosjekter. Så du kan jobbe mye mer helhetlig” - K1*

Flere informanter uttrykte imidlertid at involvering av aktører, andre interessenter og innbyggere skjer for sent i prosessene, fordi prosjektene allerede er ferdig planlagt når innspillene kommer. Ifølge Jaakkola og Alexander (2014) er tidlig involvering viktig for at aktørenes ressursbidrag kan integreres med kommunens egne prosesser og ressurser i servicesystemet. Våre funn tyder på at tidlig involvering er viktig for at de involverte skal føle at de faktisk har en mulighet til å påvirke, slik at ikke medvirkningsprosessen føles symbolsk. Når prosjektet er lagt ut for offentlig ettersyn, er det egentlig en ferdig utviklet plan. Våre funn viser at i Nordbyen-prosjektet har Tromsø kommune gått utover minstekravet om medvirkning. Resultatene viser at tidlig involvering av alle aktører som ønsker å bidra, ikke bare utbyggere, er viktig for å få til samskaping. På den måten kan kommunen få tilgang til, og benytte ressurser og kunnskap hos et større antall aktører og innbyggere, som ved senere involvering trolig ville gått tapt. En informant fra kommunen pekte på at det trengs tydeligere informasjon og invitasjon, slik at aktører med verdifulle ressurser blir involvert tidlig.

*“Når vi har offentlig ettersyn så har alle krav på å få et svar. Det må vurderes, alle innspill, sånn helt konkret. (...) Det er jo for seint, poenget er jo å få de inn tidlig fordi når et prosjekt legges på offentlig ettersyn så er det jo på en måte ferdig, så er det bare justeringer etterpå (...) Det trengs tydelig informasjon og tydeligere invitasjon.. tydeligere på hva dette handler om” - K4*

*“Det burde vært mye mer involvering i disse prosessene, forut for vedtak. Samskaping” - A2*

### ***Oppfølging av engasjement***

Det kan synes som aktørene var opptatt av å bli sett og hørt når de kom med sine innspill, kunnskaper og ideer. Prosjektleder synes på sin side å være opptatt av å lytte til aktørene og ivareta innspillene de får.

*“ideen er at folk skal kunne gi innspill og forbedre planen” K1*

En annen informant fra kommunen forklarte at de jobber helt konkret med dette, men at det var usikkert i hvilken grad det lar seg gjøre, grunnet manglende systemer og strukturer for dette i kommunen. Det kunne tyde på at de fleste aktørene var innforstått med hvilke rammebetingelser kommunen må forholde seg til, eksempelvis byråkratiske utfordringer og begrensninger vedrørende ressurser og teknologi. Disse rammebetingelsene kan hemme i hvilken grad innspillene blir tatt i betraktning, noe som informanter i kommunen bekreftet. Flere informanter fra kommunen sa at det var viktig å høre på de ulike aktørene slik at de føler at de blir sett og ivaretatt, uten at de nødvendigvis får gjennomslag for alle sine innspill.

*“Man behandler alle innspill og meninger som kommer. Så må vi se om det er faglig og økonomisk ønskelig og mulig å gjøre det. Vi er nøye med å ta gode innspill med oss videre i prosessen. Det er ikke dermed sagt at tar alt til følge” - K2*

*“Jeg tror veldig mange ikke egentlig trenger å få viljen sin, men trenger å bli hørt” - A1*

Flere informanter fra kommunen uttrykte at det skapes forventninger fra innbyggere og aktører til hvordan kommunen håndterer innspillene, og om de blir realisert. Mange forslag og manglende systemer og tiltak fra kommunens side kan lett medføre at aktørene føler seg oversett.

*“Jo flere som blir involvert, jo flere forventer å bli hørt. Det kan jo bli for mange som skal si sin mening. Det er viktig å ha et system for å svare, så de ikke føler seg oversett” - K3*

*“Hvis du kjører prosesser så skaper du også forventninger. Det er viktig å være klar over at noen kan komme til å bli skuffet” - K1*

Prosjektet har et langt tidsperspektiv, dermed vet vi ennå ikke hvor mange forslag og ideer som faktisk blir realisert. Funnene viser at grunneiere og utbyggere i stor grad er blitt involvert og tatt hensyn til. Det gjenstår å se i hvilken grad deres, andre interessenters og innbyggers forslag blir hensyntatt i det videre. Det kan synes som det er en felles oppfatning blant utbyggerne, om at kommunen har mange forhold som skal vurderes og tas hensyn til i planleggingen, og at kommunen derfor ikke kan godta ethvert forslag som presenteres. Informantene fra aktør-siden fortalte om i hvor stor grad deres forslag og innspill blir hørt og bearbeidet:

*“Det blir spennende og se hvordan kommunen følger opp det som de er så enige i” - A5*

*“I veldig stor grad. Vi får det ikke alltid som vi vil, men det skal vi ikke heller. Det er jo mange interesser i en sånn prosess, og det er det som skiller dette prosjektet fra tidligere, at det er en annen måte å vektlegge innspill i fra ulike hensyn (...) det er mange hensyn å ta.” - A2*

Resultatene våre viser også at informanter i kommunen er opptatte av at involvering av mennesker gjøres på en redelig måte, slik at de slipper unødvendige innspill på ting som allerede er besluttet og bestemt av myndighetene. Informantene mener at kommunen må engasjere aktører i det de faktisk har muligheter til å påvirke, dette for å skape en mer betydningsfull samskappingsprosess. Hvis kommunen oppmuntrer til engasjement rundt temaer eller saker som de mener ikke er egnet for innspill, kan dette medføre at de får innspill på saker som allerede er besluttet og bestemt, eller er lovregulert, som nevnt ovenfor. Et forslag fra en informant i kommunen var at man kan stille konkrete spørsmål man ønsket å få svar på. Tanken var at dette var at det er mye enklere å diskutere noe som er avgrenset, og holde seg til saken når man har konkrete spørsmål å diskutere.

*“Det er veldig viktig at når man engasjerer folk så engasjerer man dem på en ordentlig måte og diskuterer det de har påvirkningsmulighet i forhold til. Det er ingen vits å ha en prosess for prosessen sin del. Prosessen må lages for at man skal ha et konkret resultat og har et genuint ønske om å få innspill på disse tingene” - K2*

*“(...) for å få en ordentlig medvirkning og involvering så er det ofte en fordel å for eksempel vise alternativer så har folk noe å diskutere (...)” - K1*

## 4.2.2 Kontroll, myndiggjøring og eierskapsfølelse

For å skape engasjement beskriver Jaakkola og Alexander (2014), at primær-firmaet (i vårt tilfelle kommunen) må gi slipp på noe av kontrollen de besitter, og la andre få slippe til. Dette var noen informantene i kommunen var enige i. Alle informantene, og spesielt informanter fra kommunen, slo likevel fast at kommunen er en myndighetsutøver, og enkelte forhold må de holde fast på og beslutte selv. Dette kan tyde på at det kan være vanskelig for kommunen å gi slipp på noe av kontrollen, og gi mer ansvar til aktørene. Aktørene var også enige om, at for å få til samskaping av verdier, må kommunen invitere inn, åpne opp og gi større plass til andre ikke-kommunale aktører, i tillegg til å gi fra seg litt av den kontrollen som de tidligere har hatt. Dette har blitt gjort i større grad i Nordbyen-prosjektet. Mindre styring fra kommunens side, og mer innflytelse og påvirkningskraft fra aktørenes side, mente de kunne være merverdiskapende.

*“Kommunen må invitere inn. Slik det er nå må de være aktive og gi plass til andre og gi fra seg ansvar (...) Man må skille det, hvor man kan.. la folk holde på, også noen ting må vi jo holde fast på, ha mer varige strukturer. Det synes jeg vi skal gjøre mye mer, det å åpne opp” - K4*

*“Det klart at noen må gi slipp på noe makt som de tidligere har hatt (...) I dette prosjektet gir man slipp på noe av denne kontrollen, og lar andre være med å påvirke (...) Å få inn aktører som har vesentlige ting å tilføre en sånn prosess, det er merverdiskapende” - A2*

Aktørenes følelse av å være myndiggjort i servicesystemet ansees også som viktig for engasjement (Jaakkola & Alexander, 2014). Myndiggjøring innebærer en aktiv orientering mot arbeidet, og en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen (Spreitzer, 1995). En av informantene fra kommunen var opptatt av at det er forskjell på aktørenes myndiggjøring og beslutningsmyndighet. Aktørene skal komme med innspill, mens kommunen sitt ansvar å ta beslutningen.

*“(...) det er medvirkning som er pålagt, vi er ikke pliktig til å ta alle innspill til følge” - K2*

Funnene viser at informanter fra aktør-siden opplever varierende grad av myndiggjøring og beslutningsmyndighet. Resultatene kan tyde på at det er gitt stort spillerom i starten, men at

de fleste aktørene er innforstått med at det er kommunen som skal ta den endelige beslutningen.

*“Jeg tenker at vi har fått fritt spillerom til å gjøre det vi ville. De inviterte oss og de gav oss fullmakt til å komme med en ide, gjøre hva vi ville” - A3*

*“Vi har ikke stor beslutningsmyndighet. Beslutningen er hos kommunen. Det har det på en måte aldri vært noen tvil om” - A1*

En av aktørene opplevde at utbyggerne og grunneierne i større grad enn kommunen har tilrettelagt for innflytelse:

*“Vi føler vel kanskje at vi gjerne skulle være mer med å bestemme. Vi føler egentlig at en del private aktører, grunneiere og gårdeiere har vært mer på.. for å lytte til oss å slippe oss til enn det kommunen har gjort i sammenhenger” - A4*

Det kan synes som det er en felles oppfatning og grunnleggende forståelse blant aktørene at kommunens rolle som myndighetsutøver er tydelig, og at kommunen er i sin fulle rett til å avslå forslag uten diskusjon, og at dette er noe aktørene må forholde seg til. Det kan også synes som noen av aktørene har mer innflytelse enn andre. Prosjektleder forklarer at grunneierne er rettighetshavere og har råderett over egne eiendommer. Dermed har de i utgangspunktet myndighet. Kommunen har en forpliktelse til å samarbeide med private, men private på sin side har ingen slik forpliktelse overfor kommunen. I dette prosjektet er det også kommunen som lager områdeplanen, og de er følgelig avhengig av å få grunneierne med på laget og bli enige om en felles visjon for området.

*“Vi er planmyndighet men lager også planen, dette krever en annen form for samarbeid (...) Området vi jobber med består nesten bare av private grunneiere, så det er de enkelte grunneierne som må bestemme seg for at nå vil jeg gjøre noe” - K1*

*“Private kan sitte med sin eiendom, og si at dette er min eiendom, jeg kan gjøre det jeg vil her. Kommunen må faktisk legge til rette for at det skal lønne seg og være fruktbart for private å tenke utover sine egne eiendomsgrenser” - A1*

Utbyggerne og grunneierne synes å ha en bedre forutsetning for å skjønne at det er vanskelig for kommunen å myndiggjøre aktører. De har i tillegg hatt et tettere samarbeid med kommunen, og vi tolker at de forstår hvor sammensatt og kompleks kommunen som organisasjon er.

*“(...) vi må skjønne hvordan en kommune fungerer i en prosess og en beslutning og hvordan det til slutt ender opp (...) det å jobbe med kommunen er på godt og vondt, det vet alle som jobber med kommunen. Det er lange, lange beslutningsprosesser. De har ofte (...) utrolig mange som skal involveres i en beslutning. Og det er ofte veldig vanskelig å få til” - A2*

*“(...) jeg får ikke bestemme noe annet enn det jeg holder på med selv stort sett. Det er klart, kommunen har sine regler å forholde seg til (...) Det er mange ting å ta hensyn til” - A5*

Våre resultater viser at aktørene ville blitt mer engasjert hvis de fikk mer innflytelse.

*“Vi hadde definitivt vært mer engasjert dersom vi hadde fått bestemme mer” - A4*

*“Ja det er klart jeg hadde blitt mer engasjert dersom jeg fikk større innflytelse” - A5*

For at aktører skal føle seg myndiggjort, er det viktig at kommunen støtter mestringsforventning ved å vise interesse og gi tillit til aktørene, noe som fremmer aktørenes positive tankemønster og tro på egen effektivitet (Manz & Sims, 1989, 1991). Ifølge aktørene har kommunen vært positive til deres ideer, innspill og bidrag, slik at de har følt seg velkommen. På spørsmål til aktørene om de syntes at kommunen støttet deres initiativ, motivasjon og utvikling svarte informanter følgende:

*“(...) de ville at vi skulle få det til. Da ville de gjøre alt for at vi skulle klare det” - A3*

*“I forhold til det arbeidet vi har gjort med gamlebyen, så føler vi at vi i år har blitt ønsket velkommen og satt pris på” - A4*

Samtidig sier sistnevnte informant at det har vært en lang prosess med å få kommunens støtte. Det kan tenkes at forslag og innspill som passer bedre med kommunens planer blir bedre ivaretatt.

*“(…) det har vært en ganske lang kamp, og det har ikke vært noen enkel jobb” - A4*

I teorien defineres psykologisk eierskap, som en tilstand hvor individer føler at målet for eierskapet (en person, et objekt eller en plass) eller en del av dette målet er "deres" (Pierce, Kostova, and Dirks 2003, s. 86). En følelse av eierskap er ofte instrumentell for å adressere spesifikke behov eller for å gjøre tiltak (Jaakkola & Alexander, 2014). Det kan synes som om eierskap til egne prosjekter i Nordbyen, og forventninger til hva som skal skje der er viktig for alle informantene. Gjennom eierskap til egne prosjekter i Nordbyen, tolker vi at de også indirekte føler eierskap til kommunens byutviklingsprosjekt. Større grad av autonomi er hevdet å gi høyere grad av kontroll. Dette kan øke sannsynligheten for at eierskapsfølelser oppstår (Harmeling et al., 2017, s. 328). Selv om enkelte aktører i varierende grad har fått innflytelse eller opplever å bli myndiggjort, så kan det synes som de likevel føler et eierskap til Nordbyen og prosjektet, men hovedsakelig til egne prosjekter og bidrag:

*“Jeg føler absolutt et eierskap. I og med at vi har fått lov til å være med i hele prosessen og kommet med ideer og innspill og vært med på workshops” - A4*

*“Mest vårt, selyfølgelig (...) i alle fall eierskap til Nordbyen som konsept da” - A1*

*“Jeg føler faktisk eierskap (...) det er vel gjennom den stiftelsen, Tromsø Gamleby, at jeg får den følelsen, at man har jobbet sammen” - A5*

Vi fikk i tillegg inntrykk av at kommunen, gjennom prosjektleder, også har et tydelig eierskap til Nordbyen. Årsaken kan være at kommunen har organisert planprosessen som et prosjekt og ved å “flytte prosjektet ut av kommunen”. Prosjektleder fortalte engasjert om hvordan Nordbyen kan bidra til at folk blir litt stolte av Tromsø:

*“Jeg tenker at det er blitt et veldig vellykket prosjekt som trolig bidrar til at Tromsø blir en artigere by å bo i (...) at det blir et sted folk har lyst til å bo og en plass folk vil besøke” - K1*

### 4.2.3 Tillit, relasjon og kommunikasjon

I henhold til Morgan og Hunt (1994), er tillit eksisterende når en part har tillit til en annen parts pålitelighet og integritet. Jaakkola og Alexander (2014) mener at et høyt nivå av tillit mellom partene i samarbeidet, er essensielt for å skape en god relasjon. Vi antok at tillit var en driver for engasjement, noe vi også fikk bekreftet. Informantene sa at tillit var viktig i et samarbeidsforhold, fordi sterk tillit mellom partene gir bedre og troverdig kommunikasjon, i tillegg til gode og langsiktige relasjoner. Prosjektleder syntes å ha en oppfatning av at grunneiere og utbyggere oppfattet kommunen som troverdig i forbindelse med Nordbyen-prosjektet, noe en utbygger også bekreftet. Resultatene våre viser også at tillit kan fremme, men også trolig hemme engasjement dersom det ikke er tilstede. De viser også at det var høy grad av tillit mellom aktørene og kommunen i dette prosjektet.

*“Det er klart det er kjempeviktig med tillit og god kommunikasjon. Jeg mener vi har hatt det ganske bra. Det går begge veier. Jeg oppfatter at vi fra grunneiernes ståsted har hatt relativt få taktiske utsagn og strategier som kun representerer en egeninteresse, som det ofte ellers er i utbyggingsprosjekter” - K1*

*“(…) ingen annen agenda ligger bak. Det er jo det som kan forstyrre slike prosesser hvis du oppdager at noen seiler under falskt flagg” - A2*

*“Tillit er veldig viktig (…) jeg tror at, for å få til gode prosesser og gode løsninger, så må man stole på folkene og systemet (…) Har man ikke tillit til at engasjementet fører til noe, og at kommunen vil gjøre byen til det bedre, så kan det i hvert fall ha den effekten at man ikke engasjerer seg” - A1*

Martins & Terblanche (2003) hevder at åpenhet i kommunikasjonen fører til tillitsfulle relasjoner. Dette er også vår oppfatning basert på informantenes utsagn. Vi oppfattet at tillit forutsetter åpenhet, og følgelig muligheten for å skape gode relasjoner:

*“Jo mer åpenhet jo mer tillit (…) Åpenhet er jo det viktigste” - K4*

*“Det er jo åpenhet som er tillitsskapende (…) ved åpenhet får du åpenhet tilbake” - A2*



*“Vi har hatt full åpenhet ut mot de som er aktørene her. Så de har hatt tillit til at vi har en ordentlig prosess og at det ikke er noe lureri i den” - K1*

Jaakkola og Alexander (2014) beskriver at gode relasjoner med hyppig kommunikasjon mellom primær-firma og primær-aktører, er viktig for aktørenes engasjement. Det er også vår oppfatning. Alle informantene beskrev et godt samarbeidsforhold og gode relasjoner mellom kommunen og aktørene. Effektiv kommunikasjon mellom partene er helt avgjørende for å oppnå fordeler av relasjoner (Cummings, 1984). Kommunikasjon er i denne oppgaven definert som formell eller uformell deling av meningsfull og tidsriktig informasjon mellom partene (Anderson & Narus, 1990). Det kan synes som prosjektleder har hatt en sentral rolle i å bygge relasjoner og sikre effektiv kommunikasjon gjennom tett og åpen dialog. Funn fra studien viser at kommunikasjonen og dialogen mellom kommunen og aktører er relativt hyppig, god og åpen uten hemmeligheter, samt at den er både uformell og formell.

*(..) jeg har veldig tett kommunikasjon med dem. Vi er på fornavn liksom, så vi snakker med hverandre som vanlige mennesker. Det er veldig uformelt og det er veldig høyt under taket. Man sier det som det er, ikke sant” - A3*

*“Vi har mange møter, vi snakker på telefon, vi utveksler e-poster. (..) vi kommuniserer på en normal måte (...) ingen annen agenda ligger bak - A2*

*“Det er ingen tvil om at kommunikasjonen i Nordbyen er særs mye bedre enn på andre områder der både vi og andre har med kommunen å gjøre. (..) det har vært et fokus fra prosjektleder (..) hele veien i prosjektet” - A1*

Gode relasjoner og kommunikasjon er hevdet å gi blant annet enklere forhold for læring (Hurley & Hult, 1998). Dette var også informantene opptatt av. De pekte på at læring og kunnskapsoverføring er viktig og ønskelig i samskapingsprosesser. Kommunen syntes å være opptatt av å lære av private, men noen av aktørene sa at mye kunnskap muligens går tapt fordi man ikke har systemer for kunnskapsoverføring. I tillegg kan årsaken være at de ikke prioriterer å lære av hverandre, eller at kunnskap blir holdt tilbake. På spørsmål om aktørene lærer noe av hverandre i servicesystemet, svarte informanter som følger:

*“Man må jo lære av gode prosjekter. Vi går blant annet og ser på prosjekter som er laget av private” - K2*

*“Jeg tror at det er masse god kunnskap som blir tapt fordi man sitter på hver sin tue (...) Mer kompetanseoverføring det tror jeg er et kjempepluss. Det er ingen systemer for det” - A1*

*“Jeg føler vi har veldig mye å lære av hverandre, også har vi veldig mye å lære av kommunen, men kommunen kan jo bli mye flinkere til å i større grad dele sin kunnskap. Det samme kan jo også vi” - A4*

#### **4.2.4 Forbedringsbehov**

Jaakkola og Alexander (2014) beskriver forbedringsbehov som en driver for atferdsmessig kundeengasjement. I likhet med funn fra deres studie, fant vi også at noen av aktørene i vår undersøkelse hadde behov som ikke ble tilfredsstilt i Nordbyen-prosjektet. En av aktørene kjøpte derfor en eiendom for å bygge og drive barvirksomhet, hvor liveband og gjester kan opptre. Dette for å skape et kulturtilbud og næringsvirksomhet som informantene mente manglet i området.

*“Det første som slo meg var at det er få plasser og spille musikk på for folk i byen (...) forhåpentligvis klarer man å få til noe kulturelt (...) og skape en god stemning” - A5*

Aktørene bak stiftelsen Gamlebyen Skansen kan også tolkes å ha et forbedringsbehov, i og med at de ønsker å bevare kulturminnene og skape en gamleby som kan styrke tilbudet i bydelen ytterligere. Informanten hadde konkrete eksempler på hvordan området kan gjøres mer attraktivt og brukervennlig for flere:

*“(...) man er avhengig av både strøm og vann. Det finnes ikke på plassen i dag. Vi ønsker å skape mest mulig liv i husene slik det er i andre gamlebyer” - A4*

Utbyggere sa også at de ønsker å bygge en bra og fin by for folk i Tromsø, noe som også kan tyde på at engasjementet er tuftet på driveren; forbedringsbehov. En av dem var særlig opptatt av målsettingen om å forbedre miljø og klima i området, samt å bevare kulturminner:

*“For meg personlig, handler det om klima, både at vi skal fortette og bygge boliger i sentrum hvor folk kan leve livene sine uten store transportbehov, det å legge til rette for grønn mobilitet og gode sosiale funksjoner og så å ta vare på en del av byen som er historisk veldig viktig” - A1*

Utsagnene over kan tolkes som om at det er forbedring som er driveren for engasjementet. Samtidig kan det også være tuftet på nostalgi eller altruisme. Vi skal nå gå videre inn på hvordan disse driverne påvirker engasjement.

#### **4.2.5 Nostalgi**

Det å bevare og formidle historien til et område, viser seg også som en mulig motivasjon til å engasjere seg i byutviklings-prosjektet. Denne driveren har vi kalt nostalgi. Store Norske Leksikon definerer nostalgi som en *“romantisering av det forgangne, lengsel tilbake til en tidligere del av ens liv eller en tidligere tid”* (Nordbø, 2018). Både prosjektleder og flere aktører uttrykte at Nordbyen inneholder mye kultur og historie. De nevnte blant annet historien til Skansen og Tromsø Skipsverft. Deler av bydelen er av nasjonal verneverdi, og er følgelig underlagt Riksantikvaren og fylkeskommunen. Samtidig kan det synes som om utbyggerne, til tross for pålagte krav, ønsker å ta vare på bydelens historie. Dette har trolig påvirket deres valg av blant annet arkitektur og arealutnyttelse, samt hvilke elementer de vil bevare.

*“(…) vi tar vare på industrifølelsen i området. Det har jo skapt verdier for Tromsø i 170 år og det har vært veldig viktig for at Tromsø ble en by” - A1*

To aktører var også spesielt opptatt av det kulturelle og historien til området. De ønsket å skape aktivitet i Nordbyen og bidra til at Tromsø får en gamleby, slik mange andre byer i verden har. De mente det ville kunne gagne både lokalbefolkning og turister. Dette har de også forsøkt å formidle til kommunen. Basert på utsagnet nedenfor, tolker vi det slik at informanten opplever skuffelse med kommunens sterkere fokus på utvikling og modernisering, enn på historie og kulturminner.

*“Fokuset til kommunen er i hovedsak på utvikling. På den andre siden er fokuset på historien og kulturminnene nesten helt fraværende. Det synes vi er veldig synd” - K4*

Informantene var også opptatt av læringsverdien i historien, og at området kunne formidle historisk kunnskap om Tromsø by. Informantene fortalte på en entusiastisk måte om fremtidsvisjoner for området, og ikke minst om stedets historie. Informantene viste bilder, og fortalte villig og engasjert om hva som foregikk på Skansen i gamle dager, da det var en aktiv markeds plass. Dette svarte aktørene da de ble spurt om den motiverende drivkraften for deres engasjement:

*“(...) her er det jo masse historie (...) I dag virker det som om folk bare skal tjene penger, det er det som er fokus. Det kulturelle blir glemt på en måte. Det handler jo ikke bare om å bygge, men å utvikle det kulturelle og skape en stemning” - A5*

*“Motivasjonen min tror jeg er å lære mer om vår egen historie. Jeg er veldig glad i byen og landsdelen. Dette området har mye rik, verdifull og spennende historie. Vi er veldig opptatt av å ta vare på de gamle husene, båtene, bilene og skipene (...) Hvis veggene kunne snakke kunne de fortalt utrolig mange artige og spennende historier” - A4*

Som antydning i delkapittelet, over har driveren nostalgi flere likheter med forbedringsbehov. Samtidig synes begrepet nostalgi å være mer dekkende for det engasjementet vi har identifisert.

#### **4.2.6 Altruisme**

Altruisme er en handling utført av en person som frivillig gir fordeler til andre uten forventning om belønning fra eksterne kilder (Bar-Tal, 1976, s. 7; Berkowitz, 1972; Krebs, 1970). Altruisme er *“en motivasjonstilstand med det ultimale målet å øke andres velferd”* (Batson og Shaw, 1991, s.108). Füller (2010) beskriver at altruisme kan sees som en motivasjon for kunders engasjement i samskapingsaktiviteter. Våre resultater viser at altruisme kan være en drivkraft for kundeengasjement i Nordbyen-prosjektet. Det var imidlertid kun en av aktørene som kan knyttes spesifikt til denne driveren. På den annen side synes driveren å være ganske sterk. Informanten var genuint opptatt av å skape meningsfulle fritidstilbud for barn og ungdom, og hadde en idé om å bygge en skaterampe som skulle være en sosial møteplass. I forbindelse med KANO-festivalen ga kommunen Tromsø skateklubb finansiering av materialer, slik at de på dugnad kunne bygge denne skaterampen. Tilbudet er

være et lavterskeltilbud til barn og unge som ikke ønsker, eller har råd til å gå på fritidsklubber, drive med gruppe-idrett, eller gå på kulturskolen. Informantens engasjement er tuftet på at å skape et inkluderende miljø for å forebygge kriminalitet og narkotikabruk, samt det å forhindre at ungdom faller utenfor. Informanten fortalte oss en historie om en gutt som holdt på med skating, som havnet i feil miljø og etter hvert også utenfor samfunnet, fordi fritidstilbudet for skating falt bort. Informanten forklarer videre at dette er den primære årsaken til eget engasjement i Nordbyen. På sikt ønsket de å bygge en stor og mer permanent skaterampe. Følgende utsagn understøtter vårt funn:

*“Min største motivasjon for å bygge en skaterampe var å gi unger en skatepark (...) I ekstreme tilfeller kan det bety liv eller død, at du har en plass å gå til, en samlingsplass” - A3*

#### **4.2.7 Ego-behov**

Egoisme er en motivasjonstilstand hvor det ultimate målet er å øke egen velferd (Batson & Shaw, 1991), og hvor en tar sikte på materiell eller immateriell avkastning, for eksempel lønn, rykte eller anerkjennelse (Cheung & Lee, 2012). Resultatene våre viser at motivasjonen til representantene fra aktør-siden synes å være todelt. Vi tolket det slik at de på den ene siden ønsket å bidra til å skape en bedre by og til fellesskapet, mens på den andre siden var det trolig også personlige eller økonomiske incentiver, samt et ønske om å fremme egne interesseområder. Informanter fra kommunen uttrykte at aktørenes engasjementet gjerne drives av egne behov og interesser, samt et mål om å oppnå fordeler.

*“Det som engasjerer folk er vel hovedsakelig ting som betyr mest for den enkelte” - K2*

*“(...) folk engasjerer seg hvis de får noe igjen for det” - K3*

Dette bekreftes av følgende utsagn fra en av aktørene:

*”Ja altså det er fordi at jeg vil bygge en skatepark, personlig fordi jeg har lyst på det. Det er min personlige vinning” - A3*

Våre data kan tyde på at aktørene, spesielt utbyggerne og grunneierne, hovedsakelig har et økonomisk perspektiv på samarbeidet fordi de på sikt håper på å få solgt mange boliger i

Nordbyen-området. Dette stemmer også med teorien om drivere og forløpere for atferdsmessig kundeengasjement, som viser at kunder motiveres av forventede verdiutfall (Jaakkola & Alexander, 2014; Van Doorn et al., 2010). Disse verdiutfallene kan blant annet være omdømme, samt sosiale og økonomiske fordeler (Füller, 2010; Nambisan & Baron, 2009). Ifølge Jaakkola & Alexander (2014) innebærer kundeengasjement frivillig kundebidrag i form av ressurser under felles ikke-transaksjonelle verdiprosesser. Våre funn kan tyde på at utbyggere bidrar utover det som er fundamentalt for transaksjonen. De bidrar frivillig i form av tid og finansiering til felles arrangementer. Det kan likevel synes som om økonomiske interesser er den primære drivkraften eller det ultimate målet for utbyggerne.

*“(...) økonomiske interesser styrer veldig mye i denne sektoren, og sånn må det være. Alle er ikke idealister, og hvis alle hadde vært det hadde vi heller ikke fått bygget nok boliger, og fått utviklet byen. Penger er en drivkraft i dette” - A1*

*“Den kreative kraften ligger i det å skape noe som man kan tjene penger på og leve av. Det tror jeg er den drivende kraften hos mennesker” - A2*

Ifølge Füller (2010) kan omdømme beskrives som en forløper til engasjement i innovasjonsprosjekter. Denne forløperen fremkommer også av våre resultater. Det er vår tolkning at flere av aktørene ønsket å bli assosiert med Nordbyen, og har benyttet anledningen til å profilere seg og saken sin i denne konteksten. Utbyggenes og grunneiernes drivere til engasjement kan også kobles til samfunnsansvar eller altruisme, fordi engasjementet kan begrunnes med et ønske om å øke andres velferd, eksempelvis ved å være klima- og miljøbevisste. Imidlertid kan aktørenes engasjement skyldes potensielle muligheter for å få realisert egne mål, i form av branding (profilere seg) og omdømmebygging av egen virksomhet. Dette er forhold som ble nevnt både av kommunen og aktørene:

*“(...) det er både godt for firmaer og deres omdømme å vise at de har samfunnsansvar og er med og samarbeider med kommunen (...) men også at det er bra for deres prosjekt. Dette er jo litt sånn branding, det er jo ikke det vi tenker på, men jeg tror at de gjør det” - K4*

*“Det var det som egentlig var tanken vår, at vi kunne vinne på dette, med å liksom profilere oss eller vise frem til Tromsø kommune at vi er en ‘ting’” - A3*

Noen av aktørene var opptatte av i hvor stor grad kommunen ser, og belønner de aktørene som gjør litt ekstra for prosjektet. De skulle gjerne sett at kommunen honorerer og anerkjenner de som ikke maksimerer egen profitt på bekostning av prosjektet og byen. Å løfte hverandre, bidrar til å skape et godt omdømme både for prosjektet og de involverte aktørene.

### 4.3 Oppsummering

Samskaping og engasjement synes å være viktig for Nordbyen-prosjektet og for byutvikling generelt, ved at aktører ses på som ressurser i prosesser for å skape en god bydel for fremtiden. Metodikken kommunen har lagt opp til og organiseringen av prosjektet, kan ses på som en ny og annerledes måte å jobbe på i Tromsø kommune. Til tross for gode intensjoner om at samskaping av verdier mellom det offentlige, sivile og private næringsliv bør økes for å sammen utvikle en god velferdsstat, kan det synes som om kommunen opplever en usikkerhet rundt hvordan samskaping gjennom kundeengasjement bør organiseres og gjennomføres. En årsak synes å være basert på mulige konflikter knyttet til kommunens rolle som myndighetsutøver, samt at prosessene er så komplekse og involverer så mange etater internt i kommunen. Disse utfordringene har betydning for i hvilken grad kommunen har forutsetninger for å engasjere aktører inn i samskapingsprosesser. Utfordringer er illustrert i modellen under (figur 2) som en moderator bestående av faktorer som; *tid og ressurser, ansvarsområder og rolleavklaring, byråkrati, holdninger og videreføring av kunnskap*. Utfordringene påvirker driverne i varierende grad, og følgelig også grad av engasjement.



Figur 3: Videreutviklet og utvidet modell for engasjement og samskaping i offentlig sektor

Det teoretiske rammeverket presenterer en rekke drivere for atferdsmessig kundeengasjement. Disse driverne ble også identifisert i vår undersøkelse, og illustreres i figurens (figur 2) venstre side som tilretteleggende drivere for kommunen og drivere for aktørene. Kommunens tilretteleggende drivere for kundeengasjement er; å gi *tilgang* og *involvering*, samt å gi fra seg *kontroll*, i tillegg til etablering av *tillit*. Drivere for aktørene er; *myndiggjøring*, *eierskapsfølelse*, *tillit*, *relasjon og kommunikasjon*, *forbedringsbehov*, *nostalgi*, *altruisme* og *ego-behov*. *Nostalgi* er en ny driver identifisert i studien. Resultatene viser at flere av driverne for kommunen og aktørene i varierende grad overlapper hverandre og har avhengigheter. Åpenhet i kommunikasjon kan eksempelvis føre til tillitsfulle relasjoner. På samme måte krever aktørenes myndiggjøring at kommunen gir slipp på en viss grad av kontroll, og for å kunne gi slipp på kontroll fordres det også at det eksisterer tillit mellom kommunen og aktørene. Modellen over illustrerer dette ved hjelp av en pil som peker begge veier mellom tilretteleggende driver for kommunen, og drivere for aktørene. I tillegg fremkom det at driverne har ulik grad av styrke blant de ulike aktørene. Det som sterkt motiverer en aktør, motiverer nødvendigvis ikke en annen i like stor grad. Dette visualiseres ikke i figuren.



## 5 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet diskuteres resultatene fra forrige kapittel i lys av teori. Dette vil vi gjøre for å svare på våre forskningsspørsmål, og følgelig også på den overordnede problemstillingen. Først svarer vi på hvilke forhold som påvirker kommunens forutsetninger for å engasjere aktører i samskaping, videre diskuteres hvilke motiverende drivere som ligger til grunn for aktørenes engasjement. Deretter presenteres praktiske implikasjoner, og en konklusjon som forsøker å svare på problemstillingen. Avslutningsvis peker vi på begrensninger ved studien og behov for videre forskning.

### 5.1 Kommunens forutsetninger for engasjement i samskappingsprosesser

I forskningsspørsmål 1 ble det spurt: I hvilken grad har kommunen forutsetninger for å engasjere aktører i samskappingsprosesser? Studiens funn viser at Nordbyen byutviklingsprosjekt bryter med tradisjonell planprosess i kommunen, i likhet med den omstillingen Bason (2010), Boyle & Harris (2009) og Hartley (2005) beskriver. Dette fordi prosjektet tilrettela for å engasjere aktører fra både sivil, privat og offentlig sektor, i større grad enn i tidligere prosjekter. Nordbyen-prosjektet med sin organisering og lave byråkrati, kan trolig utgjøre et viktig bidrag til å utvikle en felles forståelse og strategi, for å lykkes med samskaping og engasjement i andre kommende kommunale prosjekter. Samskaping i prosjekter som Nordbyen, kan også bidra til kunnskap som kan gi radikal endring av kommunale tjenester eller måten tjenestene blir levert på. Denne kunnskapen kan blant annet hjelpe til med å håndtere den store omstillingen som offentlig sektor står overfor (Eggers & Singh, 2009). Samskaping og involvering var viktig for prosjektet, slik at Nordbyen-området ble utviklet mer helhetlig med et tidlig samarbeid mellom aktørene, noe vi også finner støtte i hos Torfing et al. (2016b).

Empirien viser at slik tenkning bare er implementert i deler av Tromsø kommune som organisasjon, men ved Nordbyen-prosjektet og andre midlertidige prosjekter er dette kanskje en begynnelse på en endring. Det pågående paradigmeskiftet i offentlig sektor, hvor innbyggere, aktører og interessenter inkluderes i utviklingsprosesser, gjør seg dermed gjeldende i både empiri og nyere teori (Guribye, 2016; Bason, 2010, Torfing et al., 2016b). Empirien viser at for i fremtiden å få til en best mulig velferdsstat, burde verdiskaping og

samarbeid mellom det offentlige, sivile og private næringslivet økes. Dette er noe som også Regjeringen (2012-2013) mener er viktig. De har også pekt på behovet og potensialet for kommunene ved å tilrettelegge for, og utnytte fordelene som oppstår når det offentlige går sammen med ulike private og sivile aktører for samskaping av verdi (Regjeringen.no, 2008-2009). Vår studie kan tyde på at Tromsø kommune, gjennom Nordbyen-prosjektet, ønsker og forsøker å få til en slik perspektivendring. Dette kan tyde på en begynnelse på en slik endring, og viser en ønsket retning om hvordan planlegging og gjennomføring av byutviklingsprosjekter kan gjøres i fremtiden.

I samskaping skal innbyggerne ses på som en likeverdig partner som aktivt deltar i hele prosessen (Bason, 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004a), men det viser seg at det er motstridende meninger om denne tankegangen i kommunen. Vår studie viser at flere av informantene fra kommunen ikke ser på seg selv som eksperter på hvordan offentlige tjenester best kan løses, men det kan tyde på at enkelte i kommunen er mer skeptiske til samskaping og kundeengasjement. De som tvilte på denne tankegangen pekte på kommunens rolle som myndighetsutøver og servicetilbyder. Vi tolket at en utfordring kan være at ansatte i kommunen er mer tro til tanken om den tradisjonelle kommunens rolle. Det ble i den forbindelse pekt på ansatte med faglig kompetanse, som de best egnede for å løse problemer. Dette tolker vi som et splittet syn, og følgelig ulike holdninger til prinsippet om å behandle innbyggere og andre interessenter som likestilte, kunnskapsrike og verdifulle partnere. Slike holdninger kan ifølge Voorberg et al. (2015) vise seg å hemme engasjement, og må endres for å få til reell samskaping, noe vi også finner støtte for i vår studie. En slik holdning hos ansatte i kommunen, kan føre til at innbyggere og aktører med verdifulle ressurser som har et ønske om å engasjere seg, ikke gjør det på grunn av at de føler sin kompetanse som mindre verdsatt. Våre resultater viser at i hvor stor grad administrativt faglige ansatte, slipper medborgere og andre aktører til, avhenger både av deres holdninger til og forståelse av verdien av involvering og engasjement.

Studien viser samtidig at flere informanter var oppmerksomme på at sivilt engasjement kan være uforutsigbart, lite gjennomtenkt og veloverveid i motsetning til innspill fra fagpersoner. Dette er i samsvar med hva Voorberg et al. (2015) påpeker i sin forskning. Prahalad og Ramaswamy (2004a) mener imidlertid at samskaping kan føre til nye og interessante perspektiver ved problemløsning. Ifølge våre resultater vil det derfor være viktig for kommunen å åpne opp og slippe andre til, slik at kommunen kan få nye perspektiver og ideer

til løsning av ulike offentlige spørsmål. Et dilemma som ble tatt opp i de empiriske funnene, var balansegangen av i hvor stor grad kommunen kan drive med samskaping. Når kan de involvere, og når må de være med lukket og ta beslutningen selv? Resultatene viser at når det gjelder offentlige rom og byutvikling, kan det være større rom for å engasjere et større antall aktører, nettopp fordi det er temaer som er relevant for de fleste. Dette fordi de som bor i en kommune burde ha en finger med i spillet, når stedet de bor skal utvikles, mens under andre saker og omstendigheter må kanskje kommunen selv ta en beslutning uten hjelp fra aktører. Dette kan være saker der det kreves en spesiell faglig kompetanse, eller saker som er myndighets- eller lovregulert.

Resultatene viser også at det var noe usikkerhet rundt hva som er det konkrete målet med samskaping. Videreføring av kunnskap og erfaringer fra samskapingsprosesser, ble pekt på som viktig med tanke på fremtidige prosjekter. Tar man ikke med seg kunnskapen videre vil det medføre at man må starte fra begynnelsen igjen ved et hvert nytt prosjekt. Det ble stilt spørsmålsteget rundt effekter, fordeler og nytten med samskaping, noe som viser at det trengs mer kunnskap om følgene av, og hensikten med engasjement og samskaping i kommunal sektor. Det koster i tillegg kommunen mye tid og ressurser å gjennomføre, slik Nysveen og Skard (2015) også påpeker. Dette fant vi hadde stor betydning med tanke på i hvor stor grad kommunen har forutsetninger for å engasjere aktører i samskapingsprosesser.

Selv om tid og ressurser er utfordringer for kommunen, viser resultatene viktigheten av dette for samskaping. Å integrere samskaping i arbeidsprosessene eller etablere en kommunal funksjon, som har samskaping og involvering som ansvarsområde, kan bidra til økt fokus på temaet. En slik funksjon beskrives av Jaakkola og Alexander (2014) som “key account manager” mellom firma og kunder. Vår empiri viser at kommunen i større grad har tatt rollen som fasilitator, ved at de har organisert Nordbyen som et prosjekt med egen prosjektleder som fungerer som et lim mellom kommunen og aktørene. Vår empiri viser også at det er viktig at dersom folk interesserer seg for et tema, og ønsker å bli involvert, må de selv, i tillegg til kommunens oppmuntring, ta initiativ.

Kommunen i sin konstruksjon er et byråkrati, og en forutsetning for at offentlig forvaltning skal kunne fungere. Dette legger imidlertid begrensninger for hvor fleksibel og kapabel den er til å tilrettelegge for samskaping. Dette støttes av teorien som beskriver at stive byråkratiske strukturer ofte kan hemme endring i offentlig sektor (Robertson & Seneviratne, 1995).

Resultatene viser også at omstillingen og endringen offentlig sektor står overfor, kan være vanskelig for enkelte kommunale ansatte. Dette på grunn av mulig motstand fra ansatte med holdninger og grunnleggende antagelser om kommunen som regelstyrt og byråkratisk.

Internt i kommunen er det nødvendig med en felles strategi og konsensus rundt samskaping (Banerjee & Ceri, 2016), samt en holdningsendring (Voorberg, et al., 2015), slik at involvering av aktørene og samskaping blir gjort på en disiplinert og pertentlig måte. Empirien viser at en høy grad av byråkrati kan være et dilemma i samskapingsprosesser. Nordbyen-prosjektet har hatt lavere grad av byråkrati enn tidligere prosjekter i kommunal regi, noe som i større grad innbyr til involvering, i tråd med Jaakkola & Alexanders (2014) anbefalinger. Funnene viser at kommunen er regelstyrt og byråkratisk i utgangspunktet, noe som kan gjøre involvering vanskelig, også fordi det krever mye tid og ressurser. Nordbyen-prosjektet og andre midlertidige prosjekter, viser likevel at det er mulig for offentlig sektor å engasjere kunder i samskaping, og kan ses på som en måte å presse frem en endring nedenfra.

### **5.1.1 Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 1**

Det er grunn til å tro at samskaping er på vei til å bli en attraktiv og etterspurt strategi innenfor offentlig sektor. Samarbeid mellom private og offentlige aktører synes å være grunnleggende for å få til en god velferdsstat, og tilrettelegging for samskaping bør kommunen gjøre mer av i fremtiden. Dette krever imidlertid både strukturelle endringer i kommunen og holdningsendringer, slik at strategier og metoder som har fokus på kundeengasjement og samskaping av verdier kan tas i bruk. Etablerte holdninger til kommunen som regelstyrt og byråkratisk, kan medføre motstand mot endringer og omstillinger i ønsket retning. En lavere grad av byråkrati synes å være sentralt for gjennomføring av åpne og involverende prosjekter, samt en mer sømløs prosess. Tid og ressurser til å engasjere aktører inn i samskapingsprosesser, synes også å være en avgjørende faktor for å få til samskaping i offentlig sektor. Dette er sannsynligvis den største utfordringen, fordi det gjør prosessene mer komplekse, langvarige og krevende. Følgelig oppstår det et dilemma med tanke på å finne en balanse på i hvor stor grad de kan samskape, og hva mennesker kan engasjeres i. Likevel er byutvikling noe som angår de fleste, og det er nettopp beboere og innbyggere som kjenner sitt eget lokalmiljø best, og derfor bør også kommunen sikre brukerbehov ved å tilrettelegge for engasjement.

Utfordringene påvirker i hvilken grad kommunen har forutsetninger til å engasjere og stimulere aktører og innbyggere til deltakelse i samskapingsprosesser. Dette er følgelig noe kommunen må ta i betraktning når de skal tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement.

## **5.2 Drivere for kundeengasjement**

I forskningsspørsmål 2 ble det spurt: Hvilke drivere ligger til grunn for aktørenes engasjement? I teorien presenterte vi drivere for kundeengasjement. Drivere for atferdsmessig kundeengasjement identifisert i vår studie var; aktørenes følelse av eierskap til Nordbyen og myndiggjøring i servicesystemet, støttet av firmaets tilrettelegging for involvering, samt dets vilje til å gi fra seg noe av kontrollen til aktørene. Forbedringsbehov ble også identifisert som en driver i vår studie. Gode relasjoner og kommunikasjon, i tillegg til tillit og forbedringsbehov ble også identifisert som viktig for aktørenes engasjement. I tillegg til driverne funnet av Jaakkola og Alexander (2014), har vi funnet og inkludert to drivere; altruisme og ego-behov (økonomiske insentiver og omdømme). I tillegg til driverne beskrevet i teori, mener vi å ha identifisert en ny driver; Nostalgi. Vi har i dette delkapittelet valgt å slå sammen enkelte drivere, fordi noen av dem er avhengige av hverandre og har sterke forbindelser.

### ***Tilgang og involvering***

Det kan synes som alle aktørene opplever å bli involvert i Nordbyen-prosjektet, men i varierende grad. De største interessentene (grunneiere og utbyggere) har i større grad vært involvert, spesielt med tanke på arealutnyttelse og utarbeidelser av planforslag. De er opptatte av at kommunen gir tilgang til, og involverer aktørene i prosjektet, noe som samsvarer med funn fra Jaakkola og Alexanders (2014) undersøkelse. Kommunen opplever generelt lite engasjement blant innbyggere og beboere, mens involverte aktører i undersøkelsen synes å vise høyere grad engasjement. Dette kan skyldes at kommunen generelt ikke er godt nok tilrettelagt for tilgang og involvering, samtidig er det ikke alt som egner seg for involvering, eksempelvis tunge, faglige spørsmål. Dermed tolker vi det slik at det blir viktig å involvere aktører og innbyggere i saker og temaer hvor de har reelle påvirkningsmuligheter. Informantene fra kommunen er også opptatte av om det i det hele tatt er teknisk og økonomisk mulig for kommunen å følge opp alle innspill og bidrag.

Det er et behov for digitalisering for å kunne håndtere og systematisere bidrag. Kommunen bør, i henhold til Jaakkola og Alexanders (2014) anbefalinger, fasilitere for, og gjøre involvering av aktørene og andre interessenter i servicesystemet så enkelt som mulig. Flere av våre informanter etterlyste egnede plattformer for interaktivitet og involvering. Arenaene og plattformene kommunen i dag benytter for å involvere folk på, er kanskje for gammeldagse. Studiens funn viser at folkemøter på rådhuset virker avmagnetiserende og kjedelig, noe som hemmer engasjement. Kommunen bør i større grad “være der folk er”, noe som innebærer bruk av sosiale medier og andre plattformer for interaksjon og økt tilgjengelighet. Forskning har tidligere foreslått at firmaer kan fasilitere atferdsmessig kundeengasjement, ved å tilby effektive plattformer for informasjonsdeling og interaksjon (Baron & Warnaby, 2011; Dholakia et al., 2009). Det kan synes som om de mer utradisjonelle arenaene (blant annet festivalene “Ka no?” og “Nordbydagen”) som også er benyttet i dette prosjektet, kan virke mer effektive. Disse arenaene har tilrettelagt for engasjement ved å innby til deltakelse, diskusjoner og innspill. Slike arenaer kan gjøre det mer uformelt og morsomt å delta i byutvikling, samtidig som slike metoder i større grad kan åpne opp for påvirkning fra innbyggere og interessenter. Dette er følgelig noe kommunen bør fortsette med. Kommunen er opptatt av å behandle innspill seriøst og ønsker å følge dem opp. Med involvering kommer også forventninger, noe som krever at kommunen må være tydelige i sin kommunikasjon om hva de ønsker innspill på, og hva engasjementet konkret vil føre til. Manglende oppfølging av engasjementet kan medføre at aktørene føler seg ført bak lyset. Følgelig kan det gi negative effekter i form av manglende engasjement. Utbyggere synes å ha realistiske forventninger til hva de kan være med å påvirke, noe som kanskje kan forklares med at de har en bedre forståelse for at kommunen har mange hensyn å ivareta. Et annet funn fra vår undersøkelse viser at tidlig involvering av aktører er viktig. Her må kommunen tidlig gå inn å snakke med grunneiere og utbyggere, da dette medfører større helhet i prosjektet, med færre fragmenterte løsninger samtidig som det skaper et bedre samarbeidsforhold. Dette medfører også at aktørene faktisk føler at de kan være med å påvirke prosjektet. Når kommunens planer blir lagt ut for offentlig ettersyn er det for sent, fordi planen allerede da så og si er bestemt. Den tidlige involveringen i dette prosjektet er for utbyggere særlig viktig med tanke på samarbeidet, da det gir mulighet for tidlig innflytelse og og felles problemløsning.

### ***Kontroll og myndiggjøring***

Kontroll og myndiggjøring forutsetter at kommunen gir fra seg kontroll, og at aktørene føler seg myndiggjort (Jaakkola & Alexander, 2014). I dette prosjektet, til forskjell fra andre kommunale prosjekter, har kommunen åpnet opp for medbestemmelse i større grad, ved at de har involvert interessentene på et tidlig tidspunkt. Aktørene opplever imidlertid varierende grad av myndiggjøring. Det kan synes som aktørenes interessefelt eller deres rolle i prosjektet kan ha betydning for grad av innflytelse. For å kunne tilrettelegge for atferdsmessig kundeengasjement må kommunen forstå hvordan aktørenes ressursbidrag, kan integreres med kommunenes egne prosesser og ressurser i servicesystemet (Jaakkola & Alexander, 2014). Vi tolker det slik at forslag og innspill som passet bedre med kommunens planer, kanskje i større grad ble prioritert og ivaretatt av kommunen. En av informantene opplevde at utbyggerne og grunneierne var mer åpne for innspill og tilrettela bedre for innflytelse, enn det de opplevde at kommunen var. Dette skyldes kanskje at de private aktørene ikke er begrenset av de samme rammebetingelsene (lovverk og myndighetsrollen) som kommunen må forholde seg til. Vi fant at flere aktører hadde blitt mer engasjerte dersom de fikk større rett til medbestemmelse, noe som støttes av eksisterende teori (e.g Jaakkola & Alexander, 2014).

Kommunen er myndighetsutøver med lover og regler å forholde seg til. De fleste aktørene virker inneforstått med dette, og de rammebetingelsene kommunen har. Bason (2010) skriver at kommunen kan tilrettelegge for samskaping, slik at næringsliv, andre interessenter og innbyggere kan sees på som likestilte ressurser i utviklingsprosessen. Kommunen er forpliktet til å samarbeide med private, men private på sin side har ingen slik forpliktelse overfor kommunen. Grunneiere er rettighetshavere og har råderett over egne eiendommer, og har dermed i utgangspunktet myndighet og innflytelse. Kommunen har en maktposisjon i form av å være myndighetsutøver, men har ikke full råderett over de private eiendommene. I dette prosjektet er det kommunen som lager planen, og er dermed avhengig av å få grunneierne med på laget, og enes om en felles visjon for området. Funnene kan tyde på at grunneiernes innflytelse gjennom myndighet over egne eiendommer, medfører at kommunen kommer i en slags forhandlingsposisjon med dem. Funnene tyder også på at kommunen gir fra seg kontroll, ved at de i større grad har åpnet opp for at flere interessenter, i tillegg til grunneierne og utbyggerne, kan påvirke planen. Dette er i overensstemmelse med anbefalinger fra Jaakkola og Alexander (2014).

Ved å gi fra seg kontroll kan det potensielt medføre at aktører gjør endringer som ikke er ønskelige, eller er i strid med kommunens preferanser, slik Schau, Muñiz og Arnould (2009) beskriver. Vi har ikke oppfattet at dette har vært en problemstilling mellom kommunen og aktørene i vår studie. Vi har imidlertid ikke gått systematisk til verks for å undersøke slike forhold utover studiens utvalg. Kommunens tilnærming til prosjektet og den tette kontakten mellom prosjektleder og aktørene, kan også ha redusert risikoen for uønsket atferd både fra aktørene og andre interessenter. Driverne kontroll og myndiggjøring anses som viktig i byutviklingsprosjekter, men det må forskes mer på i hvor stor grad, og på hvilken måte de påvirker kundeengasjement i en offentlig kontekst.

### *Eierskapsfølelse*

En følelse av eierskap er ofte instrumentell for å adressere spesifikke behov, eller for å utføre tiltak (Jaakkola & Alexander, 2014). Alle aktørene uttrykker eierskapsfølelse til egne bidrag i Nordbyen-prosjektet, og ikke i like stor grad til det overordnede byutviklingsprosjektet. Jaakkola og Alexander (2014) hevder at primær-firmaet kan skape en opplevelse av tilhørighet og eierskap gjennom å tilgjengeliggjøre deler av firmaet for kundene. Kommunen har gjort dette, men det er imidlertid uklart for oss hvorvidt denne tilgjengeliggjøringen har gitt aktørene eierskapsfølelse og dermed påvirket deres engasjement. Likevel syntes aktørene å føle et stort eierskap til egne bidrag i utviklingen av Nordbyen, noe som dermed kan tolkes som et eierskap til prosjektet i sin helhet.

Både prosjektleder og aktører er veldig stolte av hva de har fått til. Vi tolker det slik at prosjektleder også følte et eierskap til prosjektet, både ut fra den positive måten hun omtalte bydelen på, og ut fra engasjementet hun viste under intervjuet. Prosjektleders engasjement ble også bekreftet av aktørene. Vi fikk i tillegg inntrykk av at det var positivt at kommunen også viste et så tydelig eierskap til prosjektet. Nordbyen-prosjektets organisering skiller seg fra øvrige planprosesser i kommunen, og kan ha medført et sterkere eierskap fra kommunens side gjennom organiseringen og prosjektleders rolle. Tidligere forskning har ikke sett på dette som en driver for primær-firmaet. Det kan imidlertid tenkes at det har betydning for kundeengasjement, ved at kommunen i større grad har engasjert seg i et planarbeid på et nivå hvor utbyggere og grunneiere vanligvis mer eller mindre utfører arbeidet selv. Dette kan spille en rolle med tanke på eventuell fremtidig tilrettelegging for samskaping gjennom kundeengasjement. Imidlertid har vi ikke nok data for å stadfeste dette. Eierskapsfølelse som



driver for kommunen kan også ha sammenheng med prosjektleders rolle, og det tillitsklimaet som er etablert i prosjektet, og vil bli nærmere belyst i det følgende.

### *Tillit, relasjon og kommunikasjon*

Empirien viser at alle informantene var enige om at tillit var viktig for engasjement, og vi tolker at det er en stor grad av tillit både mellom aktørene og mellom aktørene og kommunen. Tillit kan som kjent, være både en driver og et utfall av kundeengasjement (Jaakkola & Alexander, 2014; Van Doorn et al., 2010). Det kan synes som om utbyggerne i større grad var opptatt av å oppnå tillit hos kommunen, enn omvendt. Dette kan skyldes at de opplever et avhengighetsforhold til kommunen. De er avhengige av å få godkjent egne reguleringsplaner, og vil neppe utløse konflikter som i verste fall kan medføre negative konsekvenser for dem i neste omgang. Kommunen er også avhengig av å få tillit og skape godt samarbeid mellom utbyggerne, og med dem, for å få en helhetlig tilnærming slik at alle vinner på dette.

I likhet med Nysveen og Skard (2015), ser vi at tillit er viktig for at aktørene skal være villig til å engasjere seg og dele informasjon med kommunen, og andre aktører i prosjektet. Prosjektleders egenskaper og rolle i prosessen har trolig hatt stor betydning med tanke på å skape et godt tillitsklima blant de involverte. Det ble spesielt vektlagt at prosjektleder har vært tilgjengelig, og bidratt til åpne prosesser for å skape gode relasjoner mellom aktørene og med kommunen. Vi finner støtte for dette i Jaakkola og Alexanders (2014) forskning, hvor en slik funksjon beskrives som et fast kontaktpunkt mellom firma og kunder. Vår empiri viser, i likhet med Jaakkola og Alexanders (2014) forskning, at man på denne måten oppnår et høyt nivå av tillit og en positiv dialog mellom kommunen og aktørene, noe som kan muliggjøre effektiv problemløsning. Dette kan også ha bidratt til å redusere potensiell risiko for skjulte agendaer og konflikter. Funn fra studien viste også at åpenhet er tillitsskapende. Dette samsvarer med teori, som beskriver at en åpenhet i kommunikasjonen kan lede til tillitsfulle relasjoner (Martins & Terblanche, 2003) med hyppig kommunikasjon mellom primær-firma og primær-aktører, er viktig for aktørenes engasjement (Jaakkola & Alexander, 2014). Alle informantene ga uttrykk for at det var en formell og uformell, tett og åpen dialog. Videre var samarbeidsforholdet og relasjonen i mellom dem god. Det ligger i sakens natur at samarbeid mellom private og det offentlige er utfordrende, men aktørene opplevde at slike utfordringer i stor grad er redusert i dette prosjektet.

Gode relasjoner og kommunikasjon er hevdet å gi blant annet enklere forhold for læring (Hurley & Hult, 1998). Vi fant at til tross for gode relasjoner og kommunikasjon, hadde aktørene et ønske om mer gjensidig læring og kunnskapsoverføring mellom kommunen og aktørene. I likhet med tidligere forskning (Baron & Warnaby, 2011; Dholakia et al., 2009), foreslår vi at kommunen kan fasilitere atferdsmessig kundeengasjement ved å tilby effektive plattformer for informasjonsdeling og interaksjon. På denne måten kan kunnskap gjenbrukes og overføres, og trolig hjelpe kommunen til å fremme kundeengasjement.

### ***Forbedringsbehov***

I likhet med Jaakkola og Alexanders (2014) studie, fant vi forbedringsbehov som en driver for engasjement. Flere av aktørene i vår undersøkelse ga uttrykk for behov som ikke ble møtt i Nordbyen-prosjektet, og som de ønsket å gjøre noe med. Det eksisterer lite forskning på denne driveren for atferdsmessig kundeengasjement, men Jaakkola og Alexander (2014) beskriver at forbedringsbehov er nært relatert til eierskapsfølelse. De forklarer kun overfladisk hva begrepet forbedringsbehov omfatter. Våre funn kan også knyttes til forbedringsbehov. Samtidig kan motivasjonen for engasjementet også være nostalgi eller altruisme. Dette begrunnes med at innholdet i begrepene har visse likhetstrekk, og utsagnene til aktørene er vanskelig å kategorisere innenfor én bestemt driver.

### ***Nostalgi***

Nostalgi har vi valgt å betegne en ny driver, som vi ikke finner beskrevet i teori om drivere for atferdsmessig kundeengasjement. Våre funn viser tre aktører med utpreget engasjement for kulturminner og historie. Dette kan forstås som en romantisering av det forgangne, slik Nordbø (2018) beskriver, gjennom et ønske om å ta vare på tradisjoner og minner som har vært viktig for at Tromsø ble en by, samt å formidle kunnskap om byens historie. Enkelte aktører syntes å ha en oppfatning av at kommunen generelt var mer opptatt av å bygge nytt, i stedet for å bevare. En grunn til dette, kan skyldes store kostnader i forbindelse med å pusse opp, og bevare gamle bygninger. Dette kan synes å være et dilemma for kommuner og utbyggere i byutvikling generelt. Gamle bygninger og kulturminner virker å ha stor betydning for befolkningen i Tromsø, noe som gjør at dette temaet skaper stort engasjement. I Nordbyen-prosjektet har kommunen målsettinger om å balansere forholdet mellom vekst og vern, samt ivareta bymiljø og kulturminner. Det samme fant vi at også ble vektlagt av utbyggerne og grunneierne. Ved utarbeidelse av arkitekturen til den kommende bebyggelsen i

Nordbyen ble viktige kulturminner bevart, samtidig som elementer fra de eldre husene i området ble integrert for å unngå stor kontrast mellom gamle og nye bygg. Den store kontrasten har tidligere skapt stor oppmerksomhet i negativ forstand (Mortvedt, 2015). Driveren nostalgi tolkes dermed å være viktig for kommunen å hensynta, både for å skape og opprettholde engasjement.

Våre resultater viser at nostalgi synes å være dekkende for å beskrive motivasjonen som ligger til grunn for engasjementet. Samtidig har driveren paralleller til forbedringsbehov beskrevet av Jaakkola og Alexander (2014).

### ***Altruisme***

I likhet med Füllers (2010) forskning, finner vi også at aktører kan engasjere seg med bakgrunn i altruistiske motiver. Altruisme beskrives som et ultimatum om å øke andres velferd (Batson & Shaw, 1991 s.108). Denne driveren er riktignok ikke utbredt blant aktørene, men det kan synes som om den er sterk hos en aktuell aktør. Vårt utvalg er begrenset, og det er derfor usikkert hvorvidt dette gjelder flere aktører eller interessenter. Samtidig antar vi at denne driveren kan være relevant i andre deler av samfunnsutviklingen i kommunen, for eksempel ved at frivillige organisasjoner engasjerer seg for å hjelpe til på viktige samfunnsområder (integring av flyktninger, besøksvenn-ordninger, SOS-hjelpetelefon). Det kan derfor være nyttig for kommunen å være oppmerksom på denne driveren, og utnytte potensialet som ligger her, i utvikling av byen. Vi fant lite støtte for driveren altruisme i teori om atferdsmessig kundeengasjement, men Füller (2010) beskriver at altruisme kan motivere til å engasjere seg i virtuelle samskapingsaktiviteter. Når det gjelder forskning på denne driveren i offentlig sektor, fant vi støtte for at innbyggere kan være motivert av altruisme til å delta i utviklingsaktiviteter tilrettelagt av det offentlige (Thapa et al., 2015).

### ***Ego-behov***

Egoisme er en motivasjonstilstand hvor det ultimate målet er å øke egen velferd (Batson & Shaw, 1991). Ego-behov (økonomiske interesser og omdømme) er identifisert som en driver i vår studie. Vår empiri viser, i likhet med funn fra Füller (2010), Nambisan og Baron (2009), at aktørene motiveres av fordeler i form av økonomiske insentiver, samt kunnskap og

omdømme. Engasjementet kan skyldes en strategi for utbyggerne for på sikt å få solgt flere boliger.

Vi finner i likhet med Jaakkola & Alexander (2014), at engasjementet innebærer frivillige bidrag i form av ressurser under felles ikke-transaksjonelle verdiprosesser. Alle aktørene har i varierende grad bidratt utover det som er fundamentalt for transaksjonen, med egen tid og ressurser i Nordbyen-prosjektet. Utbyggerne har bidratt med egen tid og egne ressurser blant annet i fellesarrangementer, og valgt løsninger som gagnar prosjektet fremfor å maksimere egen profitt. Engasjementet kan tolkes som bedriftenes ønske om å gi noe tilbake til samfunnet (samfunnsansvar), noe som også kan forbindes med altruistiske motiver for engasjement. Det kan likevel synes som at økonomiske motiver i stor grad ligger til grunn for flere av aktørenes engasjement.

Studiens funn understøtter også eksisterende teori (Füller, 2010; Nambisan & Baron, 2009), ved at flere av aktørene også motiveres av å bli assosiert med prosjektet for å oppnå fordeler som anerkjennelse, samt å styrke sitt eget omdømme. Det kan synes som om muligheten for å oppnå finansiell støtte til egne prosjekter, også engasjerer og motiverer enkelte av aktørene. For å øke aktørenes engasjement, bør kommunen for det første anerkjenne de som gjør noe ekstra på bekostning av egne ressurser eller bunnlinje. For det andre, hvis kommunen ønsker en vinn-vinn situasjon, kan man tilrettelegge med økonomisk drahjelp, samt veilede og gjøre det enklere for aktører som ønsker å skape noe i bydelen.

### **5.2.1 Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 2**

I dette kapitlet har vi svart på forskningsspørsmål 2, ved at vi har diskutert drivere vi har identifisert i våre funn, og sammenholdt disse med teori. Vi har identifisert tre tilretteleggende drivere for kommunen; gi fra seg kontroll, tillit, tilgang og involvering. I tillegg har vi funnet at kommunens eierskapsfølelse og kommunens tilrettelegging gjennom økonomisk støtte og veiledning til aktører, kan ha betydning for deres engasjement. Våre funn bekrefter drivere beskrevet i det teoretiske rammeverket. Drivere på aktørsiden er; myndiggjøring, eierskapsfølelse, tillit, forbedringsbehov, nostalgi, altruisme, ego-behov, relasjon og kommunikasjon. Vi finner at hver enkelt driver opptrer og engasjerer aktørene i varierende grad, slik Brodie et al. (2011) og Hollebeek et al. (2014) også beskriver. De hevder at det er

konsensus rundt at engasjement varierer avhengig av kontekst. Det er også avhengigheter mellom driverne, og samtidig som de påvirker hverandre i større eller mindre grad.

Vår betraktning er at når aktører opplever myndiggjøring, øker engasjementet. Grunneierne er i en spesiell posisjon i og med at de har råderett og myndighet over egne eiendommer. Dette har sannsynligvis påvirket deres engasjement positivt. Ego-behov, nostalgi og altruisme synes ikke i så stor grad å være avhengig av kommunens tilretteleggende drivere. De synes heller å være basert på psykologiske prosesser, og iboende behov hos aktørene selv. Økonomiske insentiver synes å være en sterk drivkraft for grunneiere, utbyggere og næringsaktører i dette prosjektet.

### **5.3 Praktiske implikasjoner**

Innledningsvis i oppgaven påpekte vi at det eksisterer et behov for egnede verktøy og metodikk for samskaping i offentlig sektor (KS, 2017; Eggers & Singh, 2009). Det er også et behov for mer kunnskap om hva som engasjerer aktører i offentlige samskappingsprosesser (Van Doorn et al., 2010). Resultatene fra denne studien kan på denne måten bidra med kunnskapsgrunnlag og understøtte offentlig sektors behov, med tanke på den omstillingen de står overfor.

For kommunen demonstrerer våre funn utfordringer rundt hva som påvirker dens evne til å tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement, samt på hvilken måte kommunen kan fasilitere dette. Det er en rekke forhold kommuner må vurdere og ta hensyn til, dersom de ønsker å implementere samskaping gjennom kundeengasjement som strategi for å møte fremtidens utfordringer. Vi oppfordrer kommuner til å prøve å organisere utviklingsprosesser med lav grad av byråkrati, gjerne organisert som et prosjekt, og “nærmere” aktørene. Dette kan gjøres ved å etablere en funksjon som har ansvar for å fasilitere og engasjere interessenter i samskaping. Organiseringen av samskapingprosesser, slik som i Nordbyen-prosjektet og “Ka no?”-festivalen, gjør det mulig for kommunalt ansatte å presse frem en ønsket endring nedenfra og opp, vedrørende måten kommunale prosesser gjennomføres på. Gjennom samskaping kan kommuner tilegne seg ny kunnskap, oppnå mer effektiv problemløsning, og en mer helhetlig utvikling. Dette kan utvikle og endre kommunale tjenester, og måten de blir levert på i dag.

Kommunens byråkratiske konstruksjon, og de ansattes holdninger til engasjement og samskaping, kan hemme aktørenes motivasjon til å engasjere seg. Kommuner bør utvikle strategier for samskaping, og beskrive prinsipper for hvordan samskaping skal fasiliteres, blant annet ved å beskrive mål for samskaping og hva man konkret ønsker å oppnå med det. De bør også ta med seg kunnskap og erfaringer videre inn i nye prosjekter og prosesser. I tillegg bør en fremtidig strategi beskrive hva kommuner skal samskape med aktører om, og hvor mye de skal involvere dem. Vi anbefaler kommunen å videreutvikle det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet internt i kommunen også i fremtidige utviklingsprosesser. Dette fordi det kan redusere byråkratiske barrierer. I tillegg bør kommuner fokusere på å bevisstgjøre ansatte, og bygge en organisasjonskultur som i større grad tillater og anerkjenner viktigheten av engasjement og samskaping.

For å kunne tilrettelegge for samskaping gjennom atferdsmessig kundeengasjement, må kommuner forstå de ulike aktørenes motivasjon og atferd innenfor denne konteksten, slik at man bedre kan integrere aktørenes bidrag av ressurser i kommunens egne prosesser og ressurser. Studien demonstrerer at kommuner kan tilrettelegge for engasjement ved å være åpen og tilgjengelig, men det krever at de er villig til å gi fra seg noe kontroll. For å øke engasjementet blant aktører og befolkning, anbefaler vi at kommuner i større grad bør gi aktørene tydelige mål og rammer. På denne måten kan både kommuner og involverte interessenter oppnå større forutsigbarhet, samtidig kan aktører oppleve større innflytelse innenfor disse rammene. Dette kan skape en vinn-vinn situasjon, og gi bedre løsninger. Vår betraktning er at når aktører opplever myndiggjøring øker engasjementet. Samtidig må kommuner sikre godt samarbeid og gode forhandlinger med grunneierne som har råderett og myndighet over egne eiendommer, for å øke deres engasjement. Vi anbefaler kommuner å tidlig involvere aktører, og gå i dialog med sentrale interessenter for å skape gode relasjoner og samarbeid om utvikling av planer. Slik unngår alle parter å kaste bort tid og ressurser på noe som likevel ikke lar seg gjennomføre. Dette gir potensielt helhetlige og mer kvalitetssikre løsninger, samt ny kunnskap som kommunen ikke besitter selv.

Ved å gi tilgang, involvere og gi slipp på kontroll, kan aktører oppleve større grad av myndiggjøring og eierskapsfølelse til prosjektet, noe som kan påvirke engasjementet positivt. Gjensidig tillit er viktig for å ville engasjere seg, samt dele informasjon med samarbeidspartnere. For å skape et godt tillitsklima bør kommuner etablere et fast kontaktpunkt, tilsvarende funksjonen prosjektleder har hatt i Nordbyen-prosjektet. På denne

måten kan kommunen skape gode relasjoner ved å være tilgjengelig og tilrettelegge for åpne prosesser. Dette kan redusere risiko for skjulte agendaer og konflikter som kan hemme engasjementet og samskapingen. Kommuner bør legge opp til en både formell og uformell dialog på andre arenaer enn på tradisjonelle folkemøter. Effektive plattformer for interaksjon kan være både ressursbesparende, og gjøre kommunen mer tilgjengelig. Kommuner bør i større grad ta i bruk utradisjonelle virkemidler for å engasjere, slik som festivaler, sosiale medier, og møte aktørene “der de er”. Slike arenaer kan tilrettelegge for engasjement på en mer morsom, uformell og spennende måte.

Studien har identifisert tre drivere; ego-behov, altruisme og nostalgi, som synes å være mindre avhengig av kommunens tilretteleggende drivere. De synes i større grad å være basert på psykologiske prosesser, og iboende behov hos aktørene selv. Økonomiske insentiver synes å være en sterk drivkraft. Kommunen må være oppmerksom på disse driverne, og ha forståelse for at ulike aktører kan ha andre perspektiver enn kommunen selv. For å utnytte potensialet disse driverne representerer, kan kommuner tilrettelegge for vinn-vinn situasjoner, og hjelpe aktørene med veiledning og drahjelp til å realisere egne bidrag i kommunale prosjekter. Samtidig kan kommuner sørge for å anerkjenne aktører for deres bidrag, samt styrke aktørenes omdømme.

## **5.4 Konklusjon**

Denne studien har utforsket hvordan kommunen kan tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement. Studiens funn viser at Nordbyen byutviklingsprosjekt bryter med tradisjonell planprosess i kommunen, ved å i stor grad forsøke å engasjere og involvere ulike aktører i prosjektet. Det eksisterer noen utfordringer i forbindelse med samskaping og tilretteleggingen av dette i offentlig sektor. Disse fant vi var; tid og ressurser, ansvarsområder og rolleavklaring, byråkrati, holdninger, og videreføring av kunnskap. Utfordringene kan påvirke i hvilken grad kommunen har forutsetninger til å engasjere aktører i samskapingsprosesser.

Basert på undersøkelsen, kom studien frem til at å gi tilgang og involvere aktører, gi slipp på noe kontroll, og skape tillit, er viktig for at kommunen skal kunne tilrettelegge for kundeengasjement. I tillegg fant vi at drivere for aktørenes engasjement kan være; myndiggjøring, eierskapsfølelse, tillit, relasjon og kommunikasjon, altruisme, ego-behov og

nostalgi. Driverne har ulik grad av styrke blant de ulike aktørene. Disse er viktige at kommunen er klar over, og tar hensyn til ved tilrettelegging av kundeengasjement.

Resultatene fra studien kan understøtte offentlig sektors behov med tanke på den omstillingen de står overfor. Erfaringer fra Nordbyen-prosjektet, våre resultater og anbefalinger, kan utgjøre en metodikk med formålstjenlige og egnede verktøy for utvikling av en fremtidig strategi for å engasjere interessenter i offentlige samskapingsprosesser.

## **5.5 Begrensninger og videre forskning**

I denne studien har vi undersøkt temaene samskaping og kundeengasjement i offentlig sektor. Studien har hatt fokus på hvilke forutsetninger kommunen har for å engasjere aktører i samskaping, og hvilke drivere som ligger til grunn for kundeengasjementet. På denne måten har vi besvart problemstillingen. Vi har med dette tilført litteraturen flere og nye perspektiver, og praktikerne essensielle bemerkninger angående temaene. Likevel har studien begrensninger, og det gjenstår et behov for økt kunnskap, og derav mer forskning på temaene.

Konteksten for denne studien er offentlig sektor, i motsetning til konteksten for drivere for engasjement identifisert i teori, som i hovedsak er knyttet til privat sektor. Det finnes en del forskning på samskaping i offentlig sektor, men denne konteksten er relativt utforsket når det kommer til drivere for kundeengasjement. Det er dermed behov for videre forskning på dette området. Interessant her ville være å sammenligne de ulike sektorene eller avdelingene, for å se mulige forskjeller når det kommer til drivere og utfordringer.

Et kommunalt byutviklingsprosjekt er komplekst, og vi har en bred tilnærming. Dette har følgelig medført at det fortsatt er mange forhold og detaljer rundt samskaping, og de ulike driverne for engasjement som fortsatt er utforsket. Det er derfor usikkert hvorvidt enkelte drivere gjelder for flere interessenter, eksempelvis altruisme. Aktørene i vår studie representerer ulike interesser, og har dermed ulike tilnærminger til prosjektet. Aktør-siden er mangfoldig og representert av både utbyggere, grunneiere, næringsliv, og ideelle organisasjoner. Studien har på den måten et relativt bredt utvalg, men få representanter innenfor hver interessentgruppe til å trekke noen slutninger. Samtidig støttes vår empiri av teori, og gir oss et grunnlag for å anta at våre funn er valide. Styrken på drivere kan variere internt mellom aktørene, og det kan også finnes andre drivere som vi ikke har identifisert.



Videre forskning bør studere drivere for hver enkelt aktør, og om det eventuelt er forskjeller i hva som driver engasjement blant dem.

Studien har i hovedsak fokusert på aktørene, og i mindre grad på innbyggere. Drivere for innbyggere kan være andre enn de vi har funnet. Videre forskning bør derfor undersøke om våre funn er representative for innbyggeres engasjement i samme kontekst. Det trengs også mer forskning på hvordan, og i hvilken grad, de ulike driverne påvirker hverandre. Enkelte drivere kan også fungere som moderatorer for andre, dette bør dermed også undersøkes i videre forskning. Et annet forslag er å studere hvilke positive gevinster og utfall engasjementet og samskapingen gir både kommunen og de involverte aktørene.

Driveren nostalgi synes å være viktig for aktørenes engasjement i byutviklingsprosjektet. Driveren er således spesielt interessant innenfor denne konteksten, fordi vi ser at den er svært betydningsfull for befolkningen. Dette gjør det spennende å forske mer på. Det hadde også vært interessant å undersøke i hvilken grad anerkjennelse sammenlignet med ego-behov motiverer aktører og innbyggere til å engasjere seg i samskapingsprosesser. En longitudinell forskning ville kunne gi mer informasjon om samskaping og kundeengasjement gjennom de ulike fasene i prosjektet. Dette fordi man på den måten over tid kan følge de samme observasjonsenhetene og undersøke utvikling og endring.

Vår teoretiske tilnærming har vært samskaping av verdier, teori om atferdsmessig kundeengasjement, og samskaping i offentlig sektor. Konteksten og problemstillingen har vært utgangspunkt for valg av teori. Gjennom arbeidet med studien har vi erfart at forholdet mellom sentrale aktører (hovedsakelig grunneiere og utbyggere), og mellom de sentrale aktørene og kommunen, kan inneholde elementer av forretnings samarbeid. Et endelig forslag til videre forskning, kunne være å inkludere teori fra relasjonsmarkedsføring (business to business - marketing). Opportunisme (Osarenkhoe, 2010), tillit (Chin, Chan & Lam, 2008) og gjensidig avhengighet (Zineldin, 2004), vil eksempelvis kunne fungere som hemmere og drivere for samarbeidet og samskapingen mellom de ulike utbyggerne, grunneierne og kommunen. En slik tilnærming kunne ført til andre nyanser og perspektiver.



## 6 Referanseliste

Aakre, B. i Stor Norske Leksikon (snl). (2017, 12. desember). *Reguleringsplan*. Hentet fra URL: <https://snl.no/reguleringsplan>

Adjei, M. T., Noble, S. M. & Noble, C. H. (2010). The Influence on C2C Communications in Online Brand Communities on Customer Purchase Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 634-653.

Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. & Gruen, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer-company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574.

Alexander, M., & Jaakkola, E. (2011). Exploring value cocreation within networks: actor-to-actor service provision within a public transport service system. *Industrial Marketing and Purchasing Conference*, 1-19.

Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. *Journal of marketing*, 69(3), 19-34.

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly* 25(3), 487-511.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and Customer Loyalty in Financial Services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370.

Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Experience of Control*. New York: W. H. Freeman.

Banerjee, B., Ceri, S., & Leonardi, C. (2016). *Innovation Leadership: A New Kind of Leadership Creating Innovation Leaders* (s. 53-80): Springer. doi: 10.1007/978-3-319-20520-5\_7

Bansal, H. S. & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth Processes within a Services Purchase Decision Context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.

Baron, S. & Warnaby, G. (2011). Individual Customer's Use and Integration of Resources: Empirical Findings and Organizational Implications in the Context of Value Co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 211-218.

- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*: Policy Press.
- Bar-Tal, D. (1976). *Prosocial Behavior: Theory and research*. Washington, DC: Hemisphere.
- Batson, C. D. & Shaw, L. L. (1991). Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.  
URL: <http://www.jstor.org/stable/1449242>
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (7. utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Berkowitz, L. (1972). *Social punishments, feelings, and other factors affecting helping and altruism*. I L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 6, 63-108. New York: Academic.
- Berthon, P., Pitt, L., & Campbell, C. (2008). Ad Lib: When Customers Create the Ad., *California Management Review*, 50(4), 6-30.
- Biong, H., Lostad, L., & Wathne, K. (1996). *Rapport fra kvalitativ forstudie: Utvikling av nasjonale mål for måling av tilfredshet og lojalitet i relasjoner på bedriftsmarkedet*. Sandvika: Norsk institutt for markedsforskning.
- Biong, H., & Nes, E. B. (2011). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Boyle, D. & Harris, M. (2009). *The Challenges of Co-production: How Equal Partnerships Between Professionals and the Public are Crucial to Improving Public Services*. Nesta, London.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 271-292.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantello, L. (2009). Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. D. (2013). Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.

- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Cheung, C. M. K. & Lee, M. K. O. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems* 53(1), 218-225. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.015>
- Cheung, C., Lee, M., & Jin, X. (2011). Customer engagement in an online social platform: A conceptual model and scale development. *International Conference on Information Systems, ICIS*, (4), 3105-3112.
- Chin, K. S., Chan, B., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægveid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings, T. G. (1984). Transorganizational development. *Research in Organizational Behavior*, 6, 367-422.
- Dessart, L., Veloutsou, C. & Morgan-Thomas, A. (2015). Customer engagement in online brand communities: A social media perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 28-42.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Dholakia, U. M., Blazevic, V., Wiertz, C., & Algesheimer, R. (2009). Communal Service Delivery: How Customers Benefit From Participation in Firm-hosted Virtual P3 Communities. *Journal of Service Research*, 12(2), 208.
- Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*: Ash Institute, Harvard Kennedy School.
- Füller, J. (2010). Refining Virtual Co-creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, 52(2), 98-122.

- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzeri, R. (2013). The Dark and the Bright Side of Co-creation: Triggers of Member Behavior in Online Innovation Communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516-1527.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guribye, E. (2016). *Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal*. (FoU-rapport nr. 3/2016). Hentet fra URL: <https://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2016/10/FoU-rapport-3-2016-endelig.pdf>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. doi: 10.1007/s11747-016-0509-2
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2013). *Morgendagens omsorg* (St. Meld. nr. 29, 2012-2013). Oslo: Det kongelige helse- og omsorgsdepartement.
- Nærings- og Handelsdepartementet (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (St. Meld. nr. 7, 2008-2009) Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Haven, B. (2007). Marketing's new key metric: Engagement. *Marketing Leadership Professionals*, 1-15. Hentet fra URL: [http://snproject.pbworks.com/f/NewMetric\\_Engagement.pdf](http://snproject.pbworks.com/f/NewMetric_Engagement.pdf)
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D (2004), Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18, 38-52.
- Higgins, T. E. (2006). Value from Hedonic Experience and Engagement. *Psychological Review*, 113(3), 439-460.
- Higgins, T. E., & Scholer, A. A. (2009). Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100-114.
- Hollebeck, L. D. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.

- Hollebeek, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. J. (2016c). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of marketing management*, 32(5-6), 393-398.
- Hollebeek, L. D., Conduit, J., Sweeney, J., Soutar, G., Karpen, I. O., Jarvis, W., & Chen, T. (2016a). Epilogue to the special issue and reflections on the future of engagement research. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 586-594.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S. & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 149-156.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016b). SD logic – informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: TANO.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ind, N., Fuller, C. & Trevaill, C. (2012). *Det samskapt merket. Hvordan samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. doi: 10.1177/1094670514529187.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167-183.
- K.S. (2017). *Hvordan samskaper smarte kommuner med innbyggerne?*  
Hentet 29.11.17, Kl. 16.30, fra URL:  
<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/hvordan-samskapersmarte-kommuner-med-innbyggerne/>

- Krebs, D. L. (1970). Altruism - An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73, 258-302.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Lewin, K. (1935). *Dynamic theory of personality*. New York: McGraw- Hill.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly*, 39(1), 155-175.
- Lusch, R. F & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant Logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288. doi: 10.1177/1470593106066781.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., Deschington, T., & Magnussen, B. (2014). *Tjenestedominant logikk: premisser, perspektiver, potensial (Service-dominant logic)*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mangold, W. G. & Faulds, G. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Matthing, J., Sanden, B., and Edvardsson, B. (2004). New Service Development: Learning from and with Customers. *International Journal of Service Industry Management* 15(5), 479–98.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*, New York, Free Press.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.



- Mortvedt, F. T. (2015). *Bypatriot om kritikken av Kystens Hus: - Dette er klisjepreget og overfladisk*. Nordlys. Hentet 20. mars, 2018, kl. 13.40 fra URL: <https://www.nordlys.no/kystens-hus/tromso/bypatriot-om-kritikken-av-kystens-hus-dette-er-klisjepreget-og-overfladisk/s/5-34-206898>
- MSI-Marketing Science Institute (2016). *Research priorities 2016– 2018*. Hentet 5.12.17, Kl. 12.30, fra URL: <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/>
- Nambisan, S. & Baron, R. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388-406.
- Nordbø, B. (7. mai, 2018). Nostalgi. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra URL: <https://snl.no/nostalgi>
- Norske Arkitekters Landsforbund. (2016). *Norske arkitektkonkurranser - Parallelløppdrag "Nordbyen, Tromsø Sentrum"*. Hentet fra URL: [http://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3728925.1308.esyqbaqxpr/NAK\\_477+Nordbyen+Troms%C3%B8.pdf](http://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3728925.1308.esyqbaqxpr/NAK_477+Nordbyen+Troms%C3%B8.pdf)
- Nysveen, H. & Skard, S. (2015). Samskaping og tillit. *Magma 4/2015*, Fagfelleurdert. *Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 31-39. Hentet fra: <https://www.magma.no/samskaping-og-tillit>
- Nysveen, H., Thorbjørnsen, H. & Pedersen, P. E. (2012). *Samskaping og innovasjon*. *Magma 3/2012*, Fagfelleurdert. *Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 26-34.
- Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. A cooperation strategy. *J. Database Market. Customer Strategy Management*, 17(3), 201-221.
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). *Understanding customer engagement in services*, In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference, Brisbane* (pp. 4-6).
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research & evaluation methods* (3. utg.). Saint Paul, MN: Sage Publications.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107.

- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. Business Source Complete (4378028).
- Plan- og bygningsloven. (2008). Lov om plan og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) m.v. av 27. juni. 2008 nr. 71. Hentet fra URL: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71/KAPITTEL\\_2-1-3#KAPITTEL\\_2-1-3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71/KAPITTEL_2-1-3#KAPITTEL_2-1-3)
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Regjeringen.no (2015, 30. juni). *Samarbeid med næringslivet*. Hentet 9. mai 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/kommunen-og-innbyggerne/samarbeid-med-naringslivet/id2425556/>
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M. (2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*. Norut Tromsø Rapport.
- Robertson, P. J. & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 6, pp. 547-558.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6. utg.). UK: Pearson Limited.
- Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, texts and interaction*. London: Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865.
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*, 46, 92-104.

- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis. *Advances in Consumer Research*, 25, 527-531.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society* 43(8), 842-868. doi: 10.1177/0095399711418768.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode (2.utg.)*. Bergen: Fagbokforl. Vigmostad og Bjørke AS.
- Thapa, B. E. P., Niehaves, B., Seidel, C. E., & Plattfaut, R. (2015). Citizen involvement in public sector innovation: Government and citizen perspectives. *Information Polity* 20, 3-17. doi: 10.3233/IP-150351.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2016a). *Samskapelse er bedre og billigere*. Stat og styring 1/2016, 10-14.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2016b). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*. (1-31). doi: 10.1177/0095399716680057
- Tromsø Kommune. (2015). *Områderegulering Nordbyen - Prosjektplan*. Hentet 20.11.17, Kl. 10.45, fra URL: <http://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3180191.1308.tyxcsuatsu/sak203-15-PROSJEKTPLAN.pdf>
- Tromsø Kommune. (2016, 15. februar). *1846 Områderegulering Nordbyen Planprogram*. Hentet 15.02.18, Kl. 17.30, fra URL: <http://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3513282.1308.wtcwscctuv/sak+124-16+planprogram-vedtatt.pdf>
- Tromsø Kommune. (2017a). *Administrasjonssjefens forslag til årsbudsjett 2017 og økonomiplan 2017-2020*. Hentet 30.11.17, Kl. 09.03, fra URL: [https://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3668222.1308.yyyeytwayr/%C3%85rsbu...omip%20lan+2017-2020\\_web.pdf](https://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3668222.1308.yyyeytwayr/%C3%85rsbu...omip%20lan+2017-2020_web.pdf)
- Tromsø Kommune. (2017b). "Ka no?" – Nordbyen byromsfestival. Tromsø: Tromsø kommune.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. doi: 10.1177/1094670510375599.

- Vatne, E. (2012). *Innovasjonssystemer i servicenæringer: hva vet vi om disse?* Samfunns- og næringslivsforskning AS (Rapport nr. 12/12).
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S.L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H. & Hoekstra, J. C. (2002). The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 202-216.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
- Verleye, K., Gemmel, P., & Rangarajan, D. (2013). Managing Engagement Behaviors in a Network of Customers and Stakeholders: Evidence From the Nursing Home Sector. *Journal of service Research*, 17(1), 68-84. doi: 10.1177/1094670513494015.
- Vivek, S. D. (2009). *A scale of consumer engagement (Doctoral dissertation)*. University of Alabama: Tuscaloosa
- Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9): 1333-1357.
- Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: brand love and WOM outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 33-42.
- Windrum, P., & Koch, P. M. (2008). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.
- Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). London: Sage.

Zeithaml, V. A, Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

Zineldin, M. (2004). Coopetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(6/7), 780-789.



# 7 Vedlegg

## Intervjuguide 1: Kommunen

**Hovedtemaer:** Samskaping og atferdsmessig kundeengasjement.

**Problemstilling:** «På hvilken måte kan kommunen tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement?»

**Form:** To studenter møter respondent. En intervjuer, og en tar notater og er ansvarlig for lydopptak. Intervjuer må også selv ta notater med tanke på oppfølgings spørsmål underveis i intervjuet, og er samtidig ansvarlig for muntlig oppsummering og avklaring på slutten. Student som tar notater kan bryte inn dersom det oppstår misforståelser eller lignende, samt skriver referat i etterkant som oppsummerer de viktige punktene.

---

### 1. Introduksjon

- Gjøre en introduksjon av intervjuerne
- Takker for at informanten tar seg tid til et intervju
- Definer begreper og redegjør for formålet med undersøkelsen og studiens tema:

**Samskaping** av verdier foregår i komplekse og dynamiske nettverkstrukturer, også kalt servicesystemer. Et servicesystem er et nettverk av utvekslingsparter, og deres nettverk igjen som indirekte påvirker samskapingen. Her bidrar alle sosiale og økonomiske aktører (organisasjoner, bedrifter, kunder, individer) med ressurser for å skape verdi sammen. Samskaping av verdier innebærer altså utveksling av ressurser som tid, penger eller handlinger, og ikke bare transaksjoner (penger og varer). **Engasjement** reflekterer investeringer i form av energi, følelser og et fokus. Engasjement skyldes en motivasjon. Dette som en følge av interaktive opplevelser mellom aktørene i og utenfor prosjektet.

- Tilby konfidensialitet og anonymitet
- Spør om tillatelse til lydopptak av intervjuet
- Informere om at informant kan trekke seg når som helst
- Informere om hvor lang tid som er beregnet til intervjuet (ca. 1.5 t)

## **2. Om bedriften/interessenten/kommunen mht. byutviklingsprosjektet**

- Navn på informant, stilling i kommunen/prosjektet/rolle i prosjektet.
- Oppstart av rolle/engasjement i prosjektet

## **3. Hovedbegreper:**

### ***Samskaping***

Q1: Hvor mange og hvilke interessenter samarbeider byutviklingsprosjektet med? Hvilke roller har de? Hvordan ble de involvert? Hvor lenge har samarbeidet pågått? Hvor lenge skal det pågå?

Q2: Opplever du at innbyggere og næringsliv viser interesse for det som skal skje med Nordbyen.

- Hva er det som engasjerer og på hvilken måte er folk engasjert?

Q3: På hvilken måte blir innbyggere, næringsliv og andre interessenter i byutviklingsprosjektet involvert? (møter, på nett).

- Finnes det egnede arenaer for slik involvering?
  - Hvem tar initiativ? Er det noen som oppmuntrer til dette? Har du en opplevelse av at kommunen eller andre tilrettelegger for dette?
- Hva bidrar aktører med? (tid, kompetanse) og hvordan bidrar de? Blir brukernes forslag tatt til etterretning?
- Kan du gi noen eksempler på denne type samarbeid/samskaping og hvordan dette foregår og hva dere samarbeider om.
- Er det noen utfordringer knyttet til slikt samarbeid og hvordan håndteres dette eventuelt?
  - Er det noen faktorer som du mener kan hemme eller fremme involvering (samskaping)?



## ***Atferdsmessig kundeengasjement***

Q1: Hva gjør dere for å skape engasjement? Hva mener dere skal til for å motivere og skape engasjement blant innbyggere og næringsliv?

### **Tilgang og involvering**

Q1: Hva kan gjøre det vanskelig å involvere mennesker på utsiden og innsiden av organisasjonen?

Q2: Hvordan gjøre dette enklere? Andre utfordringer?

### **Kontroll og myndiggjøring**

Q1: I hvor stor grad tror du at det administrative miljøet i kommunal sektor rettet mot å inkorporere innbyggere og næringsliv i byutviklingsprosjektet?

Q2: I hvor stor grad får aktørene innflytelse i prosjektet?

### **Tillit, relasjon og kommunikasjon**

Q1: Hvordan opplever du at relasjonen mellom kommunen og andre aktører er i dette prosjektet?

Q2: I hvor stor grad får de involverte aktørene innsyn i planer, resultat, prosessen?

Q3: Beskriv hvordan kommunikasjonen/dialogen mellom kommunen og de andre aktørene foregår og fungerer?

Q4: Hvordan nyttiggjør kommunen seg av aktørenes/innbyggernes kompetanse. Hvordan kan man lære av hverandre?

Q5: Kan det tenkes at aktørene har bidratt til å forbedre prosjektet? På hvilken måte?

Nordbyen er et pilotprosjekt; har dere gjort dere noen erfaringer om hva dere vil gjøre annerledes neste gang?

Tror du det i framtiden vil være større fokus på dette med samarbeid mellom private og offentlige aktører?

Annet du mener er viktig for engasjement og samskaping i offentlig sektor?

## Intervjuguide 2: Aktører

Hovedtemaer: Samskaping og atferdsmessig kundeengasjement.

Problemstilling: «På hvilken måte kan kommunen tilrettelegge for samskaping gjennom kundeengasjement?»

Form: To studenter møter respondent. En intervjuer, en tar notater og er ansvarlig for lydopptak. Intervjuer må også selv ta notater med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, samt ansvarlig for muntlig oppsummering og avklaring på slutten. Student som tar notater kan bryte inn dersom det oppstår misforståelser eller lignende, samt skriver referat i etterkant som oppsummerer de viktige punktene.

---

### 1. Introduksjon

- Gjøre en introduksjon av intervjuerne
- Takker for at informanten tar seg tid til et intervju
- Definer begreper og redegjør for formålet med undersøkelsen og studiens tema

“**Samskaping** av verdier foregår i komplekse og dynamiske nettverkstrukturer, også kalt servicesystemer. Et servicesystem er et nettverk av utvekslingsparter, og deres nettverk igjen som indirekte påvirker samskapingen. Her bidrar alle sosiale og økonomiske aktører (organisasjoner, bedrifter, kunder, individer) med ressurser for å skape verdi sammen. Samskaping av verdier innebærer altså utveksling av ressurser som tid, penger eller handlinger, og ikke bare transaksjoner (penger og varer). **Engasjement** reflekterer investeringer i form av energi, følelser og et fokus. Engasjement skyldes en motivasjon. Dette som en følge av interaktive opplevelser mellom aktørene i og utenfor prosjektet”.

- Tilby konfidensialitet og anonymitet
- Spør om tillatelse til lydopptak av intervjuet
- Informere om at informant kan trekke seg når som helst
- Informere om hvor lang tid som er beregnet til intervjuet (1.5)

## **2. Om bedriften/interessenten/kommunen mht. byutviklingsprosjektet**

- Navn på informant, stilling i kommunen/prosjektet/rolle i prosjektet.
- Oppstart av rolle/engasjement i prosjektet

## **3. Hovedbegreper:**

### ***Samskaping***

Q1: Hvor stor betydning har aktørenes involvering for at prosjektet skal lykkes?

Q2: Hva har din rolle vært og hva var grunnen (din motivasjon) til at du engasjerte deg i prosjektet?

Q3: Hvor stor betydning tror du innbyggerne og ulike aktører har i slike byutviklingsprosjekter?

### ***Atferdsmessig kundeengasjement***

HQ: Hva har motivert deg til å engasjere deg i prosjektet Nordbyen? Hvordan mener du kommunen kan skape engasjement? Tilrettelegger de for dette?

### **Tilgang og involvering**

Q1: Hvordan ble du oppmerksom på at du kunne engasjere deg?

Q2: Hva er du spesielt opptatt av og på hvilken måte har du vært engasjert?

Q3: Hvordan opplever du at ditt bidrag har blitt tatt imot? Føler du at du har blitt hørt?

Q4: Har kommunen tilrettelagt for arenaer hvor man kan bidra?

Q5: Er det noe du mener de ansvarlige (kommunen) burde gjort på en annen måte/bedre?

Q6: Er det forhold du vil peke på som gjør involvering vanskelig?

### **Myndighet og eierskapsfølelse**

Q1: Opplever du at kommunen støtter dine initiativ, motivasjon og utvikling? På hvilken måte?

Q2: Blir du motivert og engasjert til å bidra av å få være med å ha innflytelse i prosjektet?

Q3: Føler du et nært forhold til prosjektet siden du har vært med å bidra? På hvilken måte?

### **Tillit, relasjon og kommunikasjon**

Q1: Hvordan opplever du at relasjonen og kommunikasjonen mellom kommunen og andre aktører er i dette prosjektet?

Q2: Hvor viktig er tillit mellom partene (aktørene) i dette prosjektet?

Q3: I hvor stor grad får de involverte aktørene innsyn i planer, resultat, prosessen?

Q4: Er det noe som kommunen kan gjøre for å styrke tilliten mellom dere?

Q5: Hvordan nyttiggjør kommunen seg av aktørenes/innbyggernes kompetanse. Hvordan kan man lære av hverandre?

Q6: Kan det tenkes at du har bidratt til å forbedre prosjektet? På hvilken måte?

Q7: Hva vil du si er det mest utfordrende ved samarbeidet i prosjektet, og hvordan håndteres dette? (hva har fungert bra/dårlig)

Er det noe annet du mener er viktig for innbyggers engasjement i offentlig sektor?