

CO-CREATION KOMPETENCE

ERFARINGER OG ANBEFALINGER

Evaluering af kompetenceudvikling ifm projektet:
Co-Creation: Studerende som medproducenter
i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter

Christian T. Lystbæk

Trykt med støtte fra DEFF: Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek.

Projektpartnere:

Det Kgl. Bibliotek, Aarhus University Library (projektejer og -leder)

Aalborg Universitetsbibliotek

CBS Bibliotek

Det Kgl. Bibliotek, Københavns Universitetsbibliotek

DTU Bibliotek

KEA Bibliotek

Syddansk Universitetsbibliotek

VIA Bibliotek

Copyright:

@ Christian T. Lystbæk, 2019

Co-creation Kompetence. Erfaringer og anbefalinger.

Grafisk tilrettelæggelse:

Aarhus Universitet

AU Kommunikation

Nordre Ringgade 1

8000 Aarhus C

Tryk:

Århus Universitet

AU Tryk

Ole Worms Allé 4

8000 Aarhus

FORORD

Denne rapport præsenterer resultaterne af en evaluering af kompetenceudvikling i forhold til *co-creation*. Kompetenceudviklingstiltagene fandt sted i forbindelse med DEFF-projektet *Co-Creation: Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter*.

Projektet forløb i perioden 2017-2019 med deltagere fra følgende fag- og forskningsbiblioteker:

- Det Kgl. Bibliotek, Aarhus University Library (projektejer og -leder)
- Aalborg Universitetsbibliotek
- CBS Bibliotek
- Det Kgl. Bibliotek, Københavns Universitetsbibliotek
- DTU Bibliotek
- KEA Bibliotek
- Syddansk Universitetsbibliotek
- VIA Bibliotek

Projektets formål var at afprøve *co-creation* som metode i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter og -services.

En central pointe i projektet var, at *co-creation* ikke kommer af sig selv men kræver kompetenceudvikling. Derfor iværksatte bibliotekerne i forbindelse med projektet en række kompetenceudviklingstiltag, og det er erfaringer herfra, som beskrives i denne evalueringsrapport.

Tak til DEFF for at støtte projektet og publicering af evalueringen, så erfaringerne fra projektet kan spredes i fagmiljøet.

CO-CREATION:

STUDERENDE SOM
MEDPRODUCENTER
I UDVIKLINGEN AF
BIBLIOTEKERNES
LÆRINGSPRODUKTER

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	6
1. Evalueringsdesign	8
Kompetenceudviklingstiltag og -niveauer	9
Datamateriale og -analyse	14
2. Erfaringer med kompetenceudvikling ift. <i>co-creation</i>	16
Umiddelbare reaktioner	17
Faktisk læring	20
Ændret adfærd	22
Organisatoriske forandringer	26
3. Anbefalinger til kompetenceudvikling ift. <i>co-creation</i>	29
Anbefalinger med fokus på de individuelle dimensioner i kompetenceudvikling	31
Anbefalinger med hensyn til indhold	32
Anbefalinger med hensyn til interesse og identitet	36
Anbefalinger med fokus på de organisatoriske dimensioner ved kompetenceudvikling	39
Anbefalinger med fokus på organisatoriske strukturer	40
Anbefalinger med fokus på organisatoriske kulturer og praksisser	44
Referencer	48

INDLEDNING

Co-creation er kommet på dagsordenen i mange sammenhænge som en måde, hvorpå organisationer kan udvikle produkter og services i et samarbejde med brugerne. På dansk oversættes det til samskabelse (Agger & Tortzen, 2015).

Baggrunden for den store interesse for co-creation og samskabelse er en stigende erkendelse af, at brugere kan bidrage til udviklingsprocesser inden for mange forskellige områder (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2014). Det gælder også på uddannelsesområdet, hvor brugerne – studerende, undervisere og forskere – kan bidrage til at udvikle bibliotekernes produkter og services (Healey, Flint, & Harrington, 2014). Eksempelvis viser forskning, at uddannelses- og forskningsbiblioteker gennem samarbejde med studerende kan udvikle læringsprodukter, som web-portaler, blogs og brug af sociale medier (Islam, Agarwal, & Ikeda, 2015a, 2015b, 2015c). På denne baggrund er det blevet betonet, at samskabelse med studerende og andre brugere er et helt centralt fokuspunkt

“ I et nationalt DEFF-projekt om Co-Creation: Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter har otte fag- og forskningsbiblioteker afprøvet metoder til samskabelse med studerende.”

i uddannelsessektoren (Cook-Sather, Bovill, & Felten, 2014).

Det er også en erfaring, som uddannelses- og forskningsbiblioteker har gjort sig herhjemme. Uddannelses- og forskningsbibliotekerne ved de videregående uddannelser har igennem en årrække haft fokus på at styrke studenternes informationskompetencer gennem e-læringsprodukter. I den sammenhæng har bibliotekerne erfaret, at

det er vigtigt men også vanskeligt at inddrage studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter.

I et nationalt DEFF-projekt om Co-Creation: Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter har otte fag- og forskningsbiblioteker afprøvet metoder til samskabelse med studerende. Projektet blev gennemført i peri-

oden 2017-2019 med deltagere fra otte uddannelses- og forskningsbiblioteker: Det Kgl. Bibliotek Aarhus University Library (projektejer og -leder), Aalborg Universitetsbibliotek, CBS Bibliotek, Det Kgl. Bibliotek Københavns Universitetsbibliotek, DTU Bibliotek, KEA Bibliotek, Syddansk Universitetsbibliotek og VIA Bibliotek. Projektets mål var gennem *co-creation* med studerende at udvikle e-læringsforløb og -produkter, som kan anvendes på tværs af uddannelsesbibliotekerne. I relation hertil havde projektet som delmål at udfordre bibliotekernes traditionelle opfattelse af, hvordan de studerende bedst håndterer information i faglige sammenhænge, samt at udvikle medarbejdernes kompetencer i forhold til *co-creation* med studerende.

Som led i projektet eksperimenterede de otte biblioteker med forskellige former for *co-creation* med studerende. Case- og metodebeskrivelser herfra er gjort tilgængelige sammen med rapporter om de tværgående perspektiver på henholdsvis didaktisk design af e-læringsprodukter, betydningen af

inddragelse af de studerende samt tilgange til *co-creation* med studerende. Det er velkendt, at udviklingsprojekter ofte ikke bliver omsat til daglig drift, da kompetenceudvikling og videndeling ofte ikke er en integreret del af udviklingsprojekter (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). *Co-Creation*-projektet udmærker sig ved, at kompetenceudvikling var et eksplicit delmål. Som led i at realisere dette mål blev det besluttet, at erfaringerne med kompetenceudvikling skulle evalueres med henblik på at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling på tværs af bibliotekerne i projektet og bibliotekssektoren i det hele taget.

Denne rapport præsenterer erfaringer og anbefalinger fra denne evaluering af kompetenceudvikling i forhold til *co-creation*. Evalueringsrapporten består af tre dele: Del 1 beskriver evalueringsdesignet. Del 2 beskriver erfaringerne med kompetenceudvikling. Del 3 beskriver anbefalinger til fortsat kompetenceudvikling på området. De tre dele kan læses uafhængigt af hinanden.



The background of the image consists of several concentric circles in a dark blue color, creating a subtle, layered effect. The circles are centered and overlap, with the largest one at the bottom and smaller ones above it. The text is white and stands out against the dark background.

EVALUERINGSDSIGN

1. EVALUERINGSDESIGN

I denne del af evalueringsrapporten beskrives designet af den evaluering af kompetenceudvikling, der blev gennemført som del af DEFF-projektet *Co-Creation: Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter*.

Evalueringslitteraturen skelner mellem forskellige typer eller tilgange til evaluering, (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001), først og fremmest mellem summativ og formativ evaluering. Summativ evaluering har til formål at opsummere den endelige effekt af et tiltag. Som sådan forudsætter summativ evaluering, at det tiltag, der evalueres, er afsluttet, så den endelige effekt kan vurderes. I modsætning hertil har formativ evaluering til formål at forme en igangværende udviklingsproces. Formativ evaluering forudsætter altså, at det tiltag, der evalueres videreføres og videreudvikles, blandt andet med input fra den formative evaluering (Albæk & Rieper, 2001). Derfor betegnes formativ evaluering også nogle gange som udviklingsevaluering (Høgsbro & Rieper, 2001).

Da formålet med denne evaluering er at fastholde fokus og inspirere til fortsat kompetenceudvikling, er den designet

som en formativ evaluering. Det betyder, at rapportens del 2 beskriver de foreløbige erfaringer med kompetenceudviklingstiltag, mens del 3 beskriver de anbefalinger til fortsat kompetenceudvikling på området, som erfaringerne giver anledning til. Men først beskrives evalueringens design i forhold til de kompetenceudviklingstiltag, der blev igangsat, og dernæst evalueringens datamateriale og -analyse.

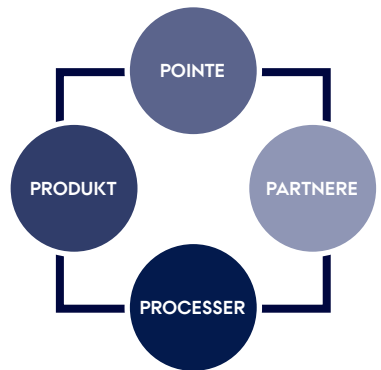
KOMPETENCEUDVIKLINGSTILTAG OG -NIVEAUER

DEFF-projektet om *Co-Creation* udmærker sig ved, at kompetenceudvikling var et eksplicit delmål. Ofte begrænses de kompetencer, der udvikles i et projekt, til projektdeltagerne, men i dette projekt igangsatte bibliotekerne en række kompetenceudviklingstiltag for øvrige kolleger. Kompetenceudviklingstiltagene blev organiseret af projektdeltagerne på de enkelte biblioteker med udgangspunkt i både egne og tværgående erfaringer fra projektet. De tværgående erfaringer er beskrevet i en 4P-model for co-creation (Lystbæk et al., 2018).

Modellen (figur 1) betoner, at det er vigtigt at skabe sammenhæng mellem: Pointe (hvad man vil bruge co-creation

til), Partnere (hvem der deltagte), Processer (hvordan samarbejdet foregår) og Produkt (hvad der kommer ud af det).

Figur 1. Centrale forhold i co-creation



Modellen var udgangspunkt for kompetenceudviklingstiltagene, der havde karakter af informationsmøder, workshops og projekter i praksis.

KOMPETENCEUDVIKLINGSTILTAG:**INFORMATIONSMØDER**

Alle biblioteker arrangerede formelle og uformelle møder, hvor projektdeltagerne fortalte kolleger og ledere om projektet. På disse møder formidlede projektdeltagerne både egne og tværgående erfaringer fra de 12 delprojekter, hvor de samarbejdede med studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter.

WORKSHOPS FOR KOLLEGER

De fleste biblioteker arrangerede desuden workshops for kolleger, hvor interesserede kolleger fik mulighed for at deltage i en form for *co-creation*. På disse workshops inviterede projektdeltagerne deres kolleger til at deltage i samskabelse med hinanden, hvormed kollegerne fik mulighed for at gøre sig nogle erfaringer med *co-creation* som metode.

NYE PROJEKTER MED INDDRAGELSE AF KOLLEGER

Enkelte biblioteker arrangerede nye samskabelsesprojekter med studerende eller andre interessenter. Disse projekter involverede både gengangere blandt projektdeltagere og nye kolleger, der hermed fik mulighed for at gøre sig konkrete erfaringer med *co-creation* med studerende eller andre interessenter.

Forskningslitteraturen om kompetenceudvikling beskriver disse tiltag som de mest anvendelige i forhold til at skabe læring i arbejdslivet (Illeris, Jørgensen, Warring, & m.fl, 2004). Samtidig betoner forskningslitteraturen, at sådanne kompetenceudviklingstiltag kan evalueres med fokus på forskellige aspekter (Tamkin, Yarnall, & Kerrin, 2002). I uddannelsessystemet evalueres kompetenceudvikling ofte gennem enten tilfredshedsvurderinger eller test af viden og færdigheder, men isoleret set er både tilfredshedsvurderinger og tests dårlige mål for kompetenceudvikling. Kompetence handler om at kunne omsætte viden og færdigheder til praktisk handling i forskellige situationer (Illeris, 2011; Tamkin et al., 2002). Det betyder dog ikke, at tilfredshed, viden og færdighed er irrelevante parametre i en evaluering af kompetenceudvikling. Tværtimod kan både tilfredshed, viden og færdighed være vigtige pejlemærker i forhold til kompetenceudvikling,

men isoleret set giver de en meget begrænset og utilstrækkelig evaluering, hvis ikke andre forhold også tages i betragtning.

En udbredt analyseramme for evaluering af kompetenceudvikling, som oprindeligt blev udviklet af Donald L. Kirkpatrick og siden er blevet videreudviklet i litteraturen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; Tamkin et al., 2002) fremhæver fire forskellige niveauer: Umiddelbar reaktion, faktisk læring, ændret adfærd og organisatorisk udvikling.



EVALUERING AF KOMPETENCEUDVIKLING:

UMIDDELBAR REAKTION: TILFREDSHED

Et niveau, som evaluering af kompetenceudvikling kan fokusere på, er de umiddelbare reaktioner, dvs. hvad deltagerne umiddelbart synes om det, de er blevet præsenteret for. Umiddelbare reaktioner på kompetenceudvikling er lette at evaluere, og derfor er det en udbredt form for evaluering. Eksempelvis evaluerer man mange steder tilfredshed med såkaldte "happy sheets" (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, p. 27), dvs. kvantitative tilfredshedsvurderinger, hvor deltagerne i kompetenceudvikling angiver, hvor tilfredse de er på en simpel skala (typisk fra 1-5). Forskning viser imidlertid, at denne form for tilfredshedsvurdering er et dårlig mål for kompetenceudvikling. Graden af tilfredshed korrelerer primært med graden af underholdning og forplejning, mens tilfredshed kun har en ubetydelig korrelationen med læring (Tamkin et al., 2002). Det skyldes blandt andet, at læring og kompetenceudvikling kan involvere usikkerhed, hvilket kan resultere i utilfredshed (Illeris, 2011). Kvantitative tilfredshedsvurderinger er altså utilstrækkelige som evalueringsværktøj for kompetenceudvikling, men det betyder ikke, at det er irrelevant at tage tilfredshed i betragtning, da det spiller en stor rolle for deltagernes motivation og interesse (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

FAKTISK LÆRING: VIDEN OG FÆRDIGHED

Et andet niveau, som evaluering af kompetenceudvikling kan fokusere på, er den faktiske læring, dvs. læringsudbyttet. Det er ofte vigtigere at evaluere end tilfredshed, men også vanskeligere (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). I uddannelsessystemet evalueres læring ofte med tests af viden og færdigheder,

eksempelvis i forbindelse med eksamener. Forskning viser imidlertid, at tests af viden og færdigheder i forlængelse af kompetenceudvikling er et upålideligt mål for, hvorvidt de erhvervede kompetencer bruges efterfølgende. For det første måler tests i højere grad, hvad deltagerne kan huske, end hvordan de bruger det, de har lært (Tamkin et al., 2002, p. 34), og for det andet er tests bedre til at vurdere instrumentel læring, dvs. læring hvor man gradvist bliver bedre til at bruge forskellige redskaber, end relationel læring, dvs. læring om relationer og samarbejdsprocesser, hvilket typisk ikke har en lineær karakter men har karakter af spring og gennembrud i (selv)forståelsen (Illeris, 2011). Test af viden og færdigheder er derfor utilstrækkeligt som evalueringsværktøj for kompetenceudvikling i arbejdslivet (Tamkin et al., 2002, p. 35). Men det betyder ikke, at viden og færdigheder er irrelevante i en evaluering af kompetenceudvikling (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Tværtimod er læring i form af viden og færdigheder grundlaget for kompetenceudvikling.

ÆNDRET ADFÆRD: KOMPETENT HANDLING

Et tredje niveau, som evaluering af kompetenceudvikling kan fokusere på, er den adfærd, som følger af kompetenceudvikling, dvs. om der kan identificeres ændret adfærd. Kompetence handler om at kunne agere hensigtsmæssigt, og derfor betragtes ændret adfærd ofte som udtryk for kompetenceudvikling. Ændret adfærd som følge af kompetenceudviklingstiltag er imidlertid vanskeligere at evaluere end tilfredshed og læring, da det kan være vanskeligt at vurdere hvornår og hvilke ændringer, der skal evalueres (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). For det første kan det være vanskeligt at afgøre, hvornår man kan forvente ændringer i adfærd? Nogle former for adfærd kan ændres hurtigt, eksemplvis

.....

simple handlinger som kun involverer én person selv, mens andre former for adfærd tager længere tid at ændre, eksempelvis handlinger som kræver at man finder sig til rette i nye roller og relationer, hvilket både kan tage tid for personen selv og for andre, som også indgår i relationerne. For det andet kan det være vanskeligt at afgøre, hvilke ændringer der skal evalueres. Når virksomheder og organisationer evaluerer medarbejdernes adfærd, er det typisk i forhold til, hvorvidt medarbejderne når deres mål. Nogle steder identificerer man nogle indikatorer for medarbejdernes adfærd, såkaldte Key Performance Indicators (Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015), men forskning viser, at måling af enkelte indikatorer er et upålideligt mål for kompetenceudvikling (Agostino & Arnaboldi, 2015; Illeris, 2011). Det kan skyldes forskellige forhold ud over kompetence, eksempelvis tilfældighed eller hvorvidt der er mulighed for at ændre adfærd. Nogle gange er det ikke muligt på grund af individuelle forhold, som usikkerhed og travlhed, eller organisatoriske forhold, som organisatoriske strukturer og kulturer, der kan hæmme mulighederne for at ændre adfærd (Tamkin et al., 2002). Isoleret set er ændret adfærd derfor et utilstrækkeligt grundlag for evaluering af kompetenceudvikling, men det betyder ikke, at ændret adfærd er irrelevant i en evaluering af kompetenceudviklingstiltag, da nye kompetencer skal vise sig i handling (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

ORGANISATORISK FORANDRING: OMORGANISERING

Et fjerde og sidste niveau, som evaluering af kompetenceudvikling kan fokusere på, er om kompetenceudviklingstiltag medfører organisatoriske forandringer, dvs. om den spredt sig og giver anledning til organisationsudvikling. Ofte er organisationer interesserede i, at kompetencer ikke forbliver

individuelle men breder sig i organisationen som ny, mere hensigtsmæssig organisering af arbejdsopgaver, så organisationen bliver bedre i stand til at nå sine mål (Tamkin et al., 2002). Når man evaluerer, hvorvidt virksomheder og organisationer når sine mål, bruges der ofte økonomiske resultatmål, men de er utilstrækkelige i forhold til at evaluere organisatoriske udvikling som følge af kompetenceudvikling, som er vanskeligere at evaluere end ændret adfærd (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). For det første kan det tage endnu længere tid, før man kan forvente forandringer i arbejdsformer eller organisering af arbejdsopgaver end individuelle forandringer, da det kan kræve tid til omorganisering og implementering. For det andet kan det være endnu mere komplekst at afgøre, hvorvidt organisatoriske forandringer skyldes kompetenceudvikling, da organisatoriske forandringer (og fravær heraf) afhænger af en lang række af forhold ud over kompetenceudvikling, først og fremmest de organisatoriske strukturer og kulturer, som både kan medvirke og modvirke til at skabe organisatoriske forandringer. Generelt er organisatoriske strukturer og kulturer ofte træge og vanskelige at forandre – også efter kompetenceudviklingstiltag (Illeris, 2011). Organisatorisk forandring er derfor vanskeligt men ikke desto mindre vigtigt at evaluere, da nye kompetencer kan give anledning til nye, mere hensigtsmæssige arbejdsformer eller organisering af arbejdsopgaver (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

.....

Forskningslitteraturen anbefaler, at evaluering af kompetenceudvikling tager alle fire niveauer ved kompetenceudvikling i betragtning. Som det fremgår, er der en stigende grad af kompleksitet igennem niveauerne, hvilket indikerer, at det, som er mest vigtigt at evaluere i forhold til kompetenceudvikling, også er det, som er mest vanskeligt at evaluere.

I nærværende evaluering af kompetenceudvikling i forhold til *co-creation* er dataindsamling og -analyse struktureret efter disse niveauer. Det beskrives mere detaljeret i det følgende.

DATAMATERIALE OG -ANALYSE

For at understøtte evalueringens formative formål bygger den på en kvalitativ undersøgelse af de erfaringer og refleksioner, som projektdeltagere, kolleger og ledere har gjort sig i forlængelse af kompetenceudviklingstiltagene i *co-creation*-projektet. Hvor kvantitative data og analyser kan bruges til at måle kompetence på fastlagte parametre og måleskalaer, er kvalitative data og analyser særligt velegnede til at give detaljerede beskrivelser af erfaringer og udviklingsperspektiver (Neuman, 2014).

Som sådan er kvalitative data og analyser særligt velegnede som grundlag for formative evalueringer (Albæk & Rieper, 2001).

Den kvalitative dataindsamling til evalueringen fandt sted gennem fokusgruppelinterviews med projektdeltagere samt et udvalg af deres kolleger og ledere på bibliotekerne i projektet. Formålet med gruppeinterviewene var at få indsigt i de erfaringer med og refleksioner over kompetenceudvikling i forhold til *co-creation*, som projektdeltagere, kolleger og ledere har gjort sig i forbindelse med projektet. Interviews er velegnede til formative evalueringer, da de giver detaljerede beskrivelser af de erfaringer, som deltagerne har (Wilkinson, 2004). Sammenlignet med individuelle interviews er gruppeinterviews særligt velegnet til at få detaljerede beskrivelser og begrundelser, da deltagerne i gruppeinterviews kan inspirere hinanden til at udfolde og undersøge erfaringer, argumentere for refleksioner, osv. (Bryman & Bell, 2011).

I gruppeinterviews er det vigtigt at udvælge deltagerne med fokus på at opnå en hensigtsmæssig dynamik

under samtalen. Gruppeinterviews er i høj grad afhængig af, at der er en god stemning i gruppen, så deltagerne oplever gensidig tillid og har lyst til at tale om deres erfaringer og refleksioner. Deltagerne til gruppeinterviews blev rekrutteret gennem projektdeltagerne, som blev bedt om at invitere en bred gruppe af kolleger hhv. relevante ledere til gruppeinterviews for at få så mange nuancer med i evalueringsmaterialet som muligt. Grupper, hvor deltagerne kender hinanden som kolleger, er ofte et godt udgangspunkt for åbne og tilidsfulde samtaler. Derfor blev der, hvor det var muligt, gennemført tre gruppeinterviews på hvert bibliotek med henholdsvis projektdeltagere, kolleger og ledere, men på enkelte biblioteker blev projektdeltagere og ledere interviewet sammen for at få den mest hensigtsmæssige gruppedynamik, da grupperne ellers blev for små (Bryman & Bell, 2011). Samlet blev der som grundlag for evalueringen gennemført 19 gruppeinterviews sidst i projektperioden, dvs. i månederne efter bibliotekernes kompetenceudviklingstiltag, fra september 2018 til marts 2019.

TABEL 1. DATA**Datamaterialet i tal**

Biblioteker	8
Interviews	19
Projektdeltagere	28
Kolleger	35
Ledere	15

Gruppeinterviewene blev gennemført som åbne interviews med udgangspunkt i en interviewguide med fokus på de fire niveauer ved kompetenceudvikling, som er nævnt ovenfor: Umiddelbar reaktion, faktisk læring, ændret adfærd og organisatorisk udvikling. Mere specifikt blev deltagerne bedt om at dele deres erfaringer og tanker i øvrigt med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- a. Hvad tænker du umiddelbart om *co-creation*?
- b. Hvad tager du med fra de udviklingsaktiviteter, du har deltaget i?
- c. Er der noget, som du er begyndt at gøre anderledes? Hvis ja, hvad og hvorfor?
- d. Hvad er de organisatoriske effekter af at arbejde med *co-creation*?

Spørgsmålene inviterede til samtale mellem deltagerne om deres erfaringer med og refleksioner over den kompetenceudvikling, der fandt sted i forbindelse med *Co-Creation*-projektet. Moderator af gruppeinterviewene betonedede både før og under samtalerne, at hensigten med interviewene ikke var at nå til enighed om *co-creation* og kompetenceudviklingstiltagene, men at få mange nuancer og detaljerede

beskrivelser frem. Gruppedynamikken i interviewene gjorde det muligt for deltagerne at kommentere på hinandens erfaringer og refleksioner, hvormed interviewet fik karakter af en egentlig samtale.

De kvalitative data fra gruppeinterviewene blev i første omgang analyseret med udgangspunkt i de fire niveauer ved kompetenceudvikling, som er nævnt ovenfor: Umiddelbar reaktion, faktisk læring, ændret adfærd og organisatorisk udvikling. Resultaterne herfra beskrives i del 2. Herefter blev de kvalitative data viderebehandlet med henblik på at formulere formative anbefalinger til, hvordan man kan fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. Anbefalingerne herfra beskrives i del 3.



ERFARINGER MED KOMPETENCE- UDVIKLING IFT. CO-CREATION

2. ERFARINGER MED KOMPETENCEUDVIKLING IFT. CO-CREATION

DEFF-projektet *Co-Creation: Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter* udmærker sig ved at have kompetenceudvikling som et eksplicit delmål. Som del af projektet blev der igangsat en række kompetenceudviklingstiltag i form af informationsmøder, workshops og nye projekter, som beskrevet i del 1. I denne del af evalueringsrapporten beskrives de tværgående erfaringer fra kompetenceudviklingstiltagene, som de kommer til udtryk i fokusgruppeinterviews med henholdsvis projektdeltagere, kolleger og ledere.

Erfaringerne er struktureret efter de analytiske niveauer i evaluering af kompetenceudvikling:

- Umiddelbare reaktioner
- Faktisk læring
- Ændret adfærd
- Organisatorisk forandring

UMIDDELBARE REAKTIONER

Tilfredshed er ikke i sig selv udtryk for kompetence, men det kan være et vigtigt pejlemærke for deltagernes motivation og interesse i kompetenceudvikling på et givet område. Derfor er det vigtigt at evaluere de umiddelbare reaktioner på kompetenceudviklingstiltag gennem kvalitative fokusgruppeinterviews,

som giver deltagerne mulighed for at uddybe og begrunde deres umiddelbare reaktioner.

I fokusgrupperne giver både projektdeltagere, kolleger og ledere udtryk for, at kompetenceudviklingstiltagene har været relevante og interessante, men de giver også udtryk for nogle forbehold, som det er vigtigt at bibliotekerne er opmærksomme på.

I fokusgrupperne med projektdeltagere er det gennemgående, at de giver udtryk for, at de har fået styrket motivationen i forhold til at samarbejde mere med studerende. Eksempelvis siger en af projektdeltagerne: "Det er det, der giver mig energi i mit arbejde: At arbejde med de studerende." I fokusgrupperne med projektdeltagere bliver der hyppigt givet udtrykt for, at samarbejde med studerende er sjovt og spændende, og at motivationen til at samarbejde med studerende og andre brugere er høj. Men nogle af projektdeltagerne giver også udtryk for, at *co-creation* ikke kun er sjovt og spændende, men til tider kan være krævende og frustrerende. Eksempelvis har nogle af projektdeltagerne oplevet, at det kan være svært at fastholde de studerende i samarbejdet, ligesom nogle har oplevet, at det

“ Det er det, der giver mig energi i mit arbejde: At arbejde med de studerende.”

kan være mere tidskrævende end de havde forventet. Blandt projektdeltagerne gives der således udtryk for en ambivalens overfor *co-creation*: Det er spændende og motiverende men kan også være krævende og frustrerende.

En tilsvarende ambivalens kommer til udtryk blandt kollegerne til projektdeltagerne. Generelt giver kollegerne udtryk for, at kompetenceudviklingstiltagene har skærpet deres motivation og interesse for *co-creation*. Eksempelvis siger en kollega: "Jeg synes, at det kunne være enormt spændende, hvis vi kunne co-create med studerende og forskere." I fokusgrupperne med kolleger bliver der hyppigt givet udtryk for, at de er blevet inspirerede til at samarbejde med studerende og

andre brugere. Men samtidig bliver der også udtrykt skepsis over, om samarbejde med brugere er spild af tid. Eksempelvis siger en kollega: "Jeg synes, at brugerinvolvering er rigtigt fedt, men jeg ved ikke, hvor mange steder det har givet nogle resultater. Der er ildsjæle, der driver det, mens man er der, så man går derfra og er løftet, osv. Og så går der ca. fra et minut til et par dage til alle ideerne er døde. Det er det, der sker." Andre kolleger udtrykker frygt for, at *co-creation* blot er et modeord, som bruges til at demonstrere, at man er på omgangshøjde med aktuelle strømninger. Eksempelvis siger en kollega: "Der er skide-irriterende med sådan nogle nye ord og titler. Bare det, at de skal være på engelsk." Blandt kollegerne er der således en frygt for, at *co-creation* er en modedille, der beskrives i idealistiske og ukritiske vendinger i litteraturen, som et mål i sig selv – også på områder, hvor det ikke er hensigtsmæssigt.

Eksempelvis siger en kollega: "Jeg kan frygte, at vi bliver sat til at samarbejde med studerende, også selv om man ikke kan se meningen med det." Blandt kollegerne gives der således udtryk for en ambivalens overfor kompetenceudvikling i forhold til *co-creation*: Ligesom projektdeltagerne giver kollegerne udtryk for, at det har været spændende og motiverende, men samtidig giver de udtryk for forbehold overfor om det kan skabe varige resultater, eller om det bare er en modedille, der presses ned over hovedet på alle.

Lederne giver også udtryk for en vis ambivalens. Blandt lederne er der overvejende en positiv grundholdning til *co-creation* men også visse forbehold overfor, hvordan bibliotekerne skal tage *co-creation* til sig. Generelt giver lederne udtryk for, at kompetenceudvikling i forhold til *co-creation* er uomgængeligt, da bibliotekerne i stigende

“ Der er skide-irriterende med sådan nogle nye ord og titler. Bare det, at de skal være på engelsk.”



“ Vi skal passe på, at vi ikke går ud hele tiden, så de bliver trætte af os.”

grad indgår i samarbejdsrelationer og partnerskaber med forskellige brugere og interessenter, som kan give værdi til bibliotekerne. Eksempelvis siger en leder: "Jeg tænker at *co-creation* tilføjer noget ekstra værdi, som vi har svært ved at få på andre måder. Vi har meget kontakt med studerende, men det er tit i et ekspertforhold. Det er os der er eksperten på, hvordan man søger materiale osv., og der kan jeg godt lide ved *co-creation*, at det giver medarbejderne mulighed for at gå over i en mere faciliterende rolle overfor de studerende." I fokusgrupperne med ledere er det et gennemgående tema, at de betragter *co-creation* med brugere som vigtigt i fremtiden. Men samtidig giver nogle af lederne udtryk for, at bibliotekerne skal være varsomme med, hvornår og hvor meget man gerne vil involvere studerende. Eksempelvis siger en leder: "Vi skal ikke sætte projekter i gang med studerende hele tiden.

[...] Vi skal passe på, at vi ikke går ud hele tiden, så de bliver trætte af os. Der er en trend med, at man spørger hele tiden, og jeg har det selv sådan, at jeg siger 'Nej fandme om jeg gider'. Jeg bliver overmættet og jeg gider ikke at svare på spørgsmål hele tiden." Blandt lederne gives der således også udtryk for en ambivalens overfor *co-creation*: De betragter *co-creation* som både uomgængeligt og uundværligt i forhold til bibliotekernes samarbejdsrelationer men også som noget, der ikke må overdrives.

Samlet set giver projektdeltagere, kolleger og ledere således udtryk for både positive og negative reaktioner, som det er vigtigt for bibliotekerne at være opmærksom på for at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. I del 3 vil der blive givet anbefalinger til, hvordan bibliotekerne kan gøre dette.

FAKTISK LÆRING

Kompetence handler om at kunne omsætte viden og færdigheder til praktisk handling. Selv om læring i form af viden og færdigheder altså ikke i sig selv er udtryk for kompetence, er læring et vigtigt aspekt ved kompetenceudvikling og kvalitative fokusgruppeinterviews giver deltagerne mulighed for at uddybe den læring, som de tager med fra kompetenceudviklingstiltagene.

I fokusgrupperne giver både projektdeltagere, kolleger og ledere udtryk for, at de har fået styrket deres viden og færdigheder i forhold til *co-creation*. Såvel projektdeltagere og kolleger som ledere giver udtryk for, at de har fået en bedre forståelse af, hvad begrebet *co-creation* omfatter i forhold til beslægtede begreber. Det kan være vanskeligt at skelne *co-creation* fra andre begreber, som også bruges om forskellige former for samarbejde med brugere på bibliotekerne, eksempelvis UX-metoder og partnerskaber, men efter at have deltaget i kompetenceudvikling er projektdeltagere, kolleger og ledere mere afklarede om, at det særlige ved *co-creation* er, at man skaber noget sammen. Eksempelvis siger en kollega: "Vi har også i andre sammenhænge haft fat i og involveret de studerende ad hoc – det er ikke nyt – men det nye er, at vi har et samarbejde hele vejen. Det er det længerevarende sam-

“ Vi har også i andre sammenhænge haft fat i og involveret de studerende ad hoc – det er ikke nyt – men det nye er, at vi har et samarbejde hele vejen. Det er det længerevarende samarbejde med de samme studerende, som er det nye.”

arbejde med de samme studerende, som er det nye.” I fokusgrupperne er det gennemgående, at deltagerne i kompetenceudviklingstiltagene giver udtryk for, at de har fået styrket forståelsen for, hvordan *co-creation* kan bruges til at skabe forskellige "ting". Overordnet set kan *co-creation* bruges til at skabe nye idéer og koncepter, nye designs på produkter og services eller nye praksisser omkring produkter og services, men i alle tilfælde handler *co-creation* om, at parterne ikke bare informerer hinanden om de ønsker eller erfaringer, de hver især har, men at de reelt set samarbejder om at udvikle noget nyt. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Jeg har fået øjnene op for, at man får meget ud af den indstilling, at brugerne har ressourcer, som er relevante for biblioteket. Det har åbnet mit perspektiv på udvik-

ling. Der er noget godt i samspillet." I fokusgrupperne er det gennemgående, at både projektdeltagere, kolleger og ledere giver udtryk for, at de har fået forståelse for, at brugerne kan bidrage til at udvikle bibliotekernes produkter og services. Det handler i høj grad om, hvilke spørgsmål man stiller, og som en projektdeltager siger: "De studerende har stillet nogle andre spørgsmål, end vi ville have gjort."

I fokusgrupperne giver både projektdeltagere, kolleger og ledere desuden udtryk for, at de har fået forståelse for, at *co-creation* kræver villighed til at slippe kontrollen med samarbejdet. Uanset om *co-creation* har fokus på konceptudvikling, designudvikling eller praksisudvikling, så kræver det, at parterne slipper kontrollen for at kunne

“ Man kan tænke brugerne ind uden at man går på kompromis med sin egen faglighed. Det handler om samspillet.”

udvikle noget nyt. Men det er lettere sagt end gjort. Eksempelvis siger en kollega: "Jeg har oplevet, at det er vigtigt at slippe kontrollen. Det har været super spændende, men det kan også være svært." I fokusgrupperne nævnes der flere grunde til, at det kan være svært at slippe kontrollen. For det første kan det være svært på grund af de ansattes selvforståelse. Både projektdeltagere, kolleger og ledere betoner, at de ansatte på bibliotekerne er faglige eksperter, som helst ikke går på kompromis med deres faglighed. Men gennem konkrete erfaringer med *co-creation* kan man lære, at man ikke behøver at gå på kompromis med sin faglighed, hvis man slipper kontrollen med samarbejdet. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Man kan tænke brugerne ind uden at man går på kompromis med sin egen faglighed. Det handler om samspillet." I fokusgrupperne er det således gennemgående, at deltagerne har fået en bedre forståelse for, at samspillet mellem forskellige parter i *co-creation* kan være frugtbar og værdifuldt på en måde, som ikke handler om, at den ene part dikterer, hvad der skal foregå, eller at parterne skal gå på kompromis, men at *co-creation* handler om at være kreative og udvikle noget nyt sammen. Det peger på en anden grund til, at det kan være svært at slippe kontrollen: At man skal have tillid til, at den kreative proces kan være produktiv. Af fokus-

grupperne fremgår det, at det ikke var alle, der havde denne tillid til at begynde med. Eksempelvis siger en kollega: "Vi var 1,5 time på workshop, fra vi startede til vi sluttede, og jeg tænkte inden vi gik i gang: 'Hvordan kan vi nå noget på så kort tid', men så bagefter tænkte jeg: 'Hvordan kunne folk finde på så meget, så mange idéer på så kort tid'. Det var jeg meget overrasket over: Hvor fyldt man var af gode idéer. Jeg havde ikke tænkt én kreativ tanke inden jeg kom, men de væltede ud af ærmet. Vi har alle sammen noget, som vi kan byde ind med." I fokusgrupperne er det gennemgående, at deltagerne har fået indsigt i, hvor hurtigt og produktivt et kreativt samarbejde kan opstå i forbindelse med *co-creation*.

Det peger videre på en tredje og sidste grund til, at det kan være vanskeligt at slippe kontrollen og nødvendigt med kompetenceudviklingstiltag i forhold til *co-creation*: Et konstruktivt og udviklende samarbejde kommer ikke altid af sig selv. Tværtimod kan det være en udfordring at få deltagere til at stille spørgsmål, være kreative og udvikle noget nyt. Eksempelvis siger en kollega: "Jeg ville ikke bare kunne gøre det. Det kræver noget, at styre en proces. Det er ikke alle, der vil kunne gøre det. Nogle synes at det ikke er 'bare lige' at involvere studerende, at spørge dem. Man kommer ud i nogle situationer, hvor man

ikke troede, at man skulle ende." I fokusgrupperne er det gennemgående, at deltagerne har fået forståelse for, at facilitering af *co-creation* kræver nogle særlige proceskompetencer, som ikke bare kan forudsættes at være tilstede. Eksempelvis erfarede nogle af projektdeltagerne, at der var dårlige relationer mellem nogle af de studerende, og derfor blev de nødt til at have fokus på gruppedynamikken mellem de studerende for at få et godt samarbejde.

Samlet set har både projektdeltagere, kolleger og ledere således fået en bedre forståelse af, hvad *co-creation* omfatter og hvilke kompetencer, det kræver at facilitere denne form for samarbejde med studerende og andre brugere af bibliotekerne. Det kan bibliotekerne bygge videre på for at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. I del 3 vil der blive givet anbefalinger til, hvordan bibliotekerne kan gøre dette.

ÆNDRET ADFÆRD

Ændret adfærd betragtes ofte som målet med kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Selv om ændret adfærd ikke i sig selv er udtryk for kompetenceudvikling, da adfærd afhænger af andre forhold end kompetence, er

“ Det var jeg meget overrasket over: Hvor fyldt man var af gode idéer. Jeg havde ikke tænkt én kreativ tanke inden jeg kom, men de væltede ud af ærmet. Vi har alle sammen noget, som vi kan byde ind med.”

det et vigtigt aspekt ved kompetenceudvikling, som kvalitative fokusgruppeinterviews giver mulighed for at beskrive og begrunde. Imidlertid er det en udfordring ved at evaluere ændret adfærd, at det kan tage tid – også mere tid end en evaluering tillader. Eksempelvis bemærker en leder i en fokusgruppe: "Mht. tidsperspektivet ml. afrapportering og så nu – det er en meget begrænset tidsperiode, så hvis du tænker, at der skal være en stejl kurve ift. *co-creation*, så bliver du nok skuffet. Det kunne være fint, hvis evalueringen blevet lavet om to år." Men på trods af, at der kun gik fra få uger til få måneder mellem kompetenceudviklingstiltage og fokusgruppeinterviewene, giver

både projektdeltagere, kolleger og ledere udtryk for, at de har forsøgt at følge op på kompetenceudviklingstiltagene og tage nye initiativer i forhold til *co-creation* med studerende og andre brugere af bibliotekerne.

I fokusgrupperne giver både projektdeltagere, kolleger og ledere udtryk for, at de forsøger at være på udkig efter muligheder for at samarbejde med studerende eller andre brugere af bibliotekerne. Som nævnt indgår bibliotekerne allerede i forskellige former for samarbejde med brugere på bibliotekerne. Med henvisning hertil siger en projektdeltager: "Det er svært at vide, om det lige kommer fra det her projekt, fordi vi

“ Det er svært at vide, om det lige kommer fra det her projekt, fordi vi samtidig har kørt de her UX-forløb, og grundtanken er den samme: Det handler om at involvere. Men vi er blevet hurtigere til at sige: ”Skal vi ikke lige ...”

samtidig har kørt de her UX-forløb, og grundtanken er den samme: Det handler om at involvere. Men vi er blevet hurtigere til at sige: Skal vi ikke lige ...” I fokusgrupperne er det et gennemgående tema, at opmærksomheden på at finde muligheder for at samarbejde med studerende eller andre brugere er blevet skærpet. De initiativer, der er blevet taget, retter sig både imod større og formaliserede projekter, hvor der er truffet aftale mellem relevante parter om formål, ressourcer, osv., inden samarbejde går i gang, og imod mindre og uformelle samarbejdsrelationer, dvs. ”nogle små måder at gøre det på”, som en projektdeltager formulerer det, hvor medarbejdere på bibliotekerne

tager fat i de studerende eller andre brugere, som henvender sig, og inviterer dem til at samarbejde. Eksempelvis siger en kollega: ”Man kan godt lave nogle bruger-scenarier, som ikke er så tunge. Det kan være lidt kortere forløb. Det behøver ikke at være så forkromet og så stort sat op.”

De initiativer, nogle formelle projekter ligger i forlængelse af de projekter, der allerede er gennemført, mens andre projekter er helt nye. I fokusgrupperne gives der flere eksempler på, at der er blevet taget initiativ til formelle projekter med andre typer af brugere end studerende, eksempelvis et projekt i samarbejde med et hospital og et

projekt i samarbejde med et museum. Det fremgår, at initiativet til sådanne projekter i høj grad kommer fra lederne. Eksempelvis siger en leder: ”Det er i høj grad mig, der har sagt, at nu skal vi prøve at følge op på temadagen og få nogle projekter i gang.” I lyset af at formelle projekter kræver formelle aftaler og dermed formel beslutningskompetence og bemyndigelse til at allokere ressource, er det ikke så overraskende, at ledelsen er aktiv og initiativtager til projekter. Men fokusgrupperne giver også eksempler på mere uformelle former for *co-creation*. Ikke overraskende er det særligt projektdeltagere, der benytter muligheden for at samarbejde med studerende på bestemte fag, som de har en relation til. Eksempelvis siger en projektdeltager: ”Bare det, at man har samarbejdet med nogle studerende betyder jo, at man kommer til at kende dem lidt, og så lige kan spørge dem om det og det. Man får jo nogle tættere relationer af, at man har haft dem inde i folden.” En anden uformel form for *co-creation* er at benytte muligheden for at gribe fat i de studerende, som ofte kommer på biblioteket eller er ansat som studentermedhjælp på biblioteket. Eksempelvis siger en projektdeltager: ”Vi skal finde ud af, hvordan vi bedst kan bruge vi-

deolink i forhold til de studerende, som studerer på en anden campus. Det skal vi have co-created omkring, og her har vi til at starte med taget fat i vores studentermedhjælpere." I fokusgrupperne gives der altså både eksempler på formelle og uformelle initiativer i forhold til at samarbejde med studerende og andre brugere.

Foruden initiativer i forhold til samarbejde med brugere, er der også blevet taget initiativer i forhold til at involvere flere kolleger for at udbrede kompetencerne i forhold til *co-creation*. Eksempelvis siger en kollega: "Vi er kommet med i et projekt, der er koblet til et kursus for studerende, der skriver bachelorrapport. Vi har undervist på kurset i mange år, så det vi blev inviteret til var at prøve at gå til det på en anden måde ud fra det her *co-creation* koncept. Det udspringer af et ønske fra instituttet om, at de gerne ville udvikle kurset." Af fokusgrupperne fremgår det, at både projektdeltagere, kolleger og ledere er

optaget af at flere kolleger involveres i *co-creation*. Fokusgrupperne viser desuden, at det kan variere, hvem der tager initiativet til at involvere kolleger. I fokusgrupperne med projektdeltagere fremgår det, at flere har oplevet, at de skal tage initiativet i forhold til at involvere kolleger. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Det er os, der skal gå ud og tage fat i kolleger. Kollegerne har vist stor interesse, og de synes, at det lyder godt, men de kommer ikke selv. Men de vil gerne inviteres med. Så det er os, der skal gøre det." Andre projektdeltagere har oplevet, at initiativet er kommet fra kollegerne selv. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Vi har fået en kollega med, og det var hende der spurgte. Hun sagde i en frokostspause: 'Jeg ved overhovedet ikke, hvad I laver'. Så sagde jeg: 'Men du skal da bare spørge'. Så kom hun med." I fokusgrupperne med ledere fremgår det, at initiativet til at involvere kolleger også kan komme fra lederne. Eksempelvis siger en leder: "Nogle gange skal

“ Bare det, at man har samarbejdet med nogle studerende betyder jo, at man kommer til at kende dem lidt, og så lige kan spørge dem om det og det. Man får jo nogle tættere relationer af, at man har haft dem inde i folden.”

jeg tage fat og spørge: Er der nogen, der er med på den idé? Og hvad med den idé? Men der er også nogle som nok skal køre med klatten. De tænker bare sådan, og de vil det gerne. Det afgørende er, at man får resten af huset med, så det ikke kun er dem, der på forhånd vil det her." I fokusgrupperne er det altså gennemgående, at der er fokus på og tages initiativer i forhold til at involvere flere kolleger i *co-creation*, så erfaringer og kompetencer bliver bredt ud på flere og i princippet alle ansatte.

Samlet set har både projektdeltagere, kolleger og ledere således taget initiativer i forhold til *co-creation* med studerende og andre brugere. Nogle initiativer omfatter formelle projekter, som kræver ledelsens involvering, mens andre initiativer er uformelle og har fokus på at skabe uformelle samarbejdsrelationer til de brugere, som henvender eller opholder sig på biblioteket. Desuden er der blevet taget initiativer i forhold til at involvere flere kolleger.

Sådanne initiativer kan bibliotekerne bygge videre på for at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. I del 3 vil der blive givet anbefalinger til, hvordan bibliotekerne kan gøre dette.



ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Organisationer kan være interesserede i, at kompetencer ikke forbliver individuelle men breder sig som nye, mere hensigtsmæssige arbejdsformer eller organisering af arbejdsopgaver, så organisationen bliver bedre i stand til at nå sine mål. Det er grunden til, at bibliotekerne har igangsat kompetenceudvikling og har besluttet at evaluere den for at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. Af fokusgrupperne fremgår det, at der (endnu) ikke blevet ændre på arbejdsformerne eller arbejdsopgaverne, hvilket heller ikke kan forventes, da der kun gik fra få uger til få måneder mellem kompetenceudviklingstiltag og fokusgruppeinterviews. Men i fokusgrupperne betones både projektdeltagere, kolleger og ledere, at implementering af *co-creation* skal støttes af organisatoriske forandringer. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Det skal vel forandre noget, rent organisatorisk. Og det er jeg da spændt på: Hvad det betyder fremadrettet. Hvilke rammer skal vi arbejde i med det her?" I fokusgrupperne er der to overordnede forhold, som tematiseres: Tildeling af ressourcer i forhold til hvordan arbejdet med *co-creation* organiseres, og mulighed for støtte og sparring.

Et af de organisatoriske forhold, der betones i fokusgrupperne, er tildeling af ressourcer til *co-creation*, først og fremmest i form af tid. Ikke overraskende er det et gennemgående tema i fokusgrupperne med medarbejdere. Særligt i fokusgrupperne med kolleger er tildeling af tid et gennemgående tema. Eksempelvis siger en kollega: "Hvis man gerne vil *co-creation*, så er der det element af tid i det. Jeg kan være usikker på, om der er taget højde for det. Jeg oplever en stram styring af vores tid. Så vi kan ikke sidde og eksperimentere med tiden. Der er mange leverancer i løbet af året." En anden kollega nuancerer denne pointe i forhold til tidsforbruget: "Det handler ikke kun om mængden af tid, men også om timingen. De studerende har lige haft opgaveaflevering, så nu håber vi, at nogle har lyst til at være med til at gå videre med nogle af de idéer, som de selv har været med til at formulere." I fokusgrupperne med ledere er der også fokus på ressourcerne – med særligt fokus på, at ressourcetildelingen ikke bliver for fastlåst og ufleksibel. Eksempelvis siger en leder: "Det vil være ærgerligt, hvis det ikke bliver til noget på grund af noget bureaukratisk noget med at 'vi har ikke tid', 'hvad skal vi så ikke lave' og alt det der, fremfor at det

“ Det handler ikke kun om mængden af tid, men også om timingen.”

“ Det burde ligge i vores DNA eller på vores rygrad, at man hele tiden har brugerne for øje. Som udgangspunkt vil vi alle sammen gerne gøre det godt for forskerne og de studerende. Men man skal også kunne se en mening med det. Og det skal helst være noget, der er vokset op nedefra, fra et behov i dagligdagen.”

er lysten, der driver.” I fokusgrupperne med ledere er det et gennemgående tema, at *co-creation* ikke kun skal betragtes som en ny opgave oven i de andre, som medarbejderne løser, men også som et generelt ”mindset”, dvs. som en integreret del af eksisterende opgaver og måden de løses på. Den samme pointe udtrykkes i fokusgrupperne med medarbejdere. Eksempelvis siger en kollega: ”Det burde ligge i vores DNA eller på vores rygrad, at man hele tiden har brugerne for øje. Som

udgangspunkt vil vi alle sammen gerne gøre det godt for forskerne og de studerende. Men man skal også kunne se en mening med det. Og det skal helst være noget, der er vokset op nedefra, fra et behov i dagligdagen.” I fokusgrupperne med projektdeltagere lægges der vægt på, at *co-creation* betragtes som en generel del af opgaveløsningen. Eksempelvis siger en projektdeltager: ”I virkeligheden handler det vel om, at det i forhold til vores kerneopgave skal højt op på listen. Det skal ikke bare være

sådan, at man får særlige timer, men det skal være en del af kerneopgaven.” I fokusgrupperne med projektdeltagere er det således gennemgående, at *co-creation* som ”mindset” bør gennemsyre alle dele af organisationen, men at samarbejde med studerende er mere centralt for nogle typer af opgaver end andre. I den sammenhæng efterspørger nogle af projektdeltagerne at ledelsen tydeliggør, at *co-creation* er højt prioriteret. Eksempelvis siger en projektdeltager: ”Det skal defineres som en kerneopgave, at det skal vi bare, det her. Det skal meldes ud, at det er noget, der prioriteres, og det skal være tydeligt for alle. Ledelsen har ikke lavet den prioritering.” I fokusgrupperne med lederne gives der udtryk for, at *co-creation* er prioriteret på alle bibliotekerne, men at implementeringen afhænger af lokale forhold, dvs. den organisering og de samarbejdsrelationer, man har på de forskellige biblioteker samt inden for de forskellige afdelinger og områder på de enkelte biblioteker.

Et andet organisatorisk forhold, der betones i fokusgrupperne, er muligheden for støtte og sparring. Eksempelvis siger en projektdeltager: ”Det er vigtigt, at man har en god makker at gøre tingene med, at spare med. Jeg tror ikke, at jeg

“Det er vigtigt, at man har en god makker at gøre tingene med, at spare med. Jeg tror ikke, at jeg kunne gøre det alene. Der er så mange problemstillinger, som man har brug for at vende med en makker.”

kunne gøre det alene. Der er så mange problemstillinger, som man har brug for at vende med en makker. Man er nødt til at have en samarbejdspartner. Det er en vigtig faktor, at man har nogle at arbejde sammen med. Det fylder meget, især når det er nyt og man er usikker på ens egen rolle.” I fokusgrupperne med medarbejdere er det gennemgående, at det betones, at støtte er vigtigt, ikke bare fra kolleger men også ledelsesmæssigt. Eksempelvis siger en kollega: ”Det er vigtigt at ledelsen involverer sig og bakker op. Det er vigtigt, at man som medarbejder har ledelsens opbakning, og at man kan tage diskussionen: Hvor er det vi skal hen med det her.” I fokusgrupperne med ledere gives der også udtryk for vigtigheden af, at der er tid og rum men også opbakning til *co-creation*, også selv om der ikke er garanti for

succes. Eksempelvis siger en leder: ”Vi skal som ledelse turde sige, at det er OK, hvis man fejler. En gang imellem kan det også være, at det er nogle mindre kvalificerede studerende, vi får fat i, og så bliver produktet ikke så godt. Så er det måske en lidt mislykket proces, men det er også OK. Nogle gange er det OK, at vi fejler.” I fokusgrupperne er det altså et gennemgående tema, at støtte og opbakning er vigtigt – herunder ledelsesmæssig opbakning og forståelse for, at samarbejde ikke altid lykkes.

Samlet set betoner både projektdeltagere, kolleger og ledere, at kompetenceudvikling i forhold til *co-creation* skal understøttes af større eller mindre organisatoriske forandringer i forhold til organisering af arbejdsopgaverne og mulighederne for støtte og sparring,

både kollegialt og ledelsesmæssigt. Det bør bibliotekerne være opmærksomme på for at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. I del 3 vil der blive givet anbefalinger til, hvordan bibliotekerne kan gøre dette.



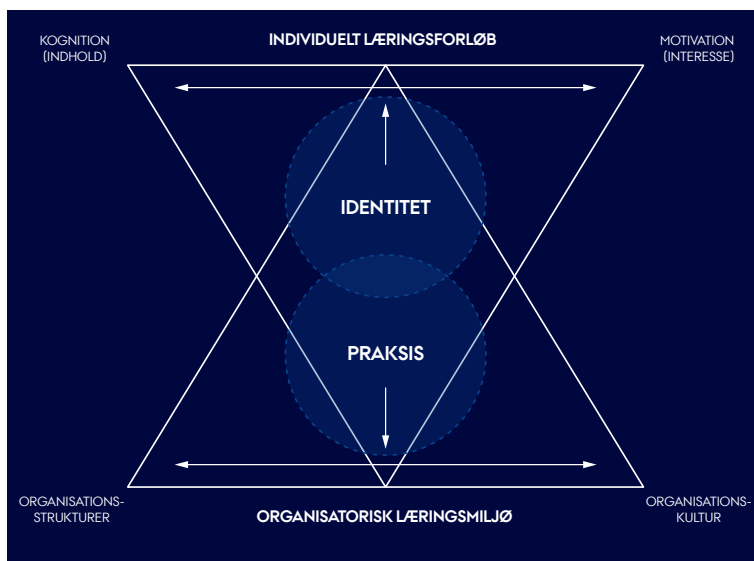
ANBEFALINGER TIL KOMPETENCE- UDVIKLING IFT. CO-CREATION

3. ANBEFALINGER TIL KOMPETENCEUDVIKLING IFT. CO-CREATION

I forbindelse med DEFF-projektet *Co-Creation: Studerende som med-producenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter* blev det besluttet, at erfaringerne skulle evalueres med henblik på at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. I denne del af evalueringsrapporten beskrives de generelle anbefalinger, som erfaringerne fra kompetenceudviklingstiltagene giver anledning til.

Anbefalingerne er struktureret efter en model for kompetenceudvikling i arbejdslivet (figur 2), som beskriver kompetenceudvikling som et bredt begreb, der omfatter både individuelle og organisatoriske forhold (Illeris et al., 2004). Det står i modsætning til en snæver eller simpel forståelse af kompetenceudvikling som funktionel tilegnelse af kompetencer. En bred forståelse anerkender, at kompetenceudvikling omfatter komplicerede mønstre af mening, motivation, strukturer og kultur. Den brede model harmonerer godt med de erfaringer, som er beskrevet i

FIGUR 2. CENTRALE FORHOLD I KOMPETENCEUDVIKLING I ARBEJDSLIVET



del 2 ovenfor. I fokusgrupperne er det gennemgående, at deltagerne er optaget af både de individuelle forudsætninger og de organisatoriske rammer for kompetenceudvikling.

Modellen beskriver de mest centrale dimensioner ved kompetenceudvikling på både et individuelt og et organisatorisk plan (illustreret som to trekanter med hver en cirkel i midten. Det individuelle og det organisatoriske plan spiller sammen (illustreret ved at de to trekanter og cirkler overlapper hinanden).

Den øverste trekant illustrerer, at kompetenceudvikling involverer individuelle læringsforløb, hvor de centrale dimensioner er indholdet i kompetenceudviklingstiltagene og individets motivation for kompetenceudvikling i forhold til dette indhold (markeret med en vandret dobbeltpil). Disse individuelle dimensioner spiller sammen med det læringsmiljø, som individet indgår i (markeret med en lodret dobbeltpil). Inde i trekanten illustrerer en cirkel, at

det individuelle læringsforløb fortætter sig i en arbejdsidentitet.

Den nederste trekant illustrerer, at kompetenceudvikling i arbejdslivet involverer et læringsmiljø, hvor de centrale dimensioner er henholdsvis organisationens strukturer og kulturer (markeret med en vandret dobbeltpil), som danner rammen om individuelle læringsforløb i organisationen (markeret med en lodret dobbeltpil). Inde i trekanten illustrerer en cirkel, at de forhold, der vedrører arbejdspladsen som et læringsmiljø fortætter sig i en arbejdspraksis.

Modellen giver et overblik over de mest centrale elementer i kompetenceudvikling på det individuelle og det organisatoriske plan. Den har således karakter af en slags landkort, som man kan bruge til at orientere sig efter. Det individuelle og det sociale plan er sammenhængende men involverer forskellige processer, der skal adresseres med forskellige kompetenceudviklingstiltag.

ANBEFALINGER MED FOKUS PÅ DE INDIVIDUELLE DIMENSIONER I KOMPETENCEUDVIKLING

Forskningslitteraturen har hovedsageligt fokuseret på den individuelle dimension ved kompetenceudvikling – og i særlig grad på de kognitive processer, som individuel kompetenceudvikling involverer (Illeris, 2011). Men denne snævre tilgang til kompetenceudvikling blevet problematiseret i takt med, at forskning har peget på, at kompetenceudvikling ikke blot involverer funktionel tilegnelse af viden og færdigheder men også komplicerede mønstre af mening og motivation, som både kan fremme og hæmme kompetenceudvikling (Illeris et al., 2004).

I det følgende beskrives de generelle anbefalinger i forhold til kompetenceudviklingstiltag rettet imod fagligt indhold og personlig motivation, som erfaringerne fra bibliotekerne giver anledning til.

ANBEFALINGER MED HENSYN TIL INDHOLD

Kompetenceudvikling har altid et indhold, dvs. noget som kompetencerne retter sig imod, i dette tilfælde *co-creation*. Af fokusgrupperne fremgår det, at det har været vigtigt at få en fælles forståelse af, hvad *co-creation* omfatter og hvilke kompetencer, det kræver at facilitere *co-creation*. På den baggrund anbefales det, at fortsat kompetenceudvikling i forhold til *co-creation* holder fast ved dette og udbygger dette indhold.

Mere specifikt anbefales det, at bibliotekerne fortsat sætter fokus på, hvad der kendetegner *co-creation* i forhold til andre, beslægtede begreber, som også bruges på bibliotekerne, som eksempelvis begreber om UX (user experience) og partnerskaber. I den sammenhæng kan det være en udfordring, at *co-creation* ikke er et entydigt begreb (Verschuere, Brandsen, & Pestoff, 2012). Det er et begreb, der er blevet udbredt til mange forskellige sammenhæng og derved har vist sig at være åbent overfor forskydninger i forhold til hvem der skaber hvad. Men overordnet set er der to hovedelementer i *co-creation*, nemlig en antagelse om, at brugerne har ressourcer, som kan bidrage til at udvikle produkter og services, kombineret med en hensigt om at aktivere disse ressourcer ved at inddrage og involvere kunder eller brugere og borgere i at udvikle produkter eller services (Lystbæk et al., 2018).

I forlængelse heraf anbefales det at holde fast på, at *co-creation* ikke kun handler om én form for udvikling, men kan omfatte både konceptudvikling, designudvikling og praksisudvikling, som kræver forskellige proceskompetencer (tabel 2). Konceptudvikling handler om at udvikle nye idéer til produkter eller services for på den baggrund af udvikle et nyt koncept, som man kan arbejde videre med. Det kan fremmes med proceskompetence i forhold til at facilitere idéværksteder og minimere gruppetænkning, som kan være en hæmsko i forhold til at udvikle en ny idé. Designudvikling handler om at udvikle et nyt design for et produkt eller en service på baggrund af en foreliggende idé og koncept. Det kan fremmes med proceskompetence i forhold til at facilitere designworkshops og dæmme op for silotænkning, som kan være en hæmsko i forhold til at udvikle et nyt

TABEL 2. KARAKTERISTIKA VED CO-CREATION

Grundelementer	Udviklingsfokus	Kendetegn	Kompetencer
· Antagelse om at brugerne har ressourcer ift. udvikling	a. Konceptudvikling	Ideformulering og konkretisering	Facilitering af idéværksteder Håndtering af gruppetænkning
· Hensigt om at aktivere disse ressourcer i et samarbejde	b. Designudvikling	Design af prototype	Facilitering af designworkshops Konflikthåndtering
	c. Praksisudvikling	Udvikling af ny praksis	Facilitering af afprøvning Håndtering af nulfejlskultur

design. Praksisudvikling handler om at udvikle en ny praksis omkring brugen af produkter eller services. Det kan fremmes med proceskompetence i forhold til at facilitere tests og afprøvning i praksis og minimering af nulfejlskultur,

som kan være en hæmsko i forhold til at udvikle en ny praksis.

Helt konkret anbefales det, at bibliotekerne fortsætter med de typer af kompetenceudviklingstiltag, som al-

lerede er taget: Informationsmøder, workshop og deltagelse i nye projekter. Ifølge forskningslitteraturen er sådanne tiltag de mest anvendelige i forhold til kompetenceudvikling i arbejdslivet, da de giver mulighed for

“ Det er vigtigt, når man skal arbejde med sådan nogle ting, at der er et fælles sprog. Det har dette projekt tilbudt en mulighed for. At kunne være mere præcis.”

forskellige kombinationer af teoretisk og praktisk indhold, så deltagerne kan udvikle den viden og de færdigheder, der er forudsætning for kompetence (Illeris et al., 2004). Af fokusgrupperne fremgår det, at deltagerne finder det vigtigt, at kompetenceudviklingstiltage både har et teoretisk indhold, som giver overblik over begreber og erfaringer andre steder, og et praktiske indhold, som giver mulighed for at gøre sig egne erfaringer. Om vigtigheden af teoretisk indhold siger en projektdeltager: "Jeg kan godt lide teori, og det, som det her projekt har tilbudt, er noget konkret teori. Nogle af begreberne er svære at definere. Det er begreber som man kan have hver sin forståelse af. Det er vigtigt, når man skal arbejde med sådan nogle ting, at der er et fælles sprog. Det har dette projekt tilbudt en mulighed for. At kunne være mere præcis." I forlængelse heraf anbefales det, at kompetenceudviklingstiltagene fortsat har fokus på at etablere fælles sprog og fælles forståelse. I den sammenhæng er det vigtigt, at kompetenceudviklingstiltagene tilrettelægges med fokus på, at etablering af fælles sprog og forståelse kan involvere forskellige kognitive

processer for deltagerne. Individet tilegner sig ikke nødvendigvis de samme kompetencer, selv om de deltager i de samme aktiviteter, da den individuelle tilegnelse har karakter af en sammenkobling mellem de nye input og individets forståelsesramme. Forskningen beskriver dette som et samspil mellem assimilative kognitive processer, hvor input tilpasses en allerede etableret forståelsesramme, og akkomodative kognitive processer, hvor input udfordrer og udvider individets forståelsesramme (Illeris, 2011).

Foruden teoretisk indhold er det også vigtigt med praktisk indhold i kompetenceudviklingstiltagene. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Man lærer meget af at komme ud og gøre det. Så lærer man, at *co-creation* er en anden måde at møde brugere på." Af fokusgrupperne fremgår det, at der er blevet taget initiativer i forhold til at involvere flere kolleger. Sådanne initiativer er det vigtigt at fortsætte med for at fastholde fokus på *co-creation* og inspirere til fortsat kompetenceudvikling. I relation hertil er det dog vigtigt, at der er fokus på, at *co-creation* kun skal ud-

TABEL 3. KOMPETENCENIVEAUER IFT. CO-CREATION

Kompetenceniveau	Karakteristik
1. Grundlæggende kompetence	Basal viden og færdighed som forudsætning for at man kan deltage og bidrage konstruktivt i <i>co-creation</i> med brugere
2. Udvidet kompetence	Bred viden og færdighed som forudsætning for at man kan tage initiativ til og facilitere <i>co-creation</i> med brugere
3. Avanceret kompetence	Ekspertise som forudsætning for at man kan håndtere uforudsete udfordringer og bidrage til at videreudvikle området

bredes der, hvor det giver mening, og i det omfang, som det giver mening. Af fokusgrupperne fremgår det, at medarbejderne samarbejder med brugere i varierende grad, og derfor giver det også bedst mening at benytte *co-creation* i varierende grad. Når kendskab og kompetencer i forhold til *co-creation* bredes ud på bibliotekerne anbefales det, at kompetenceudviklingstiltagene er åbne for, at deltagerne kan have forskellige grader af kompetencer. Kompetencer i forhold til *co-creation* er ikke noget, som medarbejderne enten har eller ikke har, men noget de har i forskellige grader. Det anbefales, at bibliotekerne opererer med mindst tre niveauer af kompetence i forhold til *co-creation*: Grundlæggende kompetence, udvidet kompetence og avanceret kompetence (tabel 3).

Det indhold, der anbefales her, kan bidrage til at skabe en fælles forståelse af, hvad *co-creation* omfatter, og hvilke kompetencer, det kræver. Som sådan kan det bidrage til at bibliotekerne fastholder fokus på *co-creation* og fortsat kompetenceudvikling på området.

ANBEFALINGER MED HENSYN TIL INTERESSE OG IDENTITET

Kompetenceudvikling involverer ikke alene et indhold men også et forhold til det, som kompetencerne retter sig imod. Med andre ord har kompetenceudvikling ikke udelukkende en kognitiv dimension, der involverer viden og færdigheder men også en motivationel dimension, der drejer sig om, hvordan man har det med kompetenceudvikling på et givet område, dvs. hvordan man oplever det, og hvor interesseret man er i området, hvilket afhænger af ens identitet og selvforståelse (Illeris et al., 2004). Det er velkendt, at man lærer bedre, når man er interesseret i det, man arbejder med og man "har sig selv med". Hvis kompetenceudviklingen er interessebetonet og ligger i forlængelse af ens professionelle identitet, vil det have positiv betydning for udbyttet. Hvis kompetenceudviklingen derimod er præget af mangel på motivation, vil man være mindre tilbøjelig til at fastholde og anvende nye kompetencer (Illeris, 2011). Af fokusgrupperne fremgår det, at der har været både positive og negative reaktioner, som det er vigtigt for bibliotekerne at være opmærksomme på. På den baggrund anbefales det, at fortsat kompetenceudvikling adresserer de ambivalenser, der kan være over *co-creation* og de ændringer i medarbejdernes identitet, som det kan indebære.

Mere specifikt anbefales det, at bibliotekerne sætter fokus på de motiver, der er for *co-creation* og den modstand, der kan være imod motiverne. Forskningslitteraturen angiver, at der er forskellige grunde til at interessere sig for *co-creation*, både som enkeltperson og som organisation (Voorberg et al., 2014). Overordnet set kan motivet være øget kvalitet, effektivitet eller legitimitet (Lystbæk et al., 2018). Ét motiv for *co-creation* med brugere er, at det kan øge kvaliteten af arbejdet. Det anerkendes i stigende grad, at der er opgaver, som løses bedst, hvis brugerne inddrages, da de besidder relevant viden og erfaring. *Co-creation* kan være en måde at inddrage brugerne i opgaveløsningen for at øge kvaliteten af den. Et andet motiv for *co-creation* med brugere er, at det kan øge effektivitet af arbejdet. Det anerkendes i stigende grad, at der er produkter og services, som egentlig ikke bruges – i hvert fald ikke i et omfang, der står mål med de ressourcer, det har kostet at udvikle og stille til rådighed. *Co-creation* kan være en måde at aktivere brugerne i opgaveløsningen for at øge effektiviteten af den. Et tredje motiv for *co-creation* med brugere er, at det kan styrke legitimiteten af arbejdet. Brugere, der får indflydelse, kan opleve et ejerskab til de produkter og services, som de har haft indflydelse på. Det anerkendes i stigende grad, at indflydelse til brugerne styrker deres tilslutning og

opbakning til bestemte produkter og services.

Ofte kan motivet for at arbejde med *co-creation* være uklart eller være et andet end det, der motiverer specifikke medarbejdere. Det kan eksempelvis være, hvis motivet for at arbejde med *co-creation* er sammensat og bestå af en sammenblanding af to eller alle tre motiver, hvorved de kan supplere men også komme til at modarbejde hinanden. Det kan hæmme motivationen for at arbejde med *co-creation* og skabe decideret modvilje, hvis det strider imod den professionelle identitet og selvforståelse, man har. Forskning peger på, at arbejdslivets mange erfaringer sætter et afgørende præg på, hvordan man møder nye læringsmuligheder på arbejdspladsen. Blandt andet opbygger man en professionel identitet med et psykisk forsvarssystem overfor den overvældende mængde af påvirkninger i det moderne arbejdsliv (Illeris et al., 2004, p. 60). Forsvarssystemet består af nogle grundlæggende forståelsesrammer, som filtrerer de mange påvirkninger, man udsættes for. Hermed undgår man en psykisk overbelastning, men samtidig udelukker man også nogle udviklingsmuligheder. I praksis kan det være vanskeligt at skelne mellem hensigtsmæssigt forsvar og uhensigtsmæssig modstand, men forskellen er vigtig, da forsvar er generelt og beskytter indi-

videt mod overbelastning, mens modstand rettet mod et bestemt indhold og begrænser individet i at udvikle nye kompetencer (Illeris, 2011). I fokusgrupperne er det gennemgående, at de positive og negative reaktioner, der er på *co-creation* i høj grad afspejler den professionelle identitet og selvforståelse, som medarbejdere har, som både kan virke fremmende og hæmmende på motivationen i forhold til *co-creation*. Eksempelvis siger en kollega: "Hvis man har en høj faglighed er det svært at give slip på den. Mange af os ville have svært ved at acceptere, at det bare skal være 'godt nok'." Som det fremgår, betoner medarbejderen, at det kan virke hæmmende i forhold til *co-creation*, hvis man har en stærk identitet som faglig ekspert og helst ikke går på kompromis med fagligheden. Denne pointe udtrykkes også af en leder, der siger: "Det er vigtigt, at medarbejderne er villige til at slippe kontrollen. Det handler helt sikkert også om, hvilken type man er. Der er nogen, der har lettere ved det end andre. Men i forhold til kompetenceudvikling er det en af de ting, man skal arbejde med. Det kender man jo godt, især hvis man har travlt, så tænker man, at det bliver hurtigere gjort, hvis man gør det selv, mens det måske bliver bedre, hvis man tager sig tid til at gå ud og får flere perspektiver på det.

Jeg tror helt sikkert, at det er noget, man skal arbejde med." Hermed giver lederen udtryk for, at kompetenceudvikling tematiserer de motiver, der driver medarbejderne, hvilket harmonerer med anbefalingen om, at kompetenceudvikling adresserer de motiver og den modstand, der kan være imod *co-creation*.

Helt konkret anbefales det, at bibliotekerne gør det til en integreret del af de kompetenceudviklingstiltag, der tages, uanset om det er informationsmøder, workshop eller deltagelse i projekter, at tematisere de motiver for *co-creation* og reaktionerne på dem, som man kan møde. De overordnede motiver for *co-creation* (kvalitet, effektivitet og legitimitet) appellerer til forskellige professionelle identiteter og selvforståelse. Med andre ord kan de hver især motivere nogle – men de-motivere og måske endda skabe modstand hos andre. Til at tematisere dette kan bibliotekerne anvende en overskuelig og praktisk typologi over forskellige professionelle identiteter og selvforståelser (tabel 4).

“ Hvis man har en høj faglighed er det svært at give slip på den. Mange af os ville have svært ved at acceptere, at det bare skal være 'godt nok'.”

TABEL 4. PROFESSIONELLE IDENTITETER IFT. CO-CREATION

	Faglig ekspert	Serviceorienteret hjælper	Samarbejdende partner
Professionel værdi	Kvalitet	Effektivitet	Legitimitet
Potentiale ved <i>co-creation</i>	Inddragelse af brugernes viden	Imødekommelse af brugernes ønsker	Indflydelse og ejerskab til brugerne
Professionel aversion	Faglige fejl & mangler	Dårlig service	Faglig arrogance

Den faglige ekspert ser sig selv som garant for at bestemte opgaver løses bedst muligt. Medarbejdere, hvis professionelle identitet har karakter af at være faglig ekspert, har fokus på at levere den ydelse, som brugerne har behov for og krav på. Som sådan kan de godt se mening med *co-creation* og motiveres, hvis inddragelse af brugernes viden og erfaring øger kvaliteten af arbejdet, men de kan til gengæld også reagere med modstand, hvis de skal gå på kompromis med egen faglighed i samarbejdet med brugere.

Den serviceorienterede hjælper ser sig selv som garant for, at brugerne får en god service. Medarbejdere, hvis professionelle identitet har karakter af at være

serviceorienteret hjælper, har fokus på at imødekomme brugernes ønsker, helst gennem hjælp til selvhjælp så brugerne fremover hurtigt og effektivt kan hjælpe sig selv. Som sådan kan medarbejdere, hvis professionelle identitet har karakter af at være serviceorienteret hjælper, godt se mening med *co-creation* og motiveres, hvis inddragelse af brugerne bidrager til at imødekomme deres ønsker, men de kan også reagere med modstand, hvis de oplever, at det er spild af tid og ressourcer, eksempelvis hvis brugernes ønsker kan imødekommes på mere simple måder.

Den samarbejdende partner ser sig selv som garant for, at brugerne får indflydelse på forhold, som vedrører

dem selv. Medarbejdere, hvis professionelle identitet har karakter af at være samarbejdende partner, har fokus på at involvere brugerne for at styrke deres tilhørsforhold og tilknytning. Som sådan kan de godt se mening med *co-creation* og motiveres, hvis inddragelse af brugerne giver dem indflydelse og ejerskab, men de kan til gengæld reagere med modstand, hvis indflydelsen ikke er reel, men bliver tilsidesat, når det kommer til stykket

De nævnte medarbejdertyper er "idealtyper", dvs. analytiske kategorier, der kan bruges til at identificere forskellige professionelle identiteter og selvforståelser, men de er ikke nødvendigvis ideelle eller typiske. Tværtimod

kan medarbejdere have sammensatte identiteter, hvilket i praksis betyder, at det er muligt at appellere til de fleste ved at tydeliggøre motiverne for at arbejde med *co-creation*. Omvendt er det også altid muligt, at medarbejdere oplever manglende motivation og modstand, hvis motiverne for at arbejde med *co-creation* ikke harmonerer med deres dominerende professionelle identitet. Forskningslitteraturen beskriver dette som et udtryk for, at kompetenceudvikling i sådanne tilfælde involverer transformativ proces, dvs. transformation af en persons grundlæggende forståelsesramme, herunder personens selvforståelse (Illeris, 2011).

Den tematisering af motiver for *co-creation*, der anbefales her, kan bidrage til at styrke medarbejdernes motivation i forhold til *co-creation* og kan som sådan bidrage til at fastholde fokus på *co-creation* og fortsat kompetenceudvikling på området.

ANBEFALINGER MED FOKUS PÅ DE ORGANISATORISKE DIMENSIONER VED KOMPETENCEUDVIKLING

Forskningslitteraturen har i stigende grad peget på, at kompetenceudvikling ikke alene omfatter individuelle forhold men også komplicerede mønstre af organisatoriske strukturer og kulturer, som både kan fremme og hæmme kompetenceudvikling. Tilsammen danner de organisatoriske strukturer og kulturer det

sociale læringsmiljø, som udgør rammen for individuel kompetenceudvikling i organisationerne. Opdelingen af de to dimensioner ved det sociale læringsmiljø skyldes, at det er væsentligt forskellige dynamikker, der er på spil (Illeris et al., 2004).

I det følgende beskrives de generelle anbefalinger i forhold til kompetenceudviklingstiltag rettet imod organisatoriske strukturer og kulturer, som erfaringerne fra bibliotekerne giver anledning til.



“ Der skal ikke være et særligt team, men det skal ligge i alle teams...”

ANBEFALINGER MED FOKUS PÅ ORGANISATORISKE STRUKTURER

Kompetenceudvikling i arbejdslivet foregår altid inden for arbejdspladsen som organisatorisk ramme. I den sammenhæng er arbejdspladsens strukturer af afgørende betydning, først og fremmest hvordan arbejdsopgaverne og samarbejdsrelationerne mellem medarbejdere henholdsvis ledelse og medarbejdere er organiseret (Illeris et al., 2004). Af fokusgrupperne fremgår det, at kompetenceudvikling i forhold til *co-creation* bør understøttes af nogle organisatoriske tiltag i forhold til organisering af arbejdsopgaverne og mulighederne for støtte og sparring, både kollegialt og ledelsesmæssigt. På den baggrund anbefales det, at fortsat kompetenceudvikling følges op af beslutninger om, hvilke organisatoriske strukturer der bedst kan understøtte arbejdet med *co-creation* på bibliotekerne.

Mere specifikt anbefales det, at bibliotekerne tager stilling til, hvilke dele af organisationerne, der skal arbejde med *co-creation* og hvordan. I den sammenhæng er det grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt *co-creation* er en generel opgave for alle eller en specialopgave for nogle få. Fokusgrupperne giver forskellige svar på dette

spørgsmål. Som nævnt i del 2 er der flere, særligt blandt projektdeltagerne, der giver udtryk for, at praktisk talt alle bør have tid til at arbejde med *co-creation* som en del af "kerneopgaven". I den sammenhæng siger en projektdeltager: "Der skal ikke være et særligt team, men det skal ligge i alle teams i forhold til det, som teamet arbejder med. Jeg tror ikke, at man kan gøre det, hvis man har et team ved siden af de andre." I fokusgrupperne med projektdeltagere bliver der hyppigt givet udtryk for, at det så vidt muligt bør være alle medarbejdere, der arbejder med *co-creation* med relevante brugere – og tildeles tid til det som en del af kerneopgaven. Men samtidig betones det, at der kan være forskellige niveauer i arbejdet med *co-creation*. Det er en gennemgående pointe i fokusgrupperne. Eksempelvis siger en kollega: "Hvis det bare handler om at vedligeholde og prøve at minde hinanden om, at *co-creation* er en god ting, så kræver det ikke det store. Men hvis det er noget, man vil udvikle på, hvis det er noget, man vil benytte offensivt, så kræver det, at vi har en gruppe. Det betyder ikke, at det kun er dem, der skal lave det. De faciliterer det, de viser metoderne, de holder sig ajour med hvad der sker, med metodikker, osv." Hermed gives

der udtryk for, at alle medarbejdere kan være orienterede om og deltage i *co-creation*, men at nogle få medarbejdere bør have særlige kompetencer og ansvar på området. En anden kollega udtrykker det på denne måde: "Jeg ville ikke være bange for at kaste mig ud i det, hvis rammen er, at vi ikke skal 'nørde', men bare gøre det. Men jeg vil ikke gøre det alene." Hermed gives der udtryk for, at det er vigtigt at skelne mellem forskellige niveauer af kompetence og engagement i *co-creation*.

Helt konkret anbefales det på denne baggrund, at bibliotekernes organisering af arbejdet med *co-creation* afspejler, at det kan være mere oplagt på nogle områder end på andre, hvorfor medarbejdere på disse områder skal være mere engagerede i og kompetente til at arbejde med *co-creation*. Dette princip for organisering af arbejdsopgaverne i forhold til *co-creation* er ikke kontroversielt, men den praktiske prioritering og beslutning om, på hvilke områder og på hvilke niveauer, at bibliotekerne vil arbejde med *co-creation* med brugere, kan godt være kontroversiel. Eksempelvis siger en leder: "Jeg vil anbefale, at man tænker det ud på andre områder end de mest oplagte. At inddrage de studerende i at udvikle

undervisning, det er jeg meget fan af, selvom det kan være en udfordring, da vi har så kort tid sammen med dem. Men man kan også gøre det på alle mulige andre områder end der, hvor vi lige havde tænkt det." Hermed gives der udtryk for, at det i praksis ikke er uden problemer at afgrænse arbejdet med *co-creation* til bestemte dele af bibliotekerne, da man kan fristes til at træffe (for) sikre valg. Derfor anbefales det, at afgrænsningen som en selvfølge betragtes som dynamisk i den forstand, at den kan ændre sig og arbejdet med *co-creation* udbredes, indskrænkes eller "flytte sig" med tiden.

Til at tematisere dette anbefales det, at bibliotekerne opererer med (mindst) de tre niveauer af kompetence, som er nævnt ovenfor: Grundlæggende kompetence, udvidet kompetence og avanceret kompetence. Grundlæggende kompetence er et kompetenceniveau, som alle kan og måske skal have, mens avanceret kompetence er et kompetenceniveau, som nogle få skal have (som specialistkompetence), og måske skal bibliotekerne endda have medarbejdere som er eksperter på området og kan bidrage med at udvikle det (tabel 5).

“...hvis det er noget, man vil udvikle på, hvis det er noget, man vil benytte of-
fensivt, så kræver det, at vi har en gruppe.”

TABEL 5. UDBREDELSE AF KOMPETENCE IFT. CO-CREATION

Kompetenceniveau	Karakteristik	Eksempler	Udbredelse
1. Grundlæggende kompetence	Basal viden og færdighed så man kan deltage i <i>co-creation</i>	Kendskab til begreber Basal relationsevne	Mange medarbejdere, i princippet alle
2. Udvidet kompetence	Bred viden og færdighed så man kan facilitere <i>co-creation</i>	Metodiske kompetencer Særlig relationsevne	Nogle medarbejdere
3. Avanceret kompetence	Ekspertise så man kan videreudvikle <i>co-creation</i>	Metodisk ekspertise Strategisk blik	Måske enkelte medarbejdere

Med hensyn til bibliotekernes organisering af støtte og opbakning er det grundlæggende et spørgsmål om, hvorvidt støtten skal være formelt eller uformelt organiseret (Illeris et al., 2004). Også på dette spørgsmål giver fokusgrupperne forskellige svar. Af fokusgrupperne fremgår det, at muligheden for kollegial og ledelsesmæssig støtte og opbakning har stor betydning i forhold til *co-creation*, og at der er styr-

ker og svagheder ved både en formel og en uformel organisering af støtte og opbakning. Den pointe finder man også i forskningslitteraturen (Illeris et al., 2004) Styrken ved formel organisering af støtte og opbakning er, at det er forudsigteligt hvorfra og hvilken støtte, man kan få. Svagheden ved formel organisering er, at den kan være ufleksibel og komme fra en kollega, som ikke er en daglig samarbejdspartner og derfor

ikke kender den medarbejder, der søger støtte. Medarbejdere foretrækker ofte at søge støtte hos nære kolleger. Det er netop styrken ved uformel organisering af støtte og opbakning, nemlig at den er fleksibel, så medarbejdere selv bestemmer, hvem de henvender sig til. Omvendt er svagheden ved uformel organisering af støtte og opbakning, at det er ikke sikkert, at den, man søger støtte hos, har tid og mulighed for at

give den. På den baggrund anbefales det, at bibliotekerne forsøger at finde en balance mellem formel og uformel organisering af støtte og opbakning.

Helt konkret anbefales det, at bibliotekerne organiserer støtte og opbakning i forlængelse af den beslutning, der træffes om, på hvilke områder og på hvilket niveau, at bibliotekerne vil arbejde med *co-creation*. Heller ikke dette princip for organisering af den kollegiale støtte og opbakning er kontroversielt, men den praktiske beslutning om, hvem der kan give støtte og opbakning i forhold til hvad og på hvilket niveau, kan godt være det. Det er oplagt at medarbejdere med udvidet eller avanceret kompetence bør være tilgængelige og stå til rådighed for formel støtte og sparring, mens medarbejdere med grundlæggende kompetence kan bruges til uformel støtte og opbakning i det omfang, der er tid til det. Hvem det er, og hvilke rammer der skal være for støtte og opbakning, er derimod et spørgsmål om ledelsesmæssig prioritering og beslutning, som ikke kun vedrører de interne relationer men også relationerne til studerende og andre brugere. Eksempelvis siger

en projektdeltager: "De studerende, vi har haft, har været knyttet til nogle organisationer, eks. cafeen. På den måde, kan vi få kontakten ... ellers er det flygtigt med studerende, som er her i kort tid. Så det er godt, hvis vi får en kontakt til nogle af de organisationer, som de studerende er i." Hermed gives der udtryk for, at støtte og opbakning også handler om kontakt til studerende.

Den ledelsesmæssige støtte og opbakning angår primært, at prioritering og grundlag er klart og tydeligt. Af fokusgrupperne fremgår det, at ledelsesmæssig støtte og opbakning ikke handler om de praktiske opgaver i forbindelse *co-creation* men om, at det er klart og tydeligt, hvad der er "grønt lys" til og hvilken ramme, der er for arbejdet.

De strukturelle tiltag, der anbefales her, kan understøtte arbejdet med *co-creation* på bibliotekerne og kan som sådan bidrage til kompetenceudvikling i forhold til *co-creation*.

“...det er godt, hvis vi får en kontakt til nogle af de organisationer, som de studerende er i.”

“ Det ideelle ved sådan nogle projekter er, hvis det kan flytte vores mindset.”

ANBEFALINGER MED FOKUS PÅ ORGANISATORISKE KULTURER OG PRAKSISSE

Den organisatoriske ramme om kompetenceudvikling i arbejdslivet udgøres ikke alene af arbejdspladsens strukturer men også af arbejdspladsens kultur, først og fremmest de organisatoriske værdier og praksisser, der præger bibliotekerne. Nogle af de kulturelle værdier er generelle, men nogle kan også være mere specifikke og gælde inden for en afdeling eller arbejdsgruppe af kolleger, hvorved der opstår sub-kulturer i form af små kulturelle fællesskaber, som kan være mere eller mindre hensigtsmæssige. Kulturelle fællesskaber defineres ikke af den formelle organisation, dvs. strukturerne i organisationen. Dannelse af fællesskaber afhænger af, i hvilken grad medarbejderne oplever at have fælles arbejdsopgaver og fælles værdier. Derfor er organisatoriske værdier ikke noget, man kan forandre med en beslutning. De knytter an til fortællinger om tidligere erfaringer og fantasier om fremtiden (Illeris et al., 2004). Af fokusgrupperne med projektdeltagere, kolleger og ledere fremgår det, at bibliotekernes organisatoriske værdier tillægges stor betydning i forhold til arbejdet med *co-creation*, herunder hvorvidt og hvordan man værdsætter samarbejde med brugene. Eksempelvis siger en projektdeltager: "Det ideelle ved sådan nogle projekter er, hvis det

kan flytte vores mindset.". På den baggrund anbefales det, at bibliotekerne adresserer de organisatoriske værdier, der støtter op om *co-creation* med brugerne.

Mere specifikt anbefales det, at bibliotekerne tematiserer de organisatoriske værdier, der understøtter *co-creation*. Det er grundlæggende et spørgsmål om, hvorvidt og hvorfor man værdsætter samarbejde – og om det også værdsættes, hvis der ikke kommer noget ud af det. Forskningslitteraturen beskriver den aktuelle interesse for *co-creation* i offentlige organisationer som et udtryk for en generel udvikling i den offentlige sektor hen imod en større anerkendelse af værdien af samarbejde med brugere og borgere (Crosby, Hart, & Torfing, 2017; Torfing & Triantafillou, 2016). Politologisk forskning beskriver det som en udvikling fra Public Administration over New Public Management hen imod New Public Governance, (Thomas, 2013), dvs. som en gradvis omstilling af den offentlige sektor fra bureaukratisk myndighed over konkurrerende serviceleverandør til arena for samarbejde om fælles interesser (Sørensen & Torfing, 2016). I fokusgrupperne gives der udtryk for, at denne udvikling også præger bibliotekerne, men samtidig gives der udtryk for, at udviklingen ikke er forløbet som afgrænsede, historiske perioder men som en udvikling, hvor

“ Jeg tror, at vi generelt italesætter vores brugere som `brugere´ og ikke som `besøgende´ og derfor er vi langt. Men organisatorisk kunne man godt arbejde med den måde hvorpå vi ser på brugerne, som ressourcer i stedet for modtagere af services. Det handler om kultur.”

nye organisatoriske værdier kommer til, uden at tidligere værdier helt er blevet forladt. Eksempelvis siger en kollega: "Jeg tror, at vi generelt italesætter vores brugere som `brugere´ og ikke som `besøgende´ og derfor er vi langt. Men organisatorisk kunne man godt arbejde med den måde hvorpå vi ser på brugerne, som ressourcer i stedet for modtagere af services. Det handler om kultur." I fokusgrupperne er det gennemgående, at service er en vigtig organisatorisk værdi på bibliotekerne. Men som nævnt i del 2 betoner fokusgrupperne også, at bibliotekerne er præget af faglighed som en organisatorisk værdi. Derfor anbefales det, at bibliotekerne tematiserer

de organisatoriske værdier, der præger hverdagen og diskuterer, hvorvidt og hvordan de harmonerer med organisationernes mål, eksempelvis med hensyn til *co-creation* med brugere.

Helt konkret anbefales det, at bibliotekerne diskuterer, hvorvidt og hvordan de organisatoriske værdier, der præger bibliotekerne, harmonerer med *co-creation*. Til at tematisere dette kan bibliotekerne anvende en overskuelig og praktisk typologi over de organisatoriske værdier og praksisser, der typisk præger offentlige organisationer (tabel 6).



TABEL 6. OFFENTLIGE ORGANISATIONER IFT. CO-CREATION

	Public Administration	New Public Management	New Public Governance
Organisatorisk ideal	Formel myndighed	Effektiv serviceleverandør	Arena for samarbejde
Organisatoriske værdier	Faglighed Forudsigelighed	Service Effektivitet	Inddragelse Ejerskab
Organisatoriske aversioner	Inkompetence Vilkårlighed	Ressourcespild Bureaukrati	Ekspertvælde Passivisering

Public Administration ser offentlige organisationer som formelle myndigheder, der har til opgave at administrere og forvalte de myndigheds- og serviceopgaver, der er fastsat af lovgivningen. Grundværdien i denne type organisation er høj faglighed. Det er med udgangspunkt i dette perspektiv, at offentlige organisationer traditionelt har haft fokus på stabil og forudsigelig forvaltning af regler med en høj grad af faglig specialisering og hierarkisk sty-

ring som værn imod inkompetence og vilkårlighed i opgaveløsningen, hvilket præger mange praksisser i offentlige organisationer (Torfing, 2012).

New Public Management ser offentlige organisationer som serviceleverandører, der har til opgave at betjene borgerne i forhold til offentlige services, så effektivt som muligt. Grundværdien i denne type organisation er god service. Det er med udgangspunkt i dette

perspektiv, at offentlige organisationer i stigende grad har sat fokus på bruger-tilfredshed og benchmarking, hvilket præger mange praksisser i offentlige organisationer (Thomas, 2013).

New Public Governance ser offentlige organisationer som arenaer for samarbejde mellem forskellige aktører. Grundværdien i denne type organisation er inddragelse med henblik på at give borgere og brugere har indflydelse

på beslutninger, som vedrører dem selv. Det er med udgangspunkt i dette perspektiv, at offentlige organisationer er begyndt at samarbejde med forskellige parter, både private og frivillige aktører, hvilket præger nogle nye praksisser i offentlige organisationer (Torfing, 2012).

Umiddelbart harmonerer *co-creation* godt med New Public Governance, og det er påfaldende, at den stigende interesse for *co-creation* falder tidsmæssigt sammen med udviklingen af New Public Governance. Men *co-creation* kan også tillægges værdi inden for andre perspektiver: *Co-creation* kan bidrage til at øge den faglige kvalitet ved at inddrage brugernes erfaringer, hvilket vil være et Public Administration perspektiv på *co-creation*, eller bidrage til at øge brugernes tilfredshed ved at brugernes ønsker forsøges imødekommet, hvilket vil være et New Public Management perspektiv på *co-creation*. De fleste organisationer har sammensatte værdier og perspektiver. Forskningslitteraturen beskriver sådanne organisationer som "hybrider", der er karakteriseret ved, at diskussioner om hvorvidt og hvordan de organisatoriske

værdier harmonerer kan opstå – nogle gange uventet (Byrkjeflot & Kragh-Jespersen, 2014).

Af fokusgrupperne fremgår det, at nogle af deltagerne er begyndt at rejse spørgsmålet om, hvorvidt og hvordan de organisatoriske værdier, der præger bibliotekerne, harmonerer med *co-creation*. Eksempelvis siger en leder: "Er det her ikke bare det, som vi altid har gjort? Har vi ikke altid inddraget brugerne, så det vi gør giver mening for dem? Joh, øh-bøh." Hermed gives der udtryk for, at *co-creation* ikke er ukendt, men heller ikke en integreret del af organisationernes praksis. Dette betones også i fokusgrupperne med medarbejdere. Eksempelvis siger en kollega: "Jeg kunne ønske mig, at vi engang imellem var lidt mere modige i forhold til bare at gøre nogle ting og se hvad der sker."

Den diskussion af de organisatoriske værdier, der anbefales her, kan bidrage til kompetenceudvikling i forhold til *co-creation*.

“ Jeg kunne ønske mig, at vi engang imellem var lidt mere modige i forhold til bare at gøre nogle ting og se hvad der sker.”

REFERENCER

REFERENCER

Agger, A., & Tortzen, A. (2015). Forskningsreview om samskabelse. Hentet fra <https://samskabelse.i.ucl.dk>:

Agostino, D., & Arnaboldi, M. (2015). The New Public Management in hybrid settings: New challenges for performance measures. *International Review of Public Administration*, 20(4), 353-369.

Albæk, E., & Rieper, O. (2001). Evaluering i Danmark. Effektevaluering, monitorering og formativ evaluering. In P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendenser i evaluering* (pp. 130-140). Odense: Odense Universitetsforlag.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Buchanan, D., & Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent*. London: Prentice Hall.

Byrkjeflot, H., & Kragh Jespersen, P. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), 441-458.

Cook-Sather, A., Bovill, C., & Felten, P. (2014). *Engaging students as partners in learning and teaching. A guide for faculty*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.

Dahler-Larsen, P., & Krogstrup, H. K. (2001). Tendenser i evaluering. En introduktion. In P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendense i evaluering* (pp. 13-20). Odense Odense Universitetsforlag.

Dooren, W. V., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge.

Healey, M., Flint, A., & Harrington, K. (2014). Engagement through partnership. Students as partners in learning and teaching in higher education. Hentet fra www.heacademy.ac.uk

Høgsbro, K., & Rieper, O. (2001). Formativ evaluering. In P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendenser i evaluering* (pp. 180-194). Odense: Odense Universitetsforlag.

Illeris, K. (2006). *Læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Illeris, K. (2011). *Kompetence. Hvad, hvorfor, hvordan?* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Illeris, K., Jørgensen, C. H., Warring, N., & m.fl. (2004). *Læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Islam, A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2015a). Conceptualizing value *co-creation* for service innovation in academic libraries. *Business Information Review*, 32(1).

Islam, A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2015b). How do academic libraries work with their users to co-create value for service innovation? A qualitative survey. *Qualitative and quantitative methods in libraries*, 4, 637-658.

Islam, A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2015c). Knowledge management for service innovation in academic libraries. A qualitative study. *Library management*, 36(1/2), 40-57.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs. The Four Levels* (3 ed.). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Four Levels of Training Evaluation*. USA: ATD Press.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lystbæk, C. T., m.fl. (2018). *Co-creation*. Hvad, hvorfor, hvordan. Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter. Hentet fra <http://library.au.dk/blogs/co-creation>

Neuman, W. L. (2014). Social research methods : qualitative and quantitative approaches (7. ed., international ed. ed.). Boston, Mass.: Pearson.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Professorer vil lave ny bevægelse: Vi skal være verdensmestre i samskabelse. Hentet fra www.denoffentlige.dk

Tamkin, P., Yarnall, Y., & Kerrin, M. (2002). Kirkpatrick and Beyond. A review of training evaluation. Retrieved from Brighton, UK:

Thomas, J. C. (2013). Citizen, Customer, Partner. Rethinking the Place of the Public in Public Management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.

Torfing, J. (2012). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse. *Scandinavian journal of public administration*, 16(1), 27-47.

Torfing, J., & Triantafillou, P. (2016). Conclusion: Governing innovation and innovation governance. In T. Jacob & T. Peter (Eds.), *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance* (pp. 325-339). Cambridge: Cambridge University Press.

Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012). Co-production. The State of the Art in Research and the Future Agenda. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 1183-1101.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2014). A systematic review of *co-creation* and co-production. Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

Wilkinson, S. (2004). Focus group research. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research. Theory, method and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Institut for forretningsudvikling og teknologi

Aarhus BSS

Aarhus Universitet

Birk Centerpark 15

<http://www.bss.au.dk>