

NÅR BIBLIOTEKER LÆRER SAMSKABELSE

STRATEGISK LEDELSE AF SAMSKABELSE MED STUDERENDE

VOL#2 Forår 2022

Publiceret: 6. april 2022

Af: Christian T. Lystbæk

INDLEDNING

Samskabelse er blevet et strategisk fokuspunkt for mange virksomheder og organisationer som en måde at udvikle produkter og services i et samarbejde med brugere, uanset om de er "kunder" i private virksomheder eller "borgere" i offentlige organisationer (Lystbæk 2018; 2019). Baggrunden for den strategiske interesse for samskabelse er en stigende erkendelse af, at brugerne kan bidrage til at udvikle de produkter og services, som de er brugere af (Agger & Torzen 2015; Voorberg, Bekkers, & Tummers 2014). I en dansk kontekst har samskabelse fået særlig stor opmærksomhed i den offentlige sektor, hvor samskabelse er blevet et centralt led i den strategiske udvikling inden for en række forskellige fagområder, særligt ift. offentlige services i borgernes lokalmiljø som affaldshåndtering, trafiksikkerhed, kulturtilbud, m.m.. Men der er også blevet sat fokus på samskabelse i offentlige organisationer som på sygehuse og uddannelsesinstitutioner, hvor man ellers har tradition for, at fageksperter udvikler produkter og services *til* brugerne snarere end *sammen* med dem (Lystbæk et al. 2019). Det betyder, at samskabelse ikke alene indebærer nye tiltag men også nye tankegange om roller og relationer mellem fagprofessionelle og borgere. Med andre ord er det tydeligt, at samskabelse i sådanne sammenhænge ikke alene er en metode til brugerinddragelse men også et *mindset*, som de fagprofessionelle går til brugerinddragelse med.

DET FORSKNINGSSPØRGSMÅL DER LIGGER TIL GRUND FOR ARTIKLEN ER: HVILKE FORMER FOR KOMPETENCEUDVIKLING OG LÆRING KRÆVER STRATEGISK LEDELSE AF SAMSKABELSE?

Hermed er det artiklens mål at bidrage til den voksende litteratur om ledelse af samskabelse, der primært har haft et politologisk udgangspunkt (Tortzen 2016; Torfing 2012) ved at bygge bro til centrale pointer fra henholdsvis strategisk ledelse (Teece 2014) og ledelse af læring og kompetenceudvikling (Illeris et al. 2004). Det vil jeg gøre med udgangspunkt i et strategisk udviklingsprojekt om samskabelse af e-læringsprodukter på uddannelsesområdet, nærmere bestemt et nationalt udviklingsprojekt på tværs af uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark i perioden 2017-2019 (Lystbæk et al. 2019).

Tanken om samskabelse er hverken fjern eller fremmed på uddannelsesområdet og slet ikke i en dansk kontekst, hvor der er en lang tradition for problem- og projektbaserede uddannelser (Chemi & Krogh, 2017; Jensen & Krogh 2017). Således har der på uddannelsesområdet længe været stor interesse for at involvere og aktivere studerende og flytte fokus fra *teachers teaching* til *learners learning* (Healey, Jenkins, & Bovill 2015; Lea 2015). Denne interesse finder man også på uddannelsesinstitutionernes biblioteker, hvor der har været en stigende interesse for, at "*staff and students work collaboratively together with one another to create components of curricula and/or pedagogical approaches*" (Bovill, Cook-Sather, Felten, Millard, & Moore-Cherry 2016:195). Eksempelvis har studerende været inddraget i udviklingsprojekter med fokus på nye elektroniske medier, som udvikling af blogs, web-portaler og sociale medier i det hele taget (Islam et al. 2015a; 2015b; 2015c). I den sammenhæng er det imidlertid blevet tydeligt, at samarbejde mellem ansatte og studerende ikke nødvendigvis kommer af sig selv men kræver strategisk ledelse (Lystbæk et al. 2019; Healey, Jenkins & Bovill 2015). Det gælder i høj grad i forbindelse med den særlige form for samarbejde, som samskabelse repræsenterer, hvor samarbejdsrelationen er gensidig og ligeværdig på trods af, at ansatte og studerende har forskellige udgangspunkter. Cook-Sather og kolleger definerer samskabelse med studerende som:

"[A] COLLABORATIVE, RECIPROCAL PROCESS THROUGH WHICH ALL PARTICIPANTS HAVE THE OPPORTUNITY TO CONTRIBUTE EQUALLY, ALTHOUGH NOT IN THE SAME WAYS, TO CURRICULAR OR PEDAGOGICAL

CONCEPTUALIZATION, DECISION MAKING, IMPLEMENTATION, INVESTIGATION, OR ANALYSIS” (COOK-SATHER ET AL. 2014: 6-7)

I et samskabende samarbejde er der altså ikke tale om, at én part hjælper og bistår en anden, men at parterne udvikler noget i fællesskab. Med afsæt i denne definition havde det udviklingsprojekt, som denne artikel tager udgangspunkt i, den ambition at udvikle en række forskellige e-læringsprodukter, som podcasts, læringsvideoer og andet digitalt materiale (Lystbæk et al. 2019). I denne artikel vil jeg imidlertid ikke fokusere på de tekniske detaljer ved de produkter, der blev produceret men på den strategiske ledelse af samskabelsen. Når ansatte og studerende samskaber, er det klart, at parterne både har forskellige forudsætninger og forskellige interesser i at indgå i samskabende processer. Derfor kræver samskabelse strategisk ledelse i forhold til de konkrete tiltag, der igangsættes, men også de kompetencer som tiltagene kræver. Med andre ord kræver samskabelse både strategisk prioritering af nye samarbejdsformer men også kompetenceudvikling i forhold til de metoder, som det *mindset* nye samarbejdsformer kræver. Jeg vil betegne denne dimension ved den strategiske ledelse af samskabelse for læringsledelse.

Artiklen er struktureret som følger: Først beskrives det datamateriale, som artiklen tager udgangspunkt i. Herefter analyseres først de proceskompetencer, der blev identificeret som vigtige i samskabelsesprocesserne på bibliotekerne og herefter de ”dybere” kognitive og organisatoriske læreprocesser, som strategisk læringsledelse i forhold til samskabelse kan kræve, ikke mindst på områder hvor der traditionelt set er meget stærke professionsidentiteter og -kulturer. Artiklen afsluttes med en konkluderende opsamling af centrale pointer og ledelsesmæssige anbefalinger.

CASE OG DATAMATERIALE

Det empiriske omdrejningspunkt for denne artikel er som nævnt et nationalt udviklingsprojekt ved uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark (2017-2019). Projektet havde arbejdstitlen *Co-Creation. Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter*. I projektet deltog biblioteksansatte fra otte uddannelses- og forskningsbiblioteker: Aarhus University Library, Aalborg Universitetsbibliotek, CBS Bibliotek,

Det Kgl. Bibliotek Københavns Universitetsbibliotek, DTU Bibliotek, KEA Bibliotek, Syddansk Universitetsbibliotek og VIA Bibliotek (Lystbæk et al. 2019). Projektet udsprang af et tidligere udviklingsprojekt med fokus på udvikling af elektroniske læringsprodukter til studerende. I løbet af det projekt opstod en interesse for at involvere studerende i endnu højere grad med henblik på at udfordre bibliotekernes traditionelle opfattelse af, hvordan de studerende bedst håndterer information.

Projektet tog udgangspunkt i Cook-Sather og kollegers definition på samskabelse, der blev citeret ovenfor, som specifikt er rettet imod samskabelse med studerende ved uddannelsesinstitutioner. En styrke ved denne definition er, at den tydeliggør, hvordan alle parterne i samskabelse bidrager på forskellige måder, da de har forskellige forudsætninger og kompetencer som biblioteksansatte henholdsvis studerende. Tabel 1 beskriver hovedelementer i de fem cases, som denne artikel tager udgangspunkt i.

Case	Formål	Deltagere	Produkt
Delprojekt ved KEA	E-læringsprodukt der styrker studerendes kildekritik	To ansatte og fire studerende rekrutteret gennem DSR	Idéer til digitalt kursusmateriale, særligt læringsvideoer
Delprojekt ved DPU	E-læringsprodukt der styrker studerendes informationskompetence	To ansatte og tre nystartede studerende (1. semester) på <i>Pædagogisk Antropologi</i>	Introduktionsvideo til bibliotekets rum til brug ved studiestart
Delprojekt ved AU	E-læringsprodukt der styrker studerendes brug af databaser	To ansatte og fem studerende fra uddannelsen <i>Virksomhedskommunikation</i>	Skitse til træningsforløb i brug af databaser samt video til markedsføring
Delprojekt ved KU	E-læringsprodukt der styrker bibliotekets hjemmeside	To ansatte og tre studerende på faget <i>Kommunikation og IT</i>	Design og prototype på formidlingsplatform benævnt "course life"
Delprojekt ved VIA UC	E-læringsprodukt der øger kendskabet til bibliotekets databaser	Tre ansatte og ti internationale studerende fra VIA UC i Horsens	To animationsfilm om biblioteket (studerendes "home away from home")

Tabel 1. Skematisk oversigt over fem udvalgte cases

DENNE ARTIKEL BASERER SIG PÅ DE KVALITATIVE DATA FRA FEM CASES, DER BLEV INDSAMLET VIA FOKUSGRUPPEINTERVIEWS MED DELS PROJEKTDELTAGERE OG DELS ET UDVALG AF DERES KOLLEGER OG LEDERE.

Sammenlignet med individuelle interviews er fokusgruppeinterviews særligt velegnet til at få detaljerede beskrivelser og begrundelser, da deltagerne i fokusgrupper kan inspirere hinanden til at udfolde sig og undersøge erfaringer, argumentere for refleksioner, osv., hvormed interviewet får karakter af en faglig samtale (Kandola 2012). Deltagerne til fokusgrupperne blev rekrutteret gennem projektdeltagerne, som blev bedt om at invitere en bred gruppe af kolleger og ledere for at få så mange nuancer med i evalueringsmaterialet som muligt. Fokusgrupper, hvor deltagerne kender hinanden, er ofte et godt udgangspunkt for åbne og tillidsfulde samtaler (Bryman 2004; Bryman & Bell 2011). Derfor blev der, hvor det var muligt, gennemført tre gruppeinterviews på hvert bibliotek med henholdsvis projektdeltagere, kolleger og ledere. På enkelte biblioteker blev projektdeltagere og ledere interviewet sammen for at få den mest hensigtsmæssige gruppedynamik, da grupperne ellers blev for små. I de fem cases, som denne artikel tager udgangspunkt i, blev der foretaget to fokusgruppeinterviews ved KEA (Københavns Erhvervsakademi) og tre fokusgruppeinterviews ved de øvrige institutioner. Som sådan trækker artiklen på materiale fra 14 fokusgruppeinterviews. Fokusgrupperne blev modereret med udgangspunkt i en semi-struktureret interviewguide. For at fremme en konstruktiv samtale blev det både før interviewet og undervejs betonet, at hensigten med fokusgrupperne ikke var, at parterne skulle blive enige om alle aspekter, men at få så mange nuancer og detaljerede erfaringer og refleksioner frem som muligt.

De kvalitative data blev analyseret med inspiration fra *template analysis* (King 2012), dvs. med udgangspunkt i en analyseramme for strategisk ledelse (Teece 2016), der i løbet af analyseprocessen blev suppleret med analytiske ressourcer fra forskning i kompetenceudvikling i arbejdslivet (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016; Illeris et al. 2004). Tilsammen sætter denne komplekse analyseramme fokus på den strategiske ledelse af såvel individuelle som organisatoriske læreprocesser.

STRATEGISK LEDELSE AF SAMSKABELSE

I den danske forskningslitteratur om samskabelse har Torzens politologiske analyseramme for ledelse af samskabelse været et vigtigt bidrag (Torzen 2018). Hun betoner vigtigheden af både rammesættende (*hands-off*) ledelse og faciliterende (*hands-on*) ledelse på såvel makro-, meso- og mikroniveau. Analyserammen er særlig stærk i forhold til at sætte fokus på den kompleksitet

og de dilemmaer, der opstår, når offentlige myndigheder inddrager borgere med forskellige samfundsmæssige interesser, hvilket let kan resultere i politisk magtkamp om begrænsede samfundsmæssige ressourcer snarere end konstruktivt samarbejde mod fælles mål (Torzen 2016; 2018). I den sammenhæng udmærker Torzens analyseramme sig ved at identificere et ledelsesmæssigt behov for at understøtte og udvikle fælles læreprocesser, hvilket er et ofte overset tema i litteraturen om strategisk organisationsudvikling (Lystbæk, 2019; Teece, 2011). Men Torzens analyseramme har brug for at blive suppleret med et specifikt strategisk fokus for at kunne udfolde den strategiske ledelse af læreprocesser nærmere.

I nyere forskning i strategisk ledelse er Teeces analyseramme for ledelse af organisationers dynamiske læringsressourcer blevet paradigmatisk for en stor del af forskningslitteraturen (Teece & Heaton (red) 2015). Teece betoner, at strategisk ledelse både omfatter de traditionelle ledelsesopgaver som planlægning og monitorering af aktiviteter, ressourceallokering, osv., men også nye, mere dynamiske og læringsorienterede ledelsesopgaver som "*sensing*" og "*seizing*" af strategiske muligheder, dvs. evne til at identificere og lade sig inspirere af nye idéer, teknologier og samarbejdsmuligheder, som eksempelvis idéen om samskabelse med brugere samt "*transforming*" og "*reconfiguring*" af organisatoriske aktiviteter og strukturer, dvs. evne til at udvikle og forandre ressourcer og rammer om arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer (Teece 2011; 2016). Teeces analyseramme for strategisk ledelse opsummeres i tabel 2.

Klassisk strategisk ledelse	Dynamisk strategisk ledelse
Planlægning og budgettering	Identifikation og integration af nye muligheder
Kontrol og monitorering af aktiviteter	Transformation og koordinering af aktiviteter
Strukturering og rekruttering	Rekonfigurering af strukturer og relationer

Tabel 2. Teeces analyseramme for strategisk ledelse

Lignende pointer træder tydeligt frem i datamaterialet fra bibliotekerne. Både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at de har fået en mere klar forståelse for, hvad samskabelse indebærer, og de har fået afprøvet og udviklet nye kompetencer i forhold til at samskabe med

brugere. Ved projektets start havde flere af deltagerne og deres kolleger svært ved at se samskabelse som noget nyt, da flere af bibliotekerne igennem en årrække har haft fokus på forskellige former for inddragelse af studerende, blandt andet med fokus på "UX" (*user experiences*). Desuden havde nogle af deltagerne skepsis overfor begrebet "samskabelse", som de opfattede som ledelses-lingo, dvs. som endnu et ord i strømmen af smarte ord, der ofte viser sig at være nye formuleringer af gamle idéer (Lystbæk 2019). Men efter at have deltaget i og drøftet de konkrete samskabelseserfaringer i projektet er både projektdeltagere, kolleger og ledere mere afklarede om det særlige ved samskabelse. Eksempelvis siger en medarbejder:

"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."

I fokusgrupperne giver både medarbejdere og ledere udtryk for, at de har fået en bedre forståelse for, hvordan studerende kan bidrage til at udvikle bibliotekernes produkter og services i almindelighed og af samskabelse i særdeleshed. I den sammenhæng er det blevet tydeligere for særligt medarbejderne, at samskabelse kræver nogle særlige kompetencer ud over de praktiske didaktiske kompetencer, som medarbejderne allerede bruger i mødet med studerende. Det drejer sig først og fremmest om kompetence i forhold til procesfacilitering. 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. Man kommer ud i nogle situationer, hvor man ikke troede, at man skulle ende."

"SAMSKABELSE KRÆVER NOGLE SÆRLIGE KOMPETENCER UD OVER DE PRAKTISKE DIDAKTISKE KOMPETENCER, SOM MEDARBEJDERNE ALLEREDE BRUGER I MØDET MED STUDERENDE. DET DREJER SIG FØRST OG FREMMEST OM KOMPETENCE I FORHOLD TIL PROCESFACILITERING."



I fokusgrupperne er det et gennemgående tema, at samskabelse kræver nogle særlige proceskompetencer i forhold til dels at kunne stimulere til konstruktivt samarbejde og positive gruppedynamikker og dels at kunne håndtere dårlige samarbejdsrelationer og negative gruppedynamikker, når de opstår. Det kan de let gøre i, når man bringer studerende med forskellige idéer og interesser sammen. Eksempelvis oplevede nogle af projektdeltagerne, at der i samskabelsesprocessen opstod konflikter mellem studerende, som de blev usikre på, hvorvidt og hvordan de skulle intervenere og mediere i.

I forlængelse heraf gav medarbejdere udtryk for, at gode samarbejdsrelationer mellem kolleger er vigtigt i forhold til at kunne håndtere de forskellige udfordringer, der kan opstå i en samskabelsesproces. 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 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 er det et gennemgående tema, at samskabelse kræver en nøje tilrettelæggelse af arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer. Af fokusgrupperne fremgår det således, at samskabelse kræver klassisk strategisk ledelse i forhold til at prioritere nye tiltag og allokere tilstrækkelige ressourcer men også mere dynamisk strategisk ledelse som at understøtte samskabelsesrelationer og -processer. Begge dele kræver strategisk ledelse af kompetenceudvikling og læring.

PRAKTISKE TILTAG OG PROCESKOMPETENCER

I fokusgrupperne fremhæver projektdeltagere og medarbejdere en række proceskompetencer, som er nødvendige for at kunne gennemføre samskabelsesprocesser. Proceskompetencerne har det til fælles, at de handler om at fremme et konstruktivt samarbejde mellem forskellige parter og i den sammenhæng minimere forskellige former for splid, strid og konflikt, som altid kan opstå i relationer. Hvilke proceskompetencer som

projektdeltagerne havde brug for var afhængig af de praktiske tiltag, som blev iværksat. De forskellige fokuspunkter, tiltag og proceskompetencer opsummeres i tabel 3.

Fokus for samskabelse	Tiltag ift. samskabelse	Kompetencer ift. samskabelsesprocesser
Idé-udvikling	Brainstorming Mindmaps	Divergent tænkning Modvirk gruppetænkning
Design-udvikling	Workshops Blueprints	Kreativ leg med former Modvirk silotænkning
Praksis-udvikling	Prøvehandlinger Scenarier	Eksperimenterende anvendelse Modvirk nulfejlskultur

Tabel 3. Typologi over fokuspunkter, samarbejdsprocesser og proceskompetencer

På nogle af bibliotekerne havde samskabelsen fokus på at udvikle nye idéer til produkter eller services, som biblioteket kunne arbejde videre med. I de cases, som jeg trækker på i denne artikel, gælder det delprojektet ved KEA, som resulterede i en række idéer til digitalt kursusmateriale med fokus på kildekritik, først og fremmest videomateriale. Dette delprojekt blev først og fremmest faciliteret med tiltag og metoder til idégenerering som fælles *brainstorming* og *mindmapping*. De ansatte oplevede, at det kræver nogle særlige proceskompetencer at facilitere sådanne processer, da de studerende ikke uden videre var i stand til at få eller følge hinandens idéer. Omvendt kunne de studerende også være *for* hurtige til at lægge sig fast på den første og bedste idé, der blev foreslået – specielt hvis det var en idé, man selv har fået, som man hurtigt kan forelske sig i og have svært ved at forlade. I den sammenhæng er det afgørende for samskabelsesprocessen, at der er proceskompetence i forhold til idé- og konceptudvikling til stede med henblik på at facilitere divergent tænkning, dvs. fremme evnen til at tænke nyt og tænke videre på hinandens idéer (Lystbæk 2019).

På andre biblioteker var der fokus på at udvikle konkrete prototyper på nye produkter og services. I de cases som jeg trækker på i denne artikel, gælder det delprojektet ved AU og KU, som resulterede i henholdsvis en skitse til træningsforløb i brug af databaser og et design på en formidlingsplatform til studerende. Disse delprojekter blev først og fremmest faciliteret med tiltag og metoder til designudvikling som *workshops* og *blueprints*. Også i disse projekter oplevede deltagerne, at det kræver nogle særlige proceskompetencer at facilitere sådanne

processer, eksempelvis i forhold til at fremme kreativiteten blandt deltagerne, inklusive de biblioteksansatte der blev bragt ud over egen *comfort zone* i forhold til at skulle lege med former og farver. Ligeledes kræver denne form for samarbejde proceskompetence i forhold til at håndtere uenigheder og konflikter mellem deltagerne om hvilke designidéer, der skulle arbejdes med. I et af delprojekterne var der studerende som forlod samarbejdet i frustration over det design, der blev arbejdet med. I sådanne tilfælde er det afgørende for samskabelsesprocessen, at der er proceskompetence til stede i forhold til at facilitere kreativt og konstruktivt samarbejde om kreativ udforskning af former og farver.

På atter andre biblioteker havde samskabelsen fokus på at implementere en ny

praksis i forhold til bestemte produkter og services i hverdagen. I de cases, som jeg trækker på i denne artikel, gælder det delprojektet ved DPU og VIA UC, som resulterede i henholdsvis en video og to animationsfilm om, hvordan de studerende kan bruge biblioteket. Disse delprojekter blev først og fremmest faciliteret med tiltag og metoder til praksisudvikling som prøvehandling og leg med forskellige scenarier for de hverdagssituationer, som ansatte og studerende oplever. Også denne form for samskabelse, hvor nye produkter og services skal integreres i hverdagen, kræver nogle særlige proceskompetencer, da der kan være nervøsitet og usikkerhed omkring, hvorvidt man lykkes i mødet med studerende og ansatte, som ikke har været med i udviklingen og derfor er uforstående og måske skeptiske. I sådanne tilfælde er det afgørende for samskabelsesprocessen, at der er proceskompetence til stede i forhold til at fremme prøvehandling og leg med forskellige scenarier og i den sammenhæng modvirke frygten for at udstille sig selv eller at begå fejl.

STRATEGISK LEDELSE AF LÆREPROCESSER

Læringsforskning har imidlertid peget på, at ledelse af læring og kompetenceudvikling i arbejdslivet ofte indeholder mere end tekniske kompetencer, nemlig mere grundlæggende personlige og organisatoriske aspekter. I forskningslitteraturen er denne pointe blevet betonet af blandt andre Bonnerup & Hasselager:

”LÆRING OPFATTES AF MANGE SOM ET POSITIVT BEGREB. DE FLESTE VIL GERNE LÆRE OG UDVIKLE SIG [...]. DET KAN VÆRE LYSTFYLDT OG SPÆNDENDE AT LÆRE

NOGET NYT, NÅR LÆRINGSBEHOVET UDSPRINGER AF NYSGERRIGHED OG VIDEDEBEGÆRLIGHED. [...] MEN LÆRING KAN OGSÅ TAGE AFSÆT I FRUSTRATION OG VÆRE EN ANGSTFYLDT OG KRÆVENDE PROCES [...] I BUND OG GRUND ER LÆREPROCESSER OPDAGELSESTREJSE IND I UKENDT LAND UDEN VISHED OM, HVORVIDT DET, MAN OPDAGER, ER NYTTIGT, ANVENDELIGT OG POSITIVT, MEN MED VISHEDEN OM, AT DET LÆRTE IKKE KAN TRÆKKES TILBAGE. [...] ANDRE VANSKELIGHEDER VED LÆRING KAN VÆRE UBEHAGET VED AT SKULLE OPFATTE SIG SELV SOM INKOMPETENT. (BONNERUP & HASSELAGER 2019:205-206)

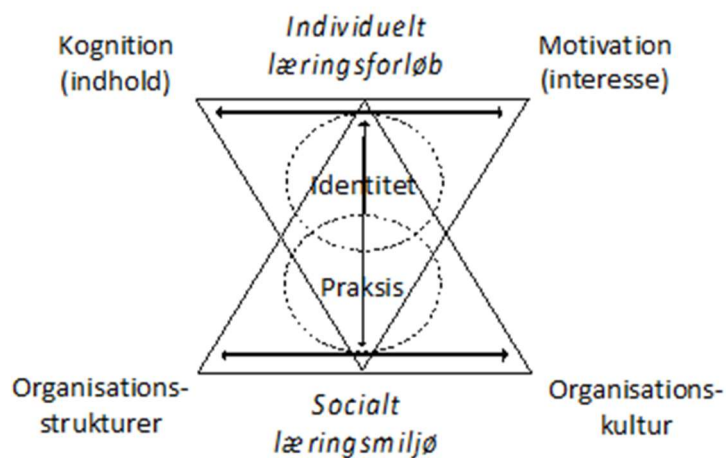
Som det fremgår, betoner Bonnerup & Hasselager, at læreprocesser kan være modsætningsfyldte. En sådan ambivalens overfor læreprocesserne i forbindelse med samskabelse kommer også til udtryk i fokusgrupperne. I fokusgrupperne med ledere er det et gennemgående tema, at de betragter samskabelse med brugere 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 de 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.”

Som sådan kræver samskabelse traditionelle ledelsesopgaver som fordeling og organisering af arbejdsopgaver, men det kræver også mere grundlæggende læreprocesser som at tematisere og problematisere traditionelle roller og relationer såvel som traditionelle strukturer og kulturer.

Til at analysere dette nærmere er det relevant at inddrage analytiske ressourcer fra forskning i arbejdspladslæring, der betoner vigtigheden af at have fokus på både individuelle og organisatoriske læreprocesser og samspillet imellem dem (Illeris et al., 2004; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; 2016). Herhjemme har særligt Illeris (2006, 2011) igennem en lang årrække fremhævet vigtigheden af at tematisere professionelle identiteter og sociale praksisser som kerneelementer i kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Figur 1 viser en model for

arbejdspladslæring, som er udviklet af Illeris og kolleger med henblik på at beskrive samspillet mellem individuelle læringsforløb og sociale læringsmiljøer (Illeris et al., 2004).



Figur 1. Model for samspillet mellem individuelle læringsforløb og sociale læringsmiljøer

Modellen beskriver kompetenceudvikling på både et individuelt og et socialt plan, der i modellen er illustreret som to trekanter med hver en cirkel i midten. Samspillet mellem det individuelle og det sociale plan er illustreret ved, at de to trekanter og cirkler overlapper hinanden. Den øverste trekant illustrerer, at individuelle læringsforløb udfolder sig i et samspil mellem individets kognitive forståelse af læringens indhold og individets motivation samt det sociale læringsmiljø, som individet indgår i. Inde i trekanten illustrerer en cirkel, at det individuelle læringsforløb fortætter sig i en arbejdsidentitet. Den nederste trekant illustrerer, at det sociale læringsmiljø består af et samspil mellem organisationens strukturer og kulturer, som danner rammen om individuelle læringsforløb i organisationen. Inde i trekanten illustrerer en cirkel, at de forhold, der vedrører arbejdspladsen som et sociale læringsmiljø, fortætter sig i en arbejdspraksis. Hermed giver modellen overblik over de mest centrale elementer i læring på det individuelle og det organisatoriske plan.

STRATEGISK LEDELSE AF INDIVIDUELLE LÆREPROCESSER

“STRATEGISK LEDELSE AF SAMSKABELSE KRÆVER FOKUS PÅ ”DYBE” INDIVIDUELLE LÆREPROCESSER, SOM OMFATTER INDIVIDETS FORSTÅELSE FOR OG MOTIVATION I AT INDGÅ I SAMSKABELSESPROCESSER.”



Modellen kan illustrere, at strategisk ledelse af samskabelse kræver fokus på ”dybe” individuelle læreprocesser, som omfatter individets forståelse for og motivation i at indgå i samskabelsesprocesser. I fokusgrupperne fremhæver både medarbejdere og ledere, at samskabelse ikke alene kræver, at der blandt de ansatte er de fornødne kompetencer i forhold til at facilitere samarbejdet mellem forskellige parter, men også at de ansatte forstår og anerkender formålet med at samskabe med studerende, der blandt andet indebærer en grundlæggende usikkerhed om slutproduktet. Det er ikke alle medarbejdere og ledere, som bryder sig om den usikkerhed, der er forbundet med, at produktet ikke er defineret på forhånd. Eksempelvis siger en medarbejder:

”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’. Det handler helt sikkert 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.”

I fokusgrupperne er det et gennemgående tema, at det kan virke hæmmende i forhold til samskabelse, hvis man har en stærk identitet som faglig ekspert og helst ikke går på kompromis med fagligheden.

I fokusgruppernes drøftelse heraf fremgår det, at der er forskellige syn på og motivationer for at indgå i samskabelse blandt medarbejderne. Mange medarbejdere på bibliotekerne lægger særlig vægt på at løse deres opgaver med så høj faglig kvalitet som muligt. De forstår først og fremmest sig selv som fageksperter med særlig ekspertise i de studerendes behov. De motiveres til at indgå i samskabelse med studerende, hvis inddragelse af de studerendes erfaringer øger kvaliteten af arbejdet, men de giver udtryk for skepsis og aversion overfor samskabelse, hvis de skal gå på kompromis med fagligheden og kvaliteten i samarbejdet med

studerende. Andre medarbejdere lægger mere vægt på at servicere de studerende. De forstår først og fremmest sig selv som serviceorgan for uddannelserne, der skal hjælpe med, at de studerende kommer godt igennem studierne. De motiveres til at indgå i samskabelse, hvis inddragelse af de studerendes ønsker bidrager til at øge tilfredsheden blandt de studerende, men de giver udtryk for skepsis og aversion overfor samskabelse, hvis de oplever, at de studerendes ønsker ikke bliver imødekommet. Endelig er der medarbejdere, der lægger meget vægt på, at de studerende får indflydelse på deres studieliv, herunder bibliotekets service, hvilket bidrager til at berettige og give legitimitet til de produkter og services, der tilbydes. De forstår først og fremmest sig selv som sparringspartnere i forhold til de studerende. Medarbejderne motiveres til at indgå i samskabelse med de studerende, da inddragelsen bidrager til at give dem reel indflydelse og ejerskab. Medarbejderne giver udtryk for skepsis og aversion overfor samskabelse, hvis indflydelsen blot er symbolsk og bliver tilsidesat, når det kommer til stykket. De forskellige typer af medarbejderidentiteter og deres respektive motivation for samskabelse opsummeres i tabel 3.

Identitet hos medarbejder	Motivation for samskabelse	Personlig gevinst ved samskabelse	Personlig aversion ift. samskabelse
Faglig ekspert	Kvalitet	Bedre viden om de studerendes	Produkter af ringe faglig kvalitet
Service-leverandør	Effektivitet	Bedre service til de studerende	Studerende overlades til at servicere sig selv
Medspillende partner	Legitimitet	Mere ejerskab hos studerende	Inddragelsen er symbolsk

Tabel 3. Forskellige identiteter og motivationer for samskabelse

De nævnte medarbejdertyper er "idealtyper", dvs. analytiske kategorier der hverken er ideelle eller typiske, men som identificerer forskellige former for motivation og modstand i forhold til samskabelse. Denne pointe genfindes i dele af forskningslitteraturen, der angiver, at der kan være forskellige grunde til at interessere sig for samskabelse, både som enkeltperson og som organisation (Lystbæk 2019; Voorberg et al. 2014). Af fokusgrupperne fremgår det, at et uklart motiv for at samskabe produkter og services med brugere kan hæmme motivationen for at arbejde med samskabelse og skabe decideret modvilje, hvis det strider imod den professionelle identitet og selvforståelse, man har.

På denne baggrund handler strategisk ledelse af læring og kompetenceudvikling i forbindelse med samskabelse ikke alene om at sikre de fornødne proceskompetencer, men også om at skabe en fælles forståelse af formålet med samskabelsen. Det er en ledelsesopgave, der ligger i direkte forlængelse af den velkendte strategiske ledelsesopgave med at formulere mission og visioner, men som ikke begrænser sig hertil. Samskabelse kan, som det fremgår, tjene flere forskellige formål, hvilket også kan være en væsentlig grund til, at begrebet har vundet stor udbredelse og beskrives som et *"magic concept"* (Voorberg et al. 2014, 1334), dvs. som et begreb der fremtryller en løsning på snart sagt alle typer af problemstillinger. Men samskabelse involverer også en grundlæggende usikkerhed om det produkt, der skabes, og derfor kan der være udbredt usikkerhed blandt medarbejdere om, hvad formålet egentlig er, og om hvorvidt det kan realiseres. Derfor er den strategiske ledelse ikke gjort med at formulere mission og vision, men handler også om at tematisere og diskutere de motiver, der kan knytte sig til samskabelse, som enten motivation eller modstand, dvs. skabe rum for fælles drøftelse og forståelse af deltagernes forskellige motivation og potentielle aversion overfor at indgå i samskabelse. Strategisk ledelse af samskabelse kræver fokus på "dybe" individuelle læreprocesser, som omfatter individets forståelse for og motivation i at indgå i samskabelsesprocesser, særligt på områder hvor der traditionelt er meget stærke professionsidentiteter, som præger medarbejdernes forståelse af egen rolle og relation til brugerne.

STRATEGISK LÆRINGSLEDELSE AF ORGANISATORISKE LÆREPROCESSER

Hvis samskabelse skal lykkes, er det imidlertid ikke tilstrækkeligt at have fokus på deltagernes individuelle motiver og identiteter. De organisatoriske rammer er også afgørende, hvilket læringsmodellen (figur 1) illustrerer ved at fremhæve vigtigheden af "dybe" organisatoriske læreprocesser, der omfatter organisationens strukturer, kultur og centrale arbejdsgange, dvs. organisationens generelle praksis. Af fokusgrupperne fremgår det, at bibliotekernes organisatoriske praksisser tillægges stor betydning i forhold til arbejdet med samskabelse, herunder hvorvidt og hvordan man værdsætter samarbejde med studerende. Af fokusgrupperne fremgår det, at uddannelses- og universitetsbibliotekerne er præget af mange regler, procedurer og en klar arbejdsdeling i forhold til mange opgaver, hvilket blandt andet

kommer til udtryk gennem en høj grad af faglig specialisering og hierarkisk styring. Både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at bibliotekerne har tradition for at værdsætte grundværdier som høj faglighed, regelmæssighed og stabilitet i opgaveløsningen. Det er værdier, der traditionelt knytter sig til en tilgang til offentlig ledelse, der i forskningslitteraturen betegnes *Public Administration*, hvor det betones, at offentlige organisationer har til opgave at administrere og forvalte de myndigheds- og serviceopgaver, der er fastsat af lovgivningen, overfor brugere der traditionelt er blevet opfattet som passive modtagere af offentlig service (Torfing, 2012). 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.”

Hermed fremhæves det, at det ikke er tilstrækkeligt, at den enkelte kan håndtere den usikkerhed, der følger med samskabelse som nævnt ovenfor, men at det også er vigtigt, at der er ledelsesmæssig forståelse for og en organisationskultur, der er mere undersøgende og eksperimenterende, hvilket indebærer accept af fejl og forsøg, der mislykkes.

Denne pointe er typisk blevet fremhævet i den tilgang til offentlig ledelse, der i forskningslitteraturen betegnes *New Public Management*, der har introduceret brugertilfredshedsvurderinger og fokus på effektivisering i offentlige organisationer (Thomas, 2013). I fokusgruppernes drøftelse af de organisatoriske rammer for samskabelse fremgår det, at praksisser, der knytter an til denne forståelse af offentlig ledelse, har vundet indpas på bibliotekerne. Eksempelvis fremhæves det, at mange organisatoriske praksisser har fokus på ressourceoptimering og brugertilfredshed ud fra den grundlæggende opfattelse, at bibliotekerne må tage brugernes krav og forventninger alvorligt for at fastholde dem som ”gode kunder i butikken”. Eksempelvis siger en medarbejder:

”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. [...]. 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 ”

Hermed fremhæves det, at organisationen bevæger sig i retning af mere brugerinvolvering, men at det stadig ikke er en integreret del af alle praksisser på bibliotekerne.

Inden for de seneste år er forståelsen af brugerinvolvering blevet suppleret med en tilgang til offentlig ledelse, som forskningslitteraturen betegner *New Public Governance*, hvor der sættes fokus på åbenhed og involvering af borgerne (Torfing, 2012). Denne tilgang bygger på en revitalisering af demokratiske idéer og idealer fra de moderne retsstaters fødsel, eksempelvis fra politiske filosoffer som Rousseau og Tocqueville, der beskrev borgernes aktive deltagelse i samfundslivet som en form for *empowerment*, der involverer og ansvarliggør borgerne i forhold til at forme og forbedre deres egne livsbetingelser. Det er med baggrund i sådanne demokratiske idéer og idealer, at offentlige organisationer er begyndt at samarbejde med forskellige parter, hvilket der også udtrykkes en bevidsthed omkring i fokusgrupperne.

Af fokusgrupperne fremgår det, at uddannelses- og universitetsbibliotekerne er præget af værdier, der knytter an til primært *Public Administration* og *New Public Management*, og at man er ved at orientere sig hen imod *New Public Governance*. De forskellige organisatoriske praksisser og deres grundværdier opsummeres i tabel 4.

Praksisser i organisationen	Organisatoriske grundværdier	Styrings-paradigmne	Relation til brugerne
Klar arbejdsdeling Regler og procedurer	Regelmæssighed og forudsigelighed	<i>Public Administration</i>	Borger med behov for hjælp
Effektivisering Brugertilfredshed	Produktivitet og serviceorientering	<i>New Public Management</i>	Forbrugere med krav og forventninger
Åbenhed Brugerdemokrati	Indflydelse og medbestemmelse	<i>New Public Governance</i>	Aktiv medborger med indsigt og interesse

Tabel 4. Organisatoriske praksisser og grundværdier

I forskningslitteraturen betegnes organisationer, der rummer kulturelle værdier og praksisser fra forskellige styringslogikker eller paradigmer, som ”hybrider” (Byrkjeflot & Kragh Jespersen, 2014). Sådanne organisationer er karakteriseret ved, at forskellige organisatoriske værdier kan danne grundlag for organisatoriske praksisser og beslutninger, hvormed hybride

organisationer kan balancere forskellige hensyn – men også skabe konkurrence mellem og uklarhed om, hvilke værdier, som organisationen og dens medlemmer primært stræber efter at realisere.

På denne baggrund handler strategisk ledelse af samskabelse også om at tematisere de organisatoriske praksisser og værdier, der præger hverdagen for at vurdere hvorvidt og hvordan, de spiller med eller mod nye tiltag, eksempelvis i forhold til samskabelse med studerende, specielt på områder hvor der traditionelt er meget stærke professionsværdier og organisationskulturer. Organisatoriske praksisser og værdier kan både bidrage til at understøtte og undergrave samskabelse. Idéen om samskabelse har dybe idehistoriske rødder, som har givet liv til og inspireret en række sociale strømninger igennem det 20. århundrede, der har sat inddragelse og involvering på dagsordenen, eksempelvis ”aktivt medborgerskab”, ”brugerinddragelse” og ”brugerdreven innovation” (Lystbæk et al., 2019). Som sådan kan samskabelse koble sig til forskellige praksisser og perspektiver i forhold til inddragelse, hvilket uden tvivl har bidraget til begrebets udbredelse men også et uklart og omstridt begreb.

DERFOR KRÆVER STRATEGISK LEDELSE FOKUS PÅ ”DYBE” ORGANISATORISKE LÆREPROCESSER, SOM OMFATTER SÅVEL DE FORMELLE STRUKTURER OMKRING ARBEJDSOPGAVER OG SAMARBEJDSRELATIONER SOM DE KULTURELLE VÆRDIER OG PRAKSISSER.

AFSLUTNING

Samskabelse med brugere er blevet et strategisk fokuspunkt for mange virksomheder og organisationer, som har fået øjnene op for, at brugere kan være en stor ressource i forhold til at udvikle produkter og services. Men mange oplever, at samskabelse er lettere sagt end gjort, ikke mindst fordi samskabelse ikke blot er en metode men også et ”*mindset*”.

I denne artikel har jeg bygget bro mellem den voksende litteratur om strategisk ledelse af samskabelse og forskning i kompetenceudvikling i arbejdslivet for at undersøge hvilke kompetencer, som samskabelse med brugere kræver. Med det udgangspunkt og med inddragelse af fokusgruppedata fra et nationalt udviklingsprojekt på tværs af uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark viser artiklen, at samskabelse kræver en række proceskompetencer, som er nødvendige for at kunne gennemføre samskabelsesprocesser.

Samskabelsen kan have fokus på at udvikle nye idéer til produkter eller services, hvilket kan kræve proceskompetencer i forhold til facilitering af idégenererende processer som *brainstorming* og *mindmapping*. Samskabelse kan også have fokus på at udvikle konkrete prototyper på nye produkter og services, hvilket kan kræve proceskompetencer i forhold til facilitering af kreative processer som *workshops* og *blueprints*. Endelig kan samskabelse have fokus på at etablere nye praksisser, hvilket kan kræve proceskompetencer i forhold til facilitering af prøvehandlinger og rollespil. Som sådan kræver strategisk ledelse af samskabelse denne form for læringsledelse: Det kræver, at de fornødne proceskompetencer er udviklet og tilstede i tilstrækkelig grad.

Men strategisk ledelse af samskabelse kan også kræve mere grundlæggende læringsledelse, dvs. tematisering af "dybere" personlige og organisatoriske udfordringer og de læreprocesser, som håndtering heraf kræver. Af fokusgrupperne fremgår det, at et uklart motiv for at samskabe produkter og services med brugere kan hæmme motivationen for at arbejde med samskabelse og skabe decideret modvilje, hvis det strider imod den professionelle identitet og selvforståelse, man har. I den sammenhæng er der brug for strategisk læringsledelse i forhold til at tematisere såvel de forskellige motivationer, der kan understøtte samskabelse, som den modstand der kan undergrave et strategisk fokus på samskabelse. Fokusgrupperne viser desuden, at der er brug for strategisk læringsledelse af strukturer og kulturelle værdier, der ligeledes præger de roller og relationer, som medarbejdere og andre aktører indgår i.

REFERENCER

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

Bonnerup, B. & A. Hasselager (2019): Ledelse af læreprocesser i grupper. I Helth (red) Ledelse og læring i praksis

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

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

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

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

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

Healey, M., A. Jenkins & C. Bovill (2015): Students as partners in learning. In J. Lea (Ed.), Enhancing learning and teaching in higher education. Maidenhead: Open University Press

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

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

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

Islam, A., N.K. Agarwal & M. Ikeda (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.

Kandola, B. (2012) Focus Groups. In Symon, G. & Cassell, C. (eds) Qualitative Organizational Research. London: Sage Publications, pp.258-274.

King, N., (2012). Doing template analysis. In Symon, G. & Cassell, C. (eds) Qualitative Organizational Research. London: Sage Publications, pp. 426-450.

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.

Lystbæk, C. T. 2018. Co-creation. Hvad, hvorfor, hvordan. Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter. Retrieved from [https://library.au.dk/fileadmin/www.bibliotek.au.dk/Blogs/Co-creation - ...](https://library.au.dk/fileadmin/www.bibliotek.au.dk/Blogs/Co-creation_-_...)

Lystbæk, C.T. 2019 Co-creation Competence. Erfaringer og anbefalinger. Aarhus Universitet

Lystbæk, C.T., Harbo, K. & Ottesen, C.H. 2019 Unboxing co-creation with students: Potentials and tensions for academic libraries. *Journal of Information Literacy in Higher Education*, 11 (1), 3-15.

Symon, G. & Cassell, C. (2012) The Context of Qualitative Organizational Research. In Symon, G. & Cassell, C. (eds) *Qualitative Organizational Research*. London: Sage Publications, pp.1-11.

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

Sørensen, E. & Torfing, J. (2018). Den offentlige arena for samskabelse. I Fogsgaard & Jongh (red.) *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag

Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. In *European Economic Review*, Vol.85 (202)

Teece, D. (2011) *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press

Teece, D. & Heaton, S. (eds) (2015) *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. Oxford University Press.

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., Sørensen, E. & Røiseland, A. 2016. Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society* 51 , no.5: 795-825

Tortzen, A. (2016). Samskabelse i kommunale rammer: hvordan kan ledelse understøtte samskabelse? Roskilde Universitet

Torzen, A. 2018. At lede samskabelse: Fra ambition til praksis. I Fogsgaard & de Jongh (red) Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. Dansk Psykologisk Forlag

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.