



# Samskabelse

## De langsigtede effekter af kompetenceudvikling

Av

Jens Ulrich  
Ph.d. og konsulent  
Ulrich Consult ApS

Øystein Stabell  
Seniorrådgiver  
Innlandet fylkesbibliotek

# Innhold

<b>Summary</b> .....	<b>2</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>4</b>
Baggrund.....	4
Kan man måle effekten af samskabelse? .....	4
Kompetenceudviklingsforløbet.....	6
Undersøgelsens hensigt: Effekter på forskellige niveauer .....	8
<b>Resultater</b> .....	<b>10</b>
Effekten på det personlige niveau .....	10
Effekten på det institutionelle niveau .....	15
Effekten på bibliotekets relevans for borgerne .....	16
Bibliotekets rolle i lokalsamfundet .....	20
Er biblioteket blevet mere synligt og efterspurgt i den kommunale organisation? .....	22
<b>Konklusion</b> .....	<b>28</b>
<b>Referencer</b> .....	<b>30</b>

# Summary

*Denne rapport sammenfatter resultaterne af en undersøgelse af effekterne af et større kompetenceudviklingsforløb – pilotprojektet Biblioteket som samskaper (2018-2020). Der deltog 19 biblioteksansatte fra otte folkebiblioteker og fire fylkesbiblioteker, og projektet var initieret af Oppland fylkesbibliotek (Innlandet fylkesbibliotek) og støttet af Nasjonalbiblioteket. Kompetenceudviklingsforløbet skulle give de biblioteksansatte kompetencer til at lede og understøtte samskabelsesprocesser*

*Det er fire år siden, projektet blev afsluttet. I denne undersøgelse har respondenterne svaret på om deres samskabelseskompetencer fortsat har effekt i deres daglige opgavevaretagelse. Undersøgelsen har målt effekten af samskabelse på tre niveauer:*

*1) effekter, som kan måles på deltagernes motiver for og evne til at indgå i samskabende processer*

*2) effekter, som forløbet kan have for deltagernes relationer til borgerne og foreningslivet, og*

*3) effekter, som forløbet kan have for bibliotekets synlighed i forhold til såvel omverdenen som til den øvrige kommunale organisation.*

## **Deltagerne praktiserer samskabelse**

*Undersøgelsen viser, at deltagerne har tilegnet sig værdifulde samskabelseskompetencer, som har haft stor betydning for deres arbejde med borgere og foreningsliv. Et element har her været, at deltagerne er blevet mere foranlediget til selv at opsøge samskabende muligheder, men samtidig er deltagerne også blevet mere tilkoblingsduelige, når borgere og foreninger har taget initiativer.*

## **Nye aktiviteter og initiativer**

*Undersøgelsen viser også, at den samskabende tilgang har foranlediget, at der er udviklet og igangsat nye aktiviteter og initiativer, som med stor sandsynlighed ikke havde set dagens lys, hvis det ikke havde været for den samskabende tilgang. En yderligere effekt på aktivitetsdelen er, at det generelt vurderes, at hvis man anvender en samskabende tilgang, så er det muligt at sætte flere og nye aktiviteter i gang uden, det kræver et yderligere ressourceforbrug.*

## **Bibliotekets synlighed**

*Synlighed er vigtigt, hvis man som bibliotek i dag skal være relevant for lokalområdet. Og i undersøgelsen peges der på, at den samskabende tilgang kan være en væsentlig løftestang for at gøre bibliotekerne synlige i lokalområdet.*

### **Forandringsagenter?**

*Endelig er der også set på, om deltagerne i kompetenceudviklingsforløbet efterfølgende har fået en rolle som en form for forandringsagenter inden for samskabelsesfeltet. Der er imidlertid ikke meget, der tyder på, at denne mulighed er realiseret. Det er svært at gå på tværs af de kommunale siloer, når man gerne vil samarbejde med andre i kommunen om et samskabende tiltag. Deltagernes tilbagemeldinger peger på, at det kræver ledelsesopmærksomhed og nye måder at organisere sig på. Dette betyder at der fortsat er et stort potentiale for at udvikle en samlet kommunal samskabelsespraksis.*

# Indledning

## Baggrund

Samskabelse er de sidste år for alvor kommet på dagsordenen i Norge. I dag er samskabelse integreret i strategier og visioner i de fleste kommuner og fylkeskommuner (regioner). I Stortingsmeldingen "*En innovativ offentlig sektor*" (Stortinget 2020) understreges det, at samskabelse skal være en central metode til at skabe morgendagens velfærdssydelser.

Metoden og tankesættet er stadig så nyt i Norge, at der findes ganske lidt dokumentation for effekten og værdien af de samskabende processer, der er sat i gang. Nærværende rapport er imidlertid et forsøg på at bidrage til mere dokumentation på området.

Det to-årige pilotprojekt *Biblioteket som samskaber* startede i 2018. I projektperioden oparbejdede deltagerne fyldige og brede kompetencer til at arbejde mere samskabende. Dette gennem undervisning, erfaringsudveksling, faglig sparring og praksishandlinger.

Det er nu gået fire år siden projektet blev afsluttet. Det vil derfor være interessant at se, hvilken effekt og værdiskabelse, projektets deltagere har bidraget deres bibliotek, deres organisation og lokalsamfund med. Denne rapport bygger således på en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse, hvor netop effekten og værdiskabelsen af en samskabende tilgang undersøges. Og vurderingen er, at resultaterne af denne undersøgelse ikke alene er interessante for folk med interesse for bibliotekssektoren, men at undersøgelsens resultater også har relevans for aktører uden for bibliotekssektoren.

## Kan man måle effekten af samskabelse?

Når vi sætter nye indsatser, skaber nye tiltag eller laver store ændringer i offentlige organisationer, er det nærmest en naturlov, at vi skal opstille mål for forandringen og at vi skal måle på effekterne af forandringerne ud fra disse mål. Men spørgsmålet er måske, om det nu også er en naturlov, at vi skal måle på alle nye tiltag.

### Effektmåling: Traditionelle metoder

Det store fokus på målsætning, og de dertil knyttede effektmålinger, opstod med indførelsen af den styringsforståelse, som ses i New Public Management. Pointen var her, at det i effektiviseringens og rationaliseringens tegn skulle kunne dokumenteres, hvilke effekter nye tiltag i den offentlige sektor havde. En bølge som for alvor startede i 1980'erne, men som for så vidt stadig skyller ind over den offentlige sektor i Norden. På trods af et utal af forsøg på at afbureaukratisere, så fylder dokumentation, og dermed også effektmålinger, en stor del af dagligdagen for mange offentligt ansatte.

De typer af effektmålinger, som kom til at fylde meget med New Public Management var typisk bundet op på målinger af output. Altså lettere simplificeret noget med, hvor mange

enheder der blev produceret på tid. Hvor mange sager kunne en sagsbehandler håndtere på en dag? Hvor hurtigt kunne man i jobcentrene gøre de udsatte borgere arbejdsparate? Hvor høje karakterer kunne en skole eller skoleklasse præstere? Hvor mange besøgende kom der på biblioteket? Og så videre. Alt sammen noget, som i sidste ende kunne kvantificeres.

### **Samskabelse - fra output til outcome**

Når vi ser på effekterne af samskabelse, så bliver disse kvantificerbare effektmålinger imidlertid mere vanskelige. Samskabelse handler i bund og grund om, at offentligt ansatte sammen med borgerne, civilsamfundsaktører eller private virksomheder skal udvikle og skabe velfærdsløsninger i former for ligeværdige relationer (Tortzen, 2019; Ulrich, 2016). Spørgsmålet i denne sammenhæng er, hvordan man kan måle effekten af sådanne typer af samarbejde? Det er svært. Og rene effektmålinger baseret på output er heller ikke hensigtsmæssigt i denne sammenhæng.

Med fokus på samskabelse har vi bevæget os ind i en anden styringsforståelse. Nu er det ikke længere New Public Management, der udgør den overordnede styringsforståelse, men i stedet New Public Governance. Og her er det ikke længere output-målinger, men outcome-målinger, der er fokus på. Her er det ikke antal enheder, men værdiskabelsen, der er i centrum for målingerne (Hansen-Nord & Triantafillou, 2017). Og det komplicerer straks målingsambitionen. Det er for det første svært at kvantificere værdiskabelse og det er for det andet meget vanskeligt at isolere effekten af enkelte tiltags betydning for den værdi, som skabes.

### **Metodevalg**

I nærværende sammenhæng er det alligevel forsøgt med en tilnærmelsesvis traditionel effektmålingstilgang. Vi vil gerne måle, hvad et kompetenceløft i forhold til at kunne arbejde samskabende, har betydet for fagprofessionelles mulighed for at skabe en positiv effekt på deres opgavevaretagelse. Altså hvilke målbare effekter kommer der ud af det samskabende arbejde. Vi ser således eksempelvis på, om den samskabende tilgang, som er opøvet af deltagerne gennem kompetenceudviklingsforløbet, kan vurderes at have en effekt på antal besøgende på biblioteket. Vi forsøger imidlertid også at indfange en mere værdiskabende effekt af deltageres kompetenceløft. Altså en outcome tilgang. Dette eksempelvis ved at spørge ind til, om deltagerne mener, at deres kompetenceløft har bidraget til, at biblioteket er blevet mere relevant for borgerne og lokalsamfundet. Her kan der metodisk set godt opstå udfordringer, når værdiforøgelsen, som konsekvens af deltageres kompetenceløft, på denne måde forsøges kvantificeret.

### **At måle effekten af samskabelse: En kompleks opgave**

Vores pointe er imidlertid, at hvis vi skal se nøgternt på, om samskabelse bare en er god ide, eller om der også skabes en effekt, som kan sammenstilles med andre tiltags effekter, så må vi også lave en kvantificerende effektundersøgelse. Når vi gerne vil se på effekten af samskabelse, så er vi dog stadig fanget af udfordringen med at isolere effekten af de igangsatte tiltag.

Når vi gerne vil se, om kompetenceudviklingsforløbet har gjort en forskel for deltagerne, for de enkelte biblioteker og deres lokalsamfund, så ville det være ideelt, hvis vi kunne måle på

nogle rimelig konstaterbare faktorer. Men dette er ikke muligt. Vi har derfor valgt at spørge deltagerne om deres oplevelse af kompetenceudviklingsforløbets effekt, og dermed indirekte gøre dem til sandhedsvidner for at isolere effekten af deres deltagelse i forløbet. Denne tilgang forudsætter principielt, at deltagerne selv kan isolere effekten af deres kompetenceudvikling i forhold til deres håndtering af deres keretopgave, hvilket selvsagt kan være behæftet med usikkerhed. En usikkerhed, som stadig forefindes selv om vi i spørgsmålene har gjort meget ud af at understrege, at det er de direkte effekter af deres deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet, som vi spørger ind til.

Opsummerende kan vi her sige, at vi på den ene side søger at vurdere kompetenceudviklingsforløbets effekt på klassiske output parametre og at vi samtidig forsøger at operationalisere en måling af kompetenceudviklingsforløbets effekt på outcome parametre vel vidende, at dette er mere kompliceret.

## **Kompetenceudviklingsforløbet**

### **Et ambitiøst projekt**

Som nævnt er formålet med undersøgelsen at identificere effekterne af, at en række biblioteksansatte har deltaget i et større kompetenceudviklingsforløb. Det omtalte kompetenceudviklingsforløb har været et ambitiøst projekt, som vi erfarer, er blandt de mest omfattende, når det kommer til udviklingen af samskabelseskompetencer, som er gennemført i såvel Norge som Danmark. Forløbet strakte sig over to år og indbefattede undervisning, øvelser og praksisrefleksioner over samlet 16 dage fordelt på otte fysiske samlinger. Mellem samlingerne arbejdede deltagerne med eget aktionslæringsprojekt og mødtes i aktionslæringsgrupper. Forløbet blev fulgt op med et catch-up seminar på to dage et år efter forløbets afslutning. Her udvekslede deltagerne erfaringer og modtog samskabelsesfaglig sparring fra underviserne på forløbet.

### **Involvering af kommunal ledelse**

Som en integreret del af forløbet var deltageres nærmeste ledere inviteret med på en af samlingerne. Deltagerne blev ligeledes opfordret til, at deres aktionslæringsstiltag skulle afvikles ud fra en forventningsafstemning med nærmeste leder. Hensigten med dette var, at være med til at skabe et rum og en legitimitet for den samskabende tilgang i deltageres egen nære praksis.

Ydermere blev kommunaldirektørerne fra de deltagende kommuner inviteret til at deltage på en af samlingerne, ligesom de også var repræsenteret i projektets styregruppe. Et af kompetenceudviklingsprojektets intentioner var at gøre det muligt for deltagerne at fungere som en slags forandringsagenter eller kommunale nøglepersoner i forhold til en samskabende tilgang. Skulle dette lykkes, var det vurderet, at også kommunens strategiske ledelseslag skulle inddrages.

Såvel deltagerens egne ledere, som de respektive kommunaldirektører, tog positivt imod invitationerne og mødte talstærkt op.

### **Ansvarlige for projektet**

Oppland fylkesbibliotek (Innlandet fylkesbibliotek) var projektejer. Jens Ulrich, var ansvarlig for og underviser på forløbet sammen med Malene Bødker Leerberg fra VIA University College, Danmark. Øystein Stabell, rådgiver fra Innlandets fylkeskommune, var projektleder og sammen med kollegaer fra tre andre fylkeskommuner ansvarlige for faciliteringen af aktionslæringsforløbet, som var en integreret del af kompetenceudviklingsforløbet. Nasjonalbiblioteket støttede projektet med 2,7 millioner kroner.

Forløbet blev gennemført fra september 2018 til september 2020. Det betyder, at de personer, som har deltaget i nærværende undersøgelse, har gennemført et ambitiøst kompetenceudviklingsforløb og at de derforuden har haft mulighed for at samle erfaringer med det samskabende arbejde i fire år efter endt deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet.

Se eventuelt mere om projektet i *"Biblioteket som samskaper – Erfaringer med biblioteket som samfunnsutvikler"* (Stabell, 2020).

### **Metode**

Undersøgelsen bygger på resultater af såvel en kvantitativ som en kvalitativ del. På kompetenceudviklingsforløbet deltog medarbejdere fra folkebiblioteker og fra fylkesbiblioteker. I undersøgelsen er det deltagerne fra folkebibliotekerne, der er målgruppen. På forløbet deltog 15 fra folkebibliotekene. Ved undersøgelsens start er tre af disse personer ikke længere ansat på kommunebiblioteker, hvorfor disse ikke er vurderet relevante at medtage i undersøgelsen.

Spørgeskemaerne er således udsendt til 12 personer, hvoraf 10 har svaret på hele spørgeskemaet, hvilket giver en besvarelsesprocent på 83%. De steder, hvor det er fundet

### **Biblioteket som samskaper**

#### **Projektperiode**

01.09.2018–15.09.2020

#### **Projektets formål**

Bibliotekene skal være nyskabende og relevante samfunnsutviklere.

#### **Hovedmål 1**

Sammen med innbyggere og lokal-samfunn løser prosjektdeltakerne felles oppgaver, problemer og utfordringer knyttet til demokratisk deltakelse, læring, kunnskapsdeling og kulturopplevelser.

#### **Hovedmål 2**

Prosjektdeltakerne har god kjennskap til relevante innovative tiltak som har vært testet ut andre steder og som kan skape verdi i eget lokalsamfunn.

#### **Hovedmål 3**

Prosjektdeltakerne har etablert metoder og verktøy for kunnskapsoverføring til egen organisasjon og til andre bibliotekarer som ønsker å involvere innbyggere og lokalsamfunn.



relevant, har det i spørgeskemaet være muligt for respondenterne at skrive uddybende kommentarer. Hvor disse kommentarer er medtaget i rapporten er følgende reference brugt: "svar på åbent spørgsmål i survey".

Ud over spørgeskemaet er der efterfølgende gennemført tre semistrukturerede interviews med deltagere fra forløbet.

### **Begrænsninger i datagrundlaget**

Det må erkendes, at datamaterialet ikke er stort. 10 besvarelser er vanskeligt at konkludere på generelle tendenser ud fra. Som læser skal man derfor se resultaterne i rapporten med de forbehold, som datamaterialets størrelse byder.

På trods er datamaterialets ringe størrelse er det i rapporten valgt at angive resultaterne i procent. Dette er alene gjort for overskuelighedens skyld.

## **Undersøgelsens hensigt: Effekter på forskellige niveauer**

I undersøgelsen er der sat fokus på effekten af de medvirkendes deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet på flere niveauer.

### **Personligt niveau**

Med fokus på det personlige niveau har det været hensigten at se på, hvilken effekt de adspurgte vurderer, at deres deltagelse i forløbet har haft på deres egen måde at arbejde samskabende på det personlige niveau. Har forløbet gjort dem bedre i stand til at integrere den samskabende tilgang i deres daglige arbejde?

### **Institutionelt niveau**

Med fokus på det institutionelle niveau har det været hensigten at se på, hvilken effekt de adspurgte vurderer, at deres deltagelse i forløbet har haft af betydning for mulighed for at sprede den samskabende tilgang ud i en bredere kreds på deres bibliotek. Der ses altså på om deltagelsen i forløbet haft en konkret betydning for tanken om det samskabende bibliotek?

### **Borgerperspektivet**

Med fokus på borgerperspektivet har det været hensigten at se på, hvilken effekt de adspurgte vurderer, at deres deltagelse i forløbet har haft af betydning for borgernes oplevelse af biblioteket. Er biblioteket blevet mere relevant for borgerne? Et element i dette perspektiv er også at se på, om det med den samskabende tilgang er muligt at skabe flere tilbud til borgerne uden af dette kræver flere ressourcer.

### **Lokal og kommunal synlighed**

Med fokus på lokal og kommunal synlighed har det været hensigten at se på, hvilken effekt de adspurgte vurderer, at deres deltagelse i forløbet har haft af betydning for bibliotekets synlighed i lokalområdet. Dette både i forhold til borgerne og i forhold til foreningslivet.

Dels er der sidst set på, hvilken effekt de adspurgte vurderer, at deres deltagelse i forløbet har haft af betydning for bibliotekets synlighed i den kommunale organisation, og om der også kan ses en effekt på, om biblioteket er blevet en mere oplagt samarbejdspartner for andre afdelinger i den kommunale organisation. Er biblioteket blevet mere synlig og efterspurgt i den kommunale organisation?

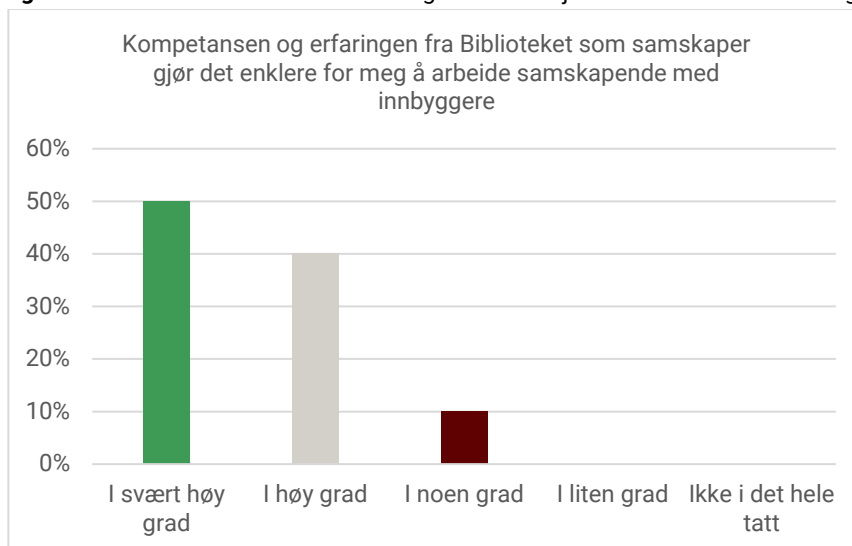
# Resultater

## Effekten på det personlige niveau

### Samskabelse med borgerne

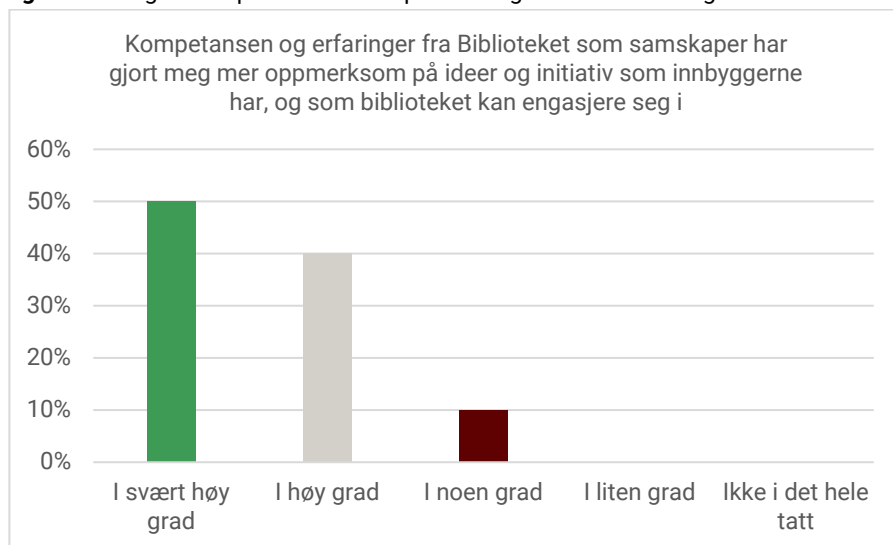
Helt overordnet, så mener deltagerne, at deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har gjort det nemmere for dem at arbejde med samskabelse. 50% tilkendegiver således, at det i meget høj grad er blevet nemmere for dem at arbejde samskabende med borgerne, mens yderligere 40% tilkendegiver, at det i høj grad er blevet nemmere for dem at arbejde samskabende med borgerne (se Figur 1).

**Figur 1:** Er det blevet nemmere for deltagerne at arbejde samskabende med borgerne?



Skal man lykkes med at skabe værdi gennem samskabende processer, så er det også vigtigt, at man har øje for, hvilke ideer borgerne kan have og hvilke initiativer borgerne eventuelt har lyst til at tage. Man kan sige, at det for den biblioteksansatte handler om at kunne tage et borgerperspektiv og dermed supplere et indfra-og-ud perspektiv med et udefra-og-ind perspektiv. I undersøgelsen er der således spurgt ind til, om deltagerne mener, at deres deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har betydet, at de er blevet mere opmærksomme på ideer og initiativer, som borgerne har og som biblioteket dermed kan engagere sig i. Og det giver deltagerne udtryk for, at de har. 90% mener således, at forløbet har gjort dem mere opmærksomme på dette – 50% i meget høj grad og 40% i høj grad (se Figur 2).

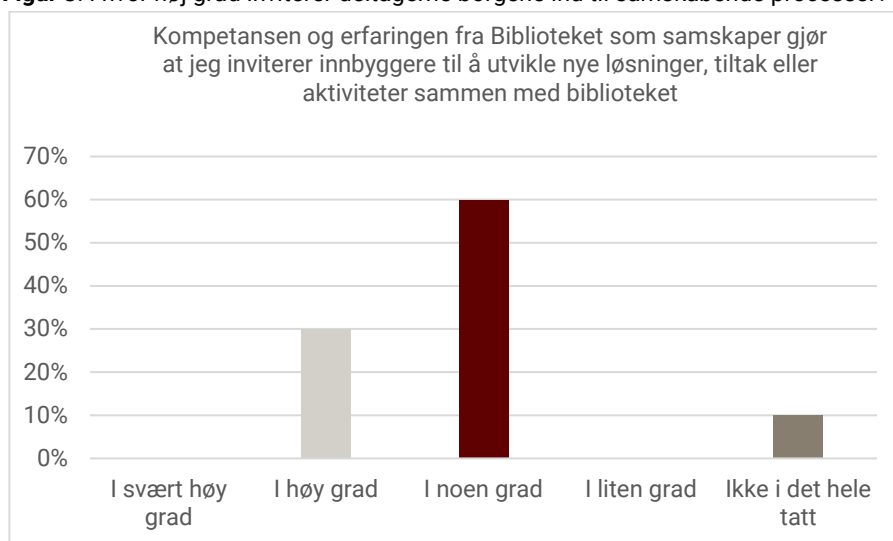
**Figur 2:** Deltagernes opmærksomhed på ideer og initiativer fra borgerne



### Opmerksomhet vs. handling

En ting er selvsagt at have en opmærksomhed på, at der kan komme værdifulde ideer og initiativer fra borgernes side, noget andet er at handle på dem. Og her svarer 60% at de i nogen grad og 30% at de i høj grad inviterer borgerne til at udvikle nye løsninger, tiltag eller aktiviteter sammen med biblioteket (se Figur 3).

**Figur 3:** I hvor høj grad inviterer deltagerne borgene ind til samskabende processer?



Det gjelder således ikke for alle, at der er en lige linje mellem at blive opmærksom på ideer og initiativer fra borgernes side til så også at handle på det. Som det ses af Figur 2, så er der en høj grad af opmærksomhed på borgernes ideer og initiativer, mens de reelle invitationer til samskabelse, som det fremgår af Figur 3, ikke helt har samme høje niveau.

Det kan der være mange forklaringer på. Dels kan det være, at man ikke har ressourcer til at handle på sine nye opmærksomhedspunkter. En af deltagerne udtrykker dette forhold på følgende vis: *"Bevisstheten rundt samskaping er stor, men det er tidkrevende å holde på med samskaping i hverdagen"* (svar på åbent spørgsmål i survey).

### Faciliterende samskabelse

Tager man de samskabelsesfaglige briller på, så er det ikke bydende nødvendigt, at man som biblioteksansat involverer sig aktivt i udviklingen af tiltag eller i realiseringen af tiltag, som kan udspringe af borgernes ideer og initiativer. Man kan også have en mere tilbagetrukket rolle, hvor man ikke direkte involverer sig, men hvor man understøtter, at borgerne selv udvikler og realiserer, de tiltag, som de finder relevante. Vi kan kalde dette en faciliterende samskabende tilgang (Ulrich, 2016).

I undersøgelsen svarer halvdelen, at en konsekvens af deres deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har været, at de i nogen grad arbejder på denne måde, mens den anden halvdel svarer, at en konsekvens af deres deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet i høj grad har betydet, at de nu arbejder på denne måde (se Figur 4).

Dette kan tolkes til, at deres deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har betydet, at de er mere opmærksomme på, at de kan være med til at understøtte nye aktiviteter uden at de nødvendigvis behøver at engagere sig fuldt ud i aktivitetens udviklingen. At man på denne måde kan facilitere nytænkning og realisering af nye tiltag uden, at man som bibliotek skal gøre disse aktiviteter til bibliotekets egne, betyder alt andet lige, at bibliotekets ressourcer rækker længere end hvis man som bibliotek selv skulle tage ansvar for realiseringen af disse tiltag.

**Figur 4:** Deltagernes parathed til at støtte borgerne til selv at udvikle tiltag og aktiviteter

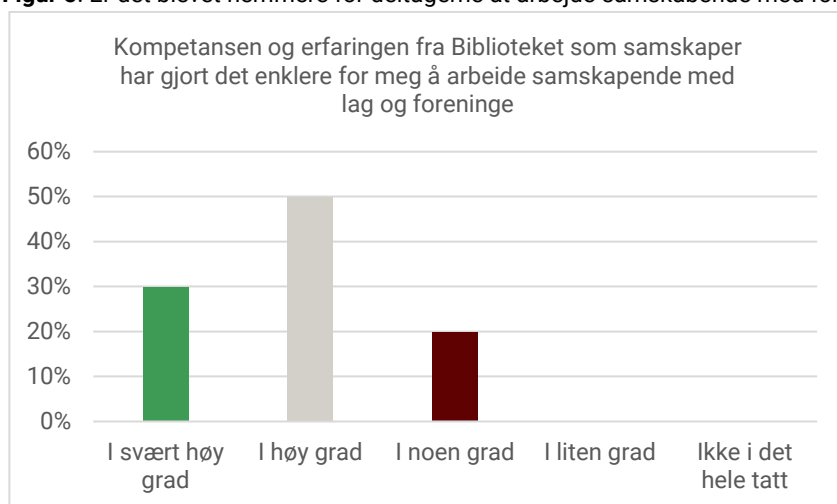


## Samskabelse med foreningslivet

Ovenstående handler om i hvilken grad deltagerne har vurderet deres evner og motivation for at række ud til borgerne. I undersøgelsen er ligeledes spurgt ind til, hvordan deltagerne har vurderet deres evner og motivation for at række ud til foreningslivet.

Her kan man overordnet sige, at deltagerne er lidt mere forbeholdne over for deres motivation for at samskabe med foreninger end de er i forhold til borgerne (se Figur 2). Ikke meget, men dog lidt. Eksempelvis er svarer 50% at de i meget høj grad synes, at det er blevet nemmere at arbejde samskabende med indbyggerne, mens kun 30% svarer, at det er blevet nemmere at arbejde samskabende med foreningslivet (se Figur 5).

**Figur 5:** Er det blevet nemmere for deltagerne at arbejde samskabende med foreningslivet?



## Hverdagssamskabelse – et nyt mindset?

Vi forbinder ofte samskabelse med det arbejde der pågår i større projekter. Ofte projekter, som har til hensigt at håndtere komplekse problemer (Torfing et al., 2019). Men samskabelse kan også sættes i spil i mindre skala. Det behøver ikke at handle om større projekter, men mere om en tilgang eller et mindset, som den velfærdsprofessionelle kan tage i brug i det daglige møde med borgeren. Som velfærdsprofessionel står man således overfor, om man i situationen skal møde den enkelte borger med eksempelvis et fagligt perspektiv, med et myndighedsperspektiv, med et servicerende perspektiv eller med et samskabende perspektiv.

Vælger man at møde borgeren med et samskabende perspektiv, kan vi med fordel benævne dette som hverdagssamskabelse. Vi ser således typisk samskabelsen folde sig ud i forhold til den enkelte borger, som en del af den fagprofessionelles hverdagspraksis med at løse konkrete opgaver.

I undersøgelsens kvalitative del, at der i interviewene spurgt ind til, om kompetenceudviklingsforløbet har haft en betydning for deltagernes motiv for og evne til at møde den enkelte borger med et samskabende perspektiv, når det giver mening og når det kan skabe værdi. Alle de interviewede pointerer, at de som en effekt af

kompetenceudviklingsforløbet har fået stort fokus på, at benytte samskabelsesperspektivet på denne hverdagsmåde. En af deltagerne siger således:

*"Helt generelt tror jeg det er bevisstheten på hvordan du tilnærmer deg folk og hvordan det kan gjøres. Den her nysgjerrigheten ovenfor folk, og spørre opp, stille spørsmål og følge opp på en helt annen måte i hverdagen - som gjelder både i møte med enkeltinnbyggeren - vise et engasjement og en nysgjerrighet ovenfor de, men også i andre helt hverdagslige hendelser som møter" (interview med deltager).*

### **Effekten på det personlige niveau – opsummering**

Opsummerende kan vi hermed konkludere, at kompetenceudviklingsforløbet har haft stor positiv indvirkning på deltagernes lyst og evne til at arbejde med samskabende med borgerne. De er generelt blevet bedre til at række ud til borgerne og de er også blevet bedre til at være åbne, når borgene henvender sig med nye ideer og initiativer.

En af deltagerne udtrykker dette på følgende måde:

*"Vi ser at i kulturavdelingen har samskaping blitt en del av metoden når vi skal i gang med større prosjekter som for eksempel utvikling av ny park utenfor kulturhuset, utarbeidet innhold på festivaler osv." (svar på åbent spørgsmål i survey).*

En anden deltager formulerer lidt samme pointe på følgende vis:

*"Mye større oppmerksomhet på innbyggers ønsker og innbyggere som ressurs. Mer selvsikkerhet og ønske om å gå inn i samtaler med innbyggere for å lære hva de er interessert i og hvordan de kan bidra" (svar på åbent spørgsmål i survey).*

Endvidere kan vi konkludere, at kompetenceudviklingsforløbet også har haft stor positiv indvirkning på deltagernes lyst og evne til at arbejde samskabende med foreningslivet. Dog ikke i så høj grad som i forhold til borgerne.

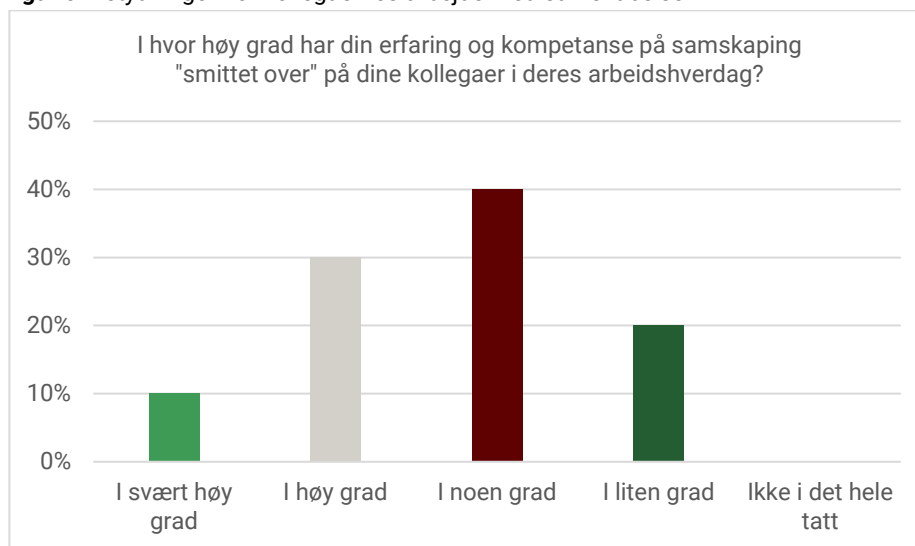
Og endelig kan vi se, at kompetenceudviklingsforløbet har betydet, at deltagerne har integreret den samskabende tilgang som en mulighed i deres fagprofessionelle daglige tilgang til borgerne.

## Effekten på det institutionelle niveau

Erfaringer viser, at hvis man som institution – her som et bibliotek – skal lykkes med at blive mere samskabende, så er det ikke tilstrækkeligt, at enkelte medarbejdere har motivation og kompetencer til at arbejde samskabende. Der skal flere til at løfte indsatsen. I undersøgelsen er der derfor også blevet spurgt ind til, om deltagernes deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har haft betydning for den samlede institutions kapacitet til at arbejde samskabende.

I undersøgelsen er der spurgt ind til, om deltagernes nyerhvervede kompetencer inden for samskabelsesfeltet har haft betydning for deres kollegaers kapacitet til at samskabe. Og her svarer 80%, at det har haft en betydning – en svarer, at det har haft en meget høj grad af betydning, tre at det har haft høj betydning og fire at det i nogen grad har haft betydning. Samtidig svarer to, at det har haft en lav grad af betydning for kollegaerne (se Figur 6).

**Figur 6:** Betydningen for kollegaernes arbejde med samskabelse



Erfaringer med at få kompetencerne til at sprede sig rundt i organisationen er således både gode og knap så gode. På positivsiden siger en af deltagerne følgende:

*"Det er lett for meg å være positiv til innspill fra lag/foreninger og lignende, og dette smitter over på de andre ansatte." (svar på åbent spørsmål i survey).*

Og i forhold til vanskelighetene ved at sprede kompetencerne til kollegaerne, siger en anden:

*"De har fått for lite informasjon, og det er vanskelig å få samskaping under huden uten grundig kunnskap og arbeid med samskaping" (svar på åbent spørsmål i survey).*



En af de interviewede deltagere reflekterer lidt over grunden til, hvorfor det nogen gange lykkes at få kollegaerne med og hvorfor det andre gange er mere vanskeligt:

*Det virker som noen forstår denne måten å jobbe på intuitivt, mens andre synes det er vanskelig. Hvis jeg skal prøve å tolke hvorfor noen forstår det lett, så tror jeg det er fordi de er nysgjerrige og tolerante på folk - og at folk merker det. Og at de ikke blir veldig ubekvemme når de slipper kontrollen og ikke vet helt hva som skjer (interview med deltager).*

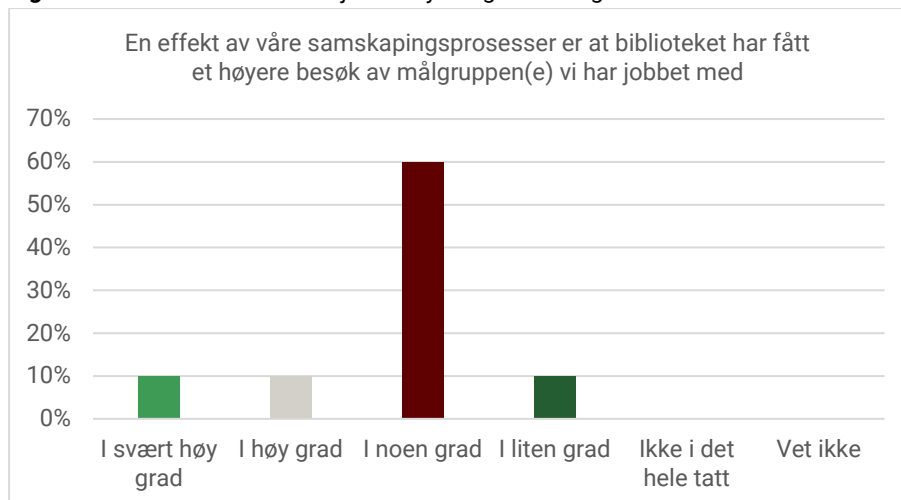
En anden af de interviewede fortæller om, hvordan hun også har været med til at præge nogen af de andre ansatte på biblioteket med en hverdags-samskabende tilgang:

*En ansatt - deltidansatt og mye skrankevakt - som ikke var med i "Biblioteket som samskaper" har det riktige mindsettet - hun innleder samtaler med innbyggere selv når de kommer med kritikk av våre tjenester. Før gikk vi kanskje litt i forsvar - det gjør vi ikke lengre. På denne måten er hun med på å løfte små utfordringene slik at vi får kunnskap på hvordan vi kan tilnærme oss utfordringen (interview med deltager).*

## Effekten på bibliotekets relevans for borgerne

Der er mange måder, et bibliotek kan gøre sig relevant på. Antallet af besøgende på biblioteket siger selvsagt noget om, hvorvidt borgerne synes at biblioteket er relevant for dem. Det kan være svært at isolere effekten af, at man arbejder mere samskabende direkte på besøgstallet. Men på trods af disse vanskeligheder, er det alligevel skønnet, at det er relevant at spørge deltagerne om deres vurdering af, hvorvidt den samskabende tilgang har haft indflydelse på antallet af besøgende. 60% svarer, at det har haft nogen betydning, mens 20% svarer, at det har haft en høj eller meget høj grad af betydning (se Figur 7).

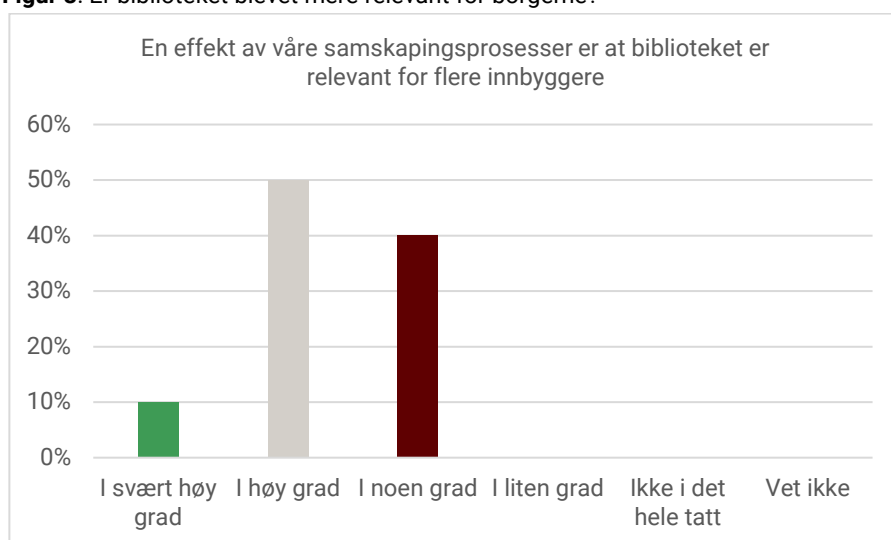
**Figur 7:** Det samskabende arbejdes betydning for besøgstallet



80% af de respondenterne tilkendegiver i varierende grad, at der er en positiv sammenhæng mellem samskabelse og besøgstal, hvilket indikerer at involvering i udviklingsprocesser fører til øget engagement og dermed øget brug af bibliotekets tilbud. Det indikerer endvidere, at en øget grad af samskabelse kan styrke borgernes tilknytning og ejerskab til biblioteket.

I undersøgelsen er der på lignende vis spurgt ind til, om deltagerne mener, at deres biblioteks samskabende tilgang har haft betydning for, om biblioteket er blevet mere relevant for borgerne. Her er vurderingen lidt mere positiv. 60% mener, at de i høj grad eller i meget høj grad er blevet relevante for borgerne. Og de resterende 40% mener, at de i nogen grad er blevet relevante for borgerne (se Figur 8).

**Figur 8:** Er biblioteket blevet mere relevant for borgerne?



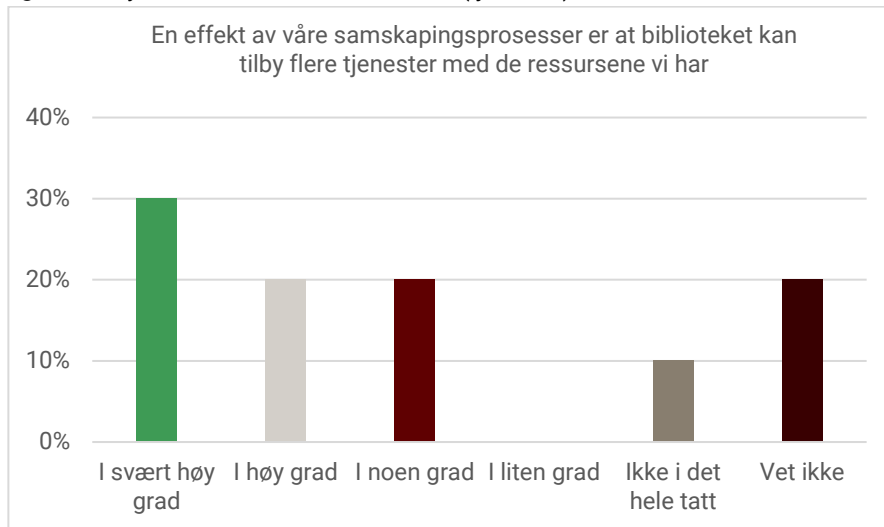
Mange biblioteker betrakter det at være et mødested for lokalsamfundets borgere som et af de parametre, som man kan blive relevant på. I undersøgelsen er der derfor også spurgt ind til, om den samskabende tilgang har været med til at gøre biblioteket til en relevant mødeplads. Hertil svarer 60%, at det i nogen grad har været med til at gøre biblioteket relevant, mens 30% svarer, at den samskabende tilgang i meget høj grad eller i høj grad har været med til at gøre biblioteket relevant som en mødeplads.

### Udvikling af nye aktiviteter

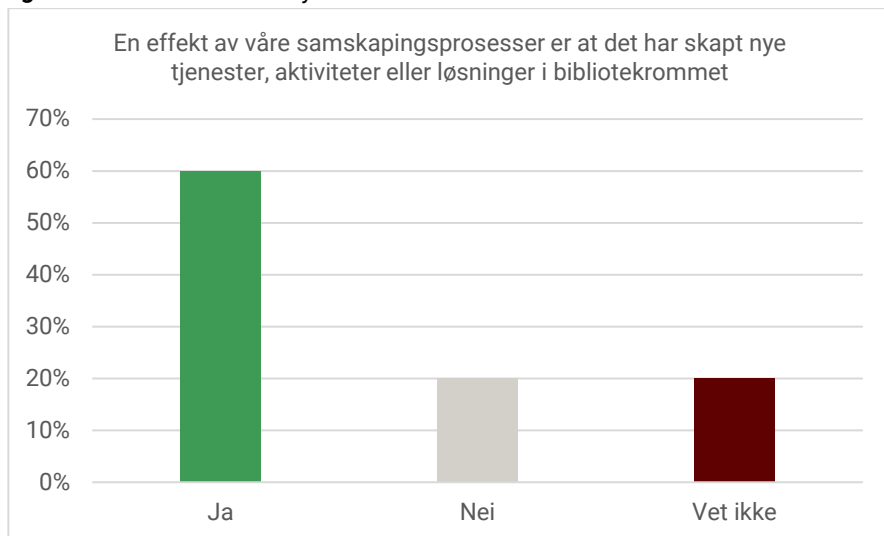
Et andet parameter for relevansen er de aktiviteter (tjenester), som biblioteket udbyder. Skal man som bibliotek være relevant i dag, så er man måske også nødt til at tænke i nye typer af aktiviteter. Man kan se på aktivitetsudviklingen på tre måder. Dels kan man se på, hvor mange ressourcer, man bruger på at udvikle nye aktiviteter. Dels kan man se på, hvor mange aktiviteter, man som bibliotek kan håndtere at tilbyde, og endelig kan man se på, om de aktiviteter man tilbyder er relevante for borgerne. Det sidste kan være svært at måle, men i undersøgelsen er dette spørgsmål blevet operationaliseret til, at der ses på, om biblioteket med den samskabende tilgang er blevet bedre til at komme ud af biblioteksrummet, når de ny aktiviteter skal afvikles. Pointen er her, at kommer man uden for egen matrikel, så kan

man også nå nye målgrupper, som ikke nødvendigvis ser sig selv som biblioteksbrugere. I Figur 9, 10 og 11 er resultatene af disse aspekter ved aktivitetsudvikling præsenteret.

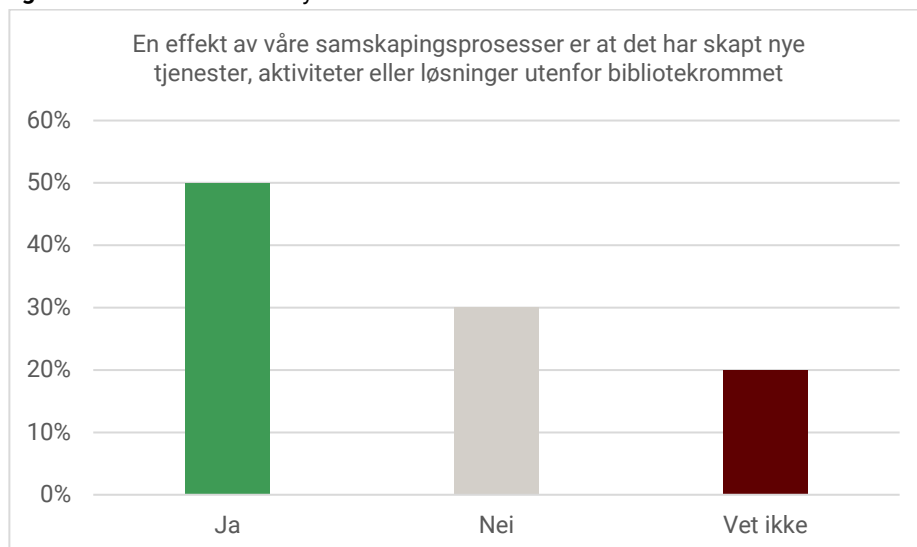
**Figur 9:** Tilbyder biblioteket flere aktiviteter (tjenester) med de nuværende ressourcer?



**Figur 10:** Er der skabt flere nye aktiviteter?



**Figur 11:** Er der skabt flere nye aktiviteter uden for biblioteksrummet?



Det samlede billede af aktivitetsudviklingen viser, at deltagerne vurderer, at den samskabende tilgang har været med til at generere nye aktiviteter og samtidig har den samskabende tilgang også haft en effekt på ressourceindkastet – man kan lave mere for samme ressourceindkast, når der arbejdes med en samskabende tilgang.

### **Samskabende aktivitetsudvikling i biblioteksrummet**

I forskellige grader mener 70% af deltagerne således, at den samskabende tilgang har betydet, at de kan tilbyde flere aktiviteter, uden at skulle have tilført flere ressourcer (Figur 9). 60% mener endvidere, at den samskabende tilgang har betydet, at der er skabt flere aktiviteter på biblioteket, mens 20% ikke mener, at dette er tilfældet (Figur 10). Tidligere erfaringer viser, at det generelt kan være vanskeligt for ansatte på biblioteker at involvere sig i aktiviteter, som skal realiseres uden for biblioteksrummet, men 50% af de adspurgte mener alligevel, at den samskabende tilgang har betydet, at der er skabt flere aktiviteter uden for biblioteksrummet, mens 30% mener ikke, at dette er tilfældet (Figur 11).

Deltagerne peger på et bredt spekter af nye aktiviteter, som den samskabende tilgang har afstedkommet. Nogen har arbejdet internt på biblioteket med at gentænke bibliotekets design, skiltningen, og se på hvilke møbler, der kan være relevante i biblioteksrummet. Andre har arbejdet med nye koncepter for arrangementer. Nogen har tilbudt koncerter med lokale udøvere. Nogen har brugt den samskabende tilgang til at udvikle nye rum, som kan bruges som mødepladser for ungdommen. Hertil kommer arrangementer som sprogcaféer, sprogcafé-teater, kulturkaffe, åbne læsecirkler, stille læsestund, arrangementer med programmering, skak, strik og andet håndarbejde, fuglekasseværksted og plantebytte (svar på åbent spørgsmål i survey).

### **Samskabende aktivitetsudvikling uden for biblioteksrummet**

Når de biblioteksansatte har arbejdet med samskabende processer uden for biblioteksrummet, er der ligeledes kommet en række af nye aktivitetstyper i spil. Eksempler

på dette har været ændringer af et parkområde uden for biblioteket, arrangementer i forbindelse med Frivillighetens år 2022. Forskellige typer af nye arrangementer så som Bøger rundt om bålet, Barnets bøger rundt om bålet, pop-up bibliotek på forskellige markeder, sprogcafé på tur. Der er blevet lavet blomstereng, aktiviteter i ungdomshus og i SFO og meget mere.

I forlængelse af dette, kunne man godt hævde, at nogle af de arrangementstyper, som nævnes af deltagerne i undersøgelsen, også kunne være udviklet og realiseret af et bibliotek alene, uden at det nødvendigvis ville kræve, at der skulle arbejdes samskabende for at nå disse typer af aktiviteter. Og det er i princippet også rigtigt. Gevinsten ved og effekten af det samskabende arbejde er ikke altid, at der på innovativ vis opfindes nye tiltag. Det kan være en effekt, men er det ikke altid. Gevinsten ved den samskabende tilgang kan imidlertid også være, at de idéer initieres eller udvikles af eller sammen med borgerne. Og vi ved, at når borgerne er med i idégenereringen og udviklingsprocesserne, så er sandsynligheden for et stigende engagement og ejerskab fra borgernes side også en konsekvens (Agger et al., 2018; Mørk & Liestmann 2022; Ulrich 2018). Hertil kommer, at borgernes vurdering af aktiviteternes relevans for dem og deres lokalsamfund alt andet lige også vil være større, når de selv har været med i udviklingsprocesserne.

Effekten af den samskabende tilgang kan således både være, at der udvikles nye typer af aktiviteter, som ellers ikke havde set dagens lys, og samtidig kan en effekt af den samskabende tilgang være, at borgerne kan se relevansen af de nye typer af aktiviteter og derfor får et større ejerskab til de udviklede aktiviteter.

## **Bibliotekets rolle i lokalsamfundet**

Det traditionelle bibliotek er under forandring. Vi kan se en bevægelse, hvor borgerne tidligere var passive modtagere af bibliotekets ydelser til en situation, hvor borgerne i højere grad skal tænkes ind som aktive brugere. Det moderne bibliotek må derfor gøre sig relevant på nye måder.

Der har aldrig været et større antal udlån eller flere besøgende på de norske folkebiblioteker end der var i 2023 (Bibliotekutvikling 2024a). 48% af befolkningen brugte biblioteket i 2023 (Bibliotekutvikling 2024b). Det "traditionelle" bibliotek bliver altså brugt og er med stor sandsynlighed mere synligt end nogen sinde. Bibliotekerne findes i alle kommuner og er, sammen med brandvæsenet, den offentlige institution, som borgerne har højest tillid til (Bibliotekutvikling 2024c).

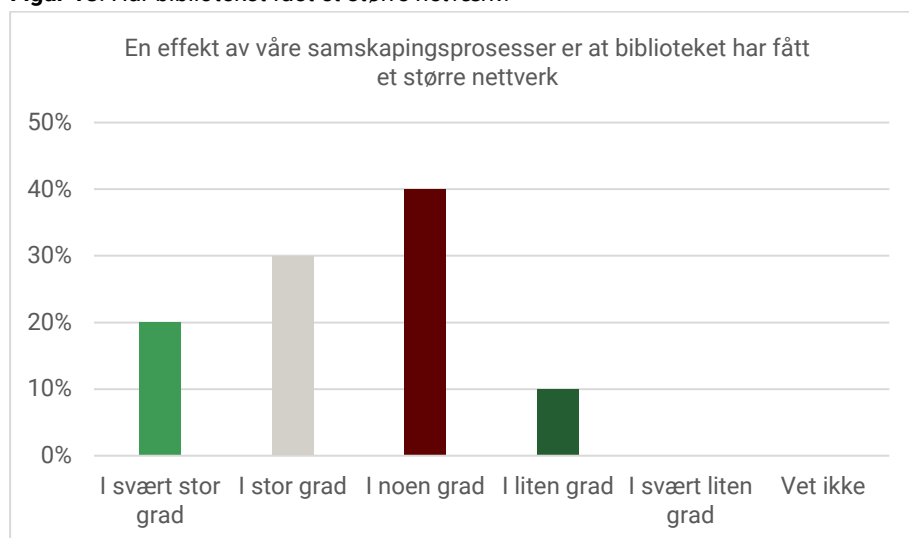
Bibliotekerne bruges således meget og der er generelt en stor tillid til biblioteket som institution. Men betyder dette så også, at der er et godt udgangspunkt for at involvere borgere, civilsamfundet og andre offentlige organisationer i samskabende processer? Og betyder det måske endda også, at biblioteket med en samskabende tilgang kan blive endnu mere synlig og relevant for borgerne og de lokalsamfund, som de er placeret i?

90% af de adspurgte vurderer - i forskellige grader - at den samskabende tilgang direkte har betydet, at deres bibliotek er blevet mere synligt i lokalsamfundet (se Figur 12). Der er endvidere ligeledes 90% af de adspurgte, der - igen i forskellige grader - vurderer, at deres samskabende tilgang har medvirket til, at deres bibliotek har fået et større netværk, hvilket også indikerer, at biblioteket er blevet en mere vedkommende og synlig aktør i lokalområdet (se Figur 13).

**Figur 12:** Er biblioteket blevet mere synlig i lokalsamfundet?



**Figur 13:** Har biblioteket fått et større netværk?



Som det fremgår af Figur 13, så er der en generel tendens til, at den samskabende tilgang også har betydet, at bibliotekerne har fået et større netværk i deres lokalsamfund. Ud over at denne tendens peger på, at bibliotekerne er blevet mere synlige, så kan den også spille positivt ind på bibliotekernes fremtidige muligheder for at igangsætte samskabende initiativer. Har man først et netværk, så er det også nemmere at række ud. Og i forlængelse af dette så kan man godt have en tese om, at den fulde effekt af denne netværksdannelse ikke er slået igennem på nuværende tidspunkt.

## Er biblioteket blevet mere synligt og efterspurgt i den kommunale organisation?

I forlængelse af temaerne om bibliotekets rolle i lokalsamfundet er det relevant at se på, om folkebiblioteket nu og i fremtiden skal samarbejde mere ind i nogle af de større og mere tunge velfærdsområder. Indirekte spiller folkebibliotekerne allerede nu en rolle ind i de mere tunge velfærdsområder. De er eksempelvis med til at forebygge ensomhed og udenfor-skab, og de er med til at reducere sociale forskelle ved, at være en gratis, tryk og demokratisk arena, som findes i alle kommuner. Spørgsmålet er, om folkebibliotekerne i højere grad og gennem samarbejder med andre forvaltningsområder kan og skal spille en mere direkte rolle her?

Diskussionen er her, om bibliotekerne i højere grad skal se sig selv som løftestang til håndteringen af andre velfærdsområder. Skal bibliotekerne eksempelvis medvirke til at arbejdet med befolkningens sundhed, med klima eller med ældreomsorg? Eller skal biblioteket holde fanen højt for, at biblioteket og kulturen har en værdi i sig selv, og dermed ikke skal sælge ud af den særlige biblioteksfaglighed i bestræbelserne på at agere løftestang for andre velfærdsområder. Eller, som en tredje position, skal disse to perspektiver ikke ses som hinandens modpoler, men derimod som hinandens forudsætninger. Hvordan man skal tilgå denne diskussion, kan nærværende undersøgelse selvsagt ikke give noget bud på.

Men hvis man ønsker en større integration med de øvrige kommunale velfærdsområder, så kræver det at biblioteket er synligt og en efterspurgt samarbejdspartner fra de øvrige kommunale forvaltningsområder. I undersøgelse er der således spurgt ind til, om deltagerne vurderer, at deres arbejde med samskabelse har haft en sådan intern positiv synlighedseffekt. Til dette svarer 60%, at den samskabende tilgang i nogen grad har haft en effekt på den interne synlighed. Og kun 30% svarer, at det i høj grad eller meget høj grad har haft en effekt (se Figur 14).

**Figur 14:** Er biblioteket blevet mere synligt i den kommunale organisation?



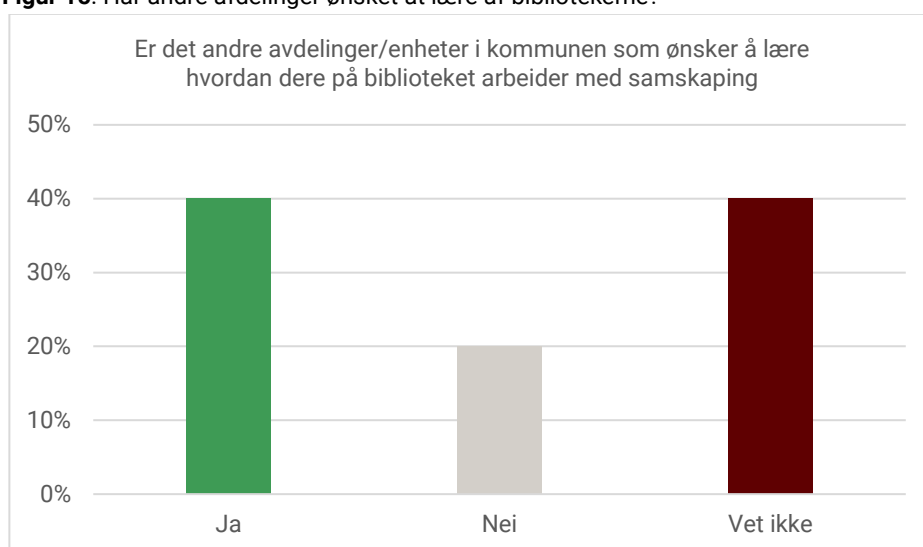
Når dette sammenstilles med den relativt store ændring, som den samskabende tilgang har haft i forhold til bibliotekets synlighed for borgere og foreninger (se Figur 12 og 13), er det bemærkelsesværdigt, at synligheden ikke slår igennem på samme vis i forhold til den øvrige kommunale organisation.

### Forandringsagenter

For flere af deltagerne var en del af intentionen med deltagelsen i kompetenceudviklingsforløbet, at de på sigt skulle blive en form for forandringsagenter eller nøglepersoner. Og dette ikke alene på deres respektive biblioteker, men også i en bredere kommunal organisatorisk kontekst. For at understøtte dette var deltagerne respektive ledere inviteret til at deltage en dag i kompetenceudviklingsforløbet og kommunaldirektørerne fra de respektive deltagende kommuner var ligeledes inviteret til at deltage en dag i forløbet. Fremmødet til disse dage var højt, og der var planlagt tiltag for de to grupper alene og tiltag, hvor lederne og kommunaldirektørerne sammen med deltagerne afsøgte muligheder for at brede den samskabende tilgang ud i større dele af den kommunale organisation.

Som en indikator på, om denne opmærksomhed på deltagerne muligheden for at handle som sådanne forandringsagenter eller nøglepersoner, er der i undersøgelsen spurgt ind til, om andre afdelinger i kommunen har ønsket at lære af deltagerne samskabelseskompetencer. 40% svarer her bekræftende på, at andre afdelinger har givet udtryk for et sådant ønske (Figur 15).

**Figur 15:** Har andre afdelinger ønsket at lære af bibliotekerne?



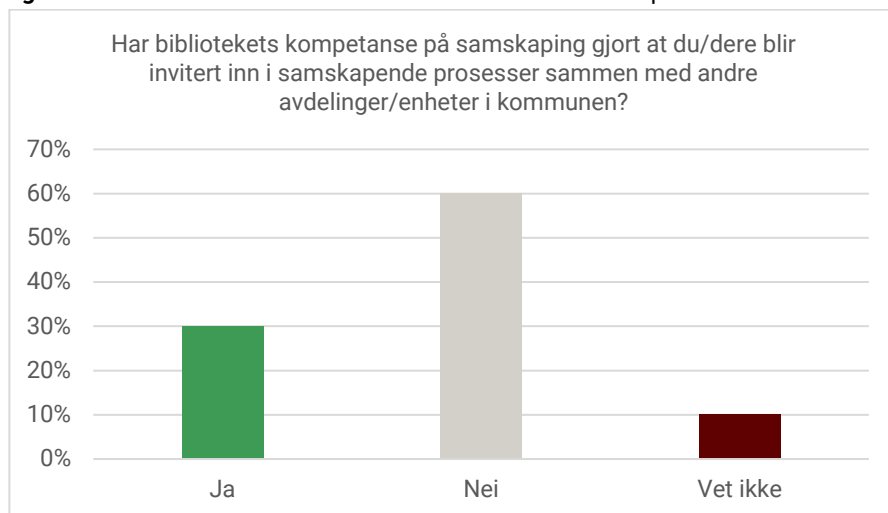
En anden indikator på, om der er skabt opmærksomhed på deltagerne potentielle rolle som forandringsagenter eller nøglepersoner er, om deltagerne har oplevet, at de er blevet inviteret ind til at deltage i samskabende processer sammen med andre afdelinger i kommunen. Indlejret i dette spørgsmål er en definition af samskabelse som processer, der retter sig ud af kommunen. Samarbejde mellem forskellige kommunale enheder, defineres i denne sammenhæng ikke som samskabelse. Så når der spørges ind til, om deltagerne er blevet



inviteret til samskabende processer af andre afdelinger, så sigtes der mod de erfaringer, som deltagerne eventuelt kan have med at blive inviteret af andre afdelinger til at lave samskabende processer med aktører uden for den kommunale organisation.

60% af deltagerne har ikke oplevet, at de er blevet inviteret ind til sådanne samarbejder, mens 30% har oplevet sådanne invitationer (se Figur 16).

**Figur 16:** Er biblioteket blevet inviteret mere til samskabende processer af andre afdelinger?



### Silotænking hæmmer samskabelse

I undersøgelsen har deltagerne haft mulighed for at kommentere på, hvorfor de ikke er blevet inviteret ind til samskabende processer af andre afdelinger i kommunen. Her peger flere på, at det nemt kan være et ressourcspørgsmål i de andre afdelinger, der gør, at de ikke er opsøgende i forhold til sådanne samarbejder. Andre peger på, at den kommunale silotænking kan spænde ben for sådanne tværgående initiativer. En af deltagerne formulerer det sådan: *"Tror de ikke har tid til å tenke på muligheten"*, mens en anden påpeger, at *"hierarki og ressurser spiller nok også inn"* (svar på åbent spørgsmål i survey).

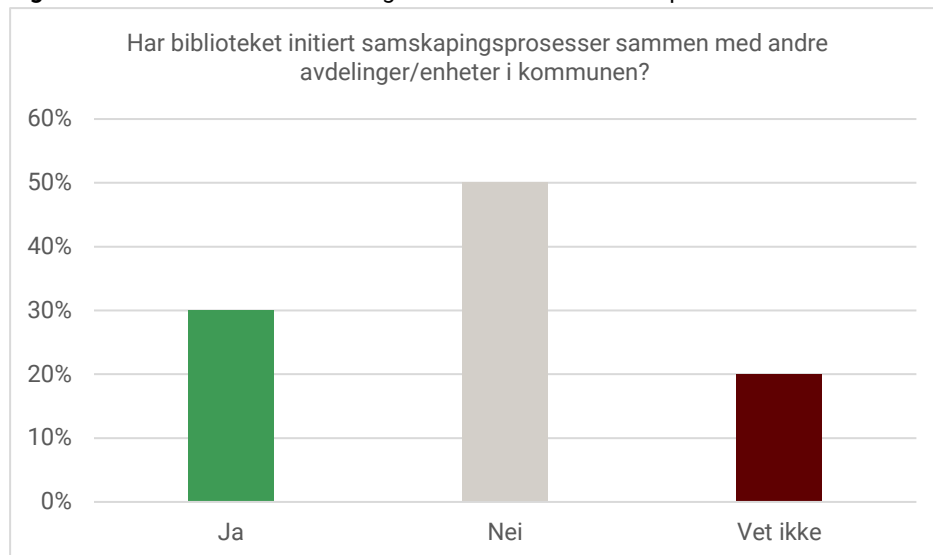
I undersøgelsens kvalitative del er der ligeledes spurgt ind til de tværgående initiativer. Og her udtrykker en af deltagerne sine erfaringer på følgende vis:

*"Jeg tror de ikke engang vet hvem jeg er. [...] Vi [Kulturavdelingen] har et godt omdømme. Men tingen er, og vi har snakket om det mange ganger, det er siloer ikke sant. Skole og helse er veldig sterke siloer. Innenfor de andre siloene føler jeg at ting flyter bedre i alle fall. Men de sektorene [skole og helse] er jo både at de er veldig viktige, og føler seg veldig viktige. Og veldig opptatt av at det er de som trenger mest penger"* (interview med deltager).

Når initiativer fra andre afdelinger er begrænsede, så kunne det være relevant, at deltagerne selv tog initiativ og rakte ud til andre afdelinger. Dette perspektiv er der spurgt ind til i

undersøgelsen. Her svarer 30%, at de har taget sådanne initiativer, mens 50% svarer, at de ikke har taget sådanne initiativer (se Figur 17).

**Figur 17:** Har biblioteket inviteret sig selv ind til samskabende processer i andre afdelinger?



Også her har deltagerne haft mulighed for at give forklaringer på dette i undersøgelsen. Her er det også resourcespørgsmålet, der oftest refereres til. En siger kort og kontant, og meget sigende for de andres svar, at årsagen er "*mangel på tid og ressourcer*" (svar på åbent spørgsmål i survey).

De steder, hvor der er taget initiativ fra bibliotekets side, er typisk til andre afdelinger inden for kulturområdet. Man kan selvsagt sige, at det også er her, der umiddelbart er flest sammenfaldende interesser og fagligheder, hvilket gør det mere oplagt og nemmere at tage kontakt. Modsat kan man sige, at disse former for initieret samarbejde ikke i sig selv rummer muligheden for at bidrage samskabende ind i nogle af de større velfærdsområder, hvis dette var intentionen.

### **Et uforløst potentiale**

I forhold til perspektivet på, om kompetenceudviklingsforløbet har haft en effekt i den kommunale organisation, som rækker ud over bibliotekernes egen snævre organisation, så må det opsummerende konstateres, at den positive effekt ikke har været markant på dette område. Intentionen om at deltagerne gennem kompetenceudviklingsforløbet også skulle køres i stilling som en form for forandringsagenter eller nøglepersoner inden for samskabelsesfeltet er ikke blevet forløst i særlig høj grad.

Dette er ikke nødvendigvis overraskende, da erfaringerne fra andre områder bekræfter, at det tværgående samarbejde, som gerne skulle understøtte den samskabende tilgang, inden for den kommunale organisation er vanskeligt. I en norsk undersøgelse om betingelserne for samskabelse i de norske kommuner skriver forskerne eksempelvis:

*"Samskaping krever samarbeid på tvers av sektorer, men mange kommuner er fortsatt organisert på en måte som fremmer silo-tenkning. Konkurrerende insentiver, profesjonsbaserte hensyn og sektorbasert organisering kan alle bidra til å hindre samskaping" (Brix et al., 2024)*

I den kvalitative del af denne undersøgelse, er der spurgte mere dybdegående ind til dette forhold. Her er meldingerne fra deltagerne, at det har krævet et særligt fokus fra deres side, hvis de skulle spille sig selv ind i organisationen som forandringsagenter eller nøglepersoner. En af de interviewede refererer sine erfaringer på følgende vis:

*"Det tror jeg hadde mye å gjøre med den forankringsjobben vi gjorde mot kommunens ledelse i forbindelse med prosjektet. Vi ba om å få holde et foredrag om samskaping og prosjektet vårt i kommunedirektørens ledergruppe og med alle topplederne i kommunen. Det gikk veldig bra - veldig mange ble interessert. Etter dette spredde det seg litt av seg selv i kommunen at biblioteket jobbet med dette" (interview med deltager).*

Erfaringerne er således, at det kan kræve store initiativer, hvis man som menig medarbejder, vil skubbe den kommunale organisation i en mere samskabende retning. Flere af deltagerne siger, at det kræver en modtagelighed fra ledelsens side, og at denne modtagelighed ofte er personbåret - og dermed sårbar - og at modtageligheden ikke er forankret i den interne organisering. En af deltagerne refererer sine erfaringer med denne organisatoriske sårbarhed på følgende vis:

*"Det gikk overraskende bra veldig lenge. Og så sluttet leder for prosjektet [et tværgående prosjekt med et væsentligt samskabende element, red.], som var veldig dyktig. Den nye prosjektlederen som kom inn, hadde ikke så god trening i å ta et overordnet perspektiv på ting - det ble veldig konkret og vi gikk tilbake til en silotenkning" (interview med deltager).*

### **Synligheden på det organisatoriske niveau – opsummering**

Opsummerende kan vi hermed konkludere, at kompetenceudviklingsforløbet har haft en mindre betydning for bibliotekernes synlighed i den kommunale organisation. Ambitionen med, at deltagerne i kompetenceudviklingsforløbet også efterfølgende skulle fungere som en form for forandringsagenter eller nøglepersoner i forhold til den samskabende tilgang kan ikke helt siges at være indfriet.

Deltagerne er ikke blevet nævneværdig mere synlig internt i kommunerne og samarbejdet på tværs er heller ikke blevet intensiveret. Deltagernes samskabelseskompetencer er kun blevet efterspurgt i mindre grad, og deltagerne har haft svært ved selv at tage initiativ til tværfaglige samarbejder, som kunne understøtte en samlet kommunal samskabelsespraksis.

Deltagerne peger selv på den organisatoriske silotænkning og de manglende incitamenter for at gå på tværs i kommunen, som den væsentligste årsag til dette. Og når de organisatoriske rammer ikke i tilstrækkelig grad understøtter en tværgående tilgang, så bliver det meget personafhængigt og dermed også meget sårbart, om man lykkes med at skabe samskabelsesinitiativer på tværs.

# Konklusion

Intentionen med denne rapport har været at se på, om og hvordan en større satsning på kompetenceudvikling af medarbejdere ansat på biblioteker, der skal arbejde mere samskabende, har haft betydning for deres videre arbejde med den samskabende tilgang.

I undersøgelsen er dette forsøgt indfanget ved at se på henholdsvis et personligt niveau, et institutionelt niveau, et borgerperspektiv og endelig er der set på betydningen for bibliotekernes synlighed i lokalsamfundet og internt i den kommunale organisation.

Ser vi først på det personlige niveau, så viser undersøgelsen, at kompetenceudviklingen har haft en stor betydning for deltageres mulighed og motivation for at arbejde i mere samskabende relationer. Deltagerne arbejder med den samskabende tilgang, når de eksempelvis sætter nye aktiviteter i gang og de er samtidig blevet mere tilkoblingsduelige, når nogen udefra henvender sig til biblioteket med nye forslag. Dette gør sig gældende i forhold til arbejdet med den almindelige borger, men også – dog i lidt mindre grad – når det kommer til relationen med foreningslivet. Endvidere sættes den samskabende tilgang i spil i såvel projekter som på mere daglig basis i hverdagens opgaveløsning.

På det institutionelle niveau har kompetenceudviklingsforløbet også skabt en ændring. På de interne linjer er deltagerne i nogen grad lykkedes med at sprede de kompetencer, som de har tilegnet sig, i deres egen organisation. I forhold til bibliotekets relation til borgerne i lokalsamfundet, så vurderes det, at den samskabende tilgang har haft en positiv indflydelse på bibliotekernes besøgstal og at biblioteket som helhed er blevet mere relevant for borgerne og mere synlig i lokalsamfundet.

I forhold til udviklingen af nye aktiviteter, så vurderes det, at der med den samskabende tilgang er blevet udviklet nye tilbud, som ellers ikke var blevet realiseret, og samtidig har det også været muligt, at udvikle nyt med de allerede eksisterende ressourcer.

Man kan således sige, at biblioteker med en samskabende tilgang vurderes at kunne gøre sig relevante på nye måder og udvikle nye tilbud uden at det altid kræver flere ressourcer.

Ser der på, hvorvidt kompetenceudviklingen og den øgede brug af en samskabende tilgang, har medført, at bibliotekerne samarbejder mere med andre forvaltningsområder i forhold til at løfte nogen af de mere traditionelle velfærdsområder, så er resultaterne knapt så positive. Samtidig er det heller ikke for alvor lykkedes deltagerne at positionere sig selv som en form for forandringsagenter, der kunne understøtte andre afdelinger i deres arbejde med at blive mere samskabende. Den kommunale silotænkning trækkes her frem som den største forklarende årsag til dette.

Opsummerende kan man sige, at kompetenceudvikling, der understøtter en mere samskabende arbejdsproces har en positiv indvirkning på bibliotekernes løsning af deres kerneopgave. Men samtidig må det også konstateres, at det er vanskeligt at bevæge sig ud i samarbejder omkring andre velfærdsområder, end dem der vanligvis knytter sig til en bibliotekskontekst.

# Referencer

- Agger, A., Tortzen, A & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse – og hvordan kan den måles og dokumenteres?*, Professionshøjskolen Absalon.  
[https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63109818/Hvilken\\_vaerdi\\_skaber\\_vi\\_me\\_d\\_samskabelse\\_1\\_.pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63109818/Hvilken_vaerdi_skaber_vi_me_d_samskabelse_1_.pdf)
- Bibliotekutvikling (2024a, 20. juni). *Større aktivitet enn noen gang på bibliotekene*.  
<https://bibliotekutvikling.no/nyheter/storre-aktivitet-enn-noen-gang-pa-bibliotekene/>
- Bibliotekutvikling (2024b, 3. januar). *Halve befolkningen har benyttet et folkebibliotek det siste året*. <https://bibliotekutvikling.no/nyheter/halve-befolkningen-har-benyttet-et-folkebibliotek-det-siste-aret/>
- Bibliotekutvikling (2024c, 17. september). *Folkebibliotekene fremdeles favoritten blant offentlige tjenester*. <https://bibliotekutvikling.no/nyheter/storre-aktivitet-enn-noen-gang-pa-bibliotekene/>
- Brix, J. et al. (2024). *Hva vet vi om ledelse av kommuner som samskaper?*, IPLs rapportserie - nr.13. NTNU WellFare.
- Hansen-Nord, C. K, & Triantafillou, P. (2017). Resultatkontrol: horisontal og læringsbasert resultatevaluering. I J.Torfig, & P.Triantafillou (Red.) – *New public Governance på dansk*. Akademisk Forlag.
- Liestmann, K. & Mørk, M (2022). Er samskabelse et luftkastel?.*Lederliv*.Vol.2.  
<https://www.lederliv.dk/artikel/er-samskabelse-et-luftkastel>
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Stabell, Ø. (Red.) (2020). *Biblioteket som samskaper – Erfaringer med biblioteket som samfunnsutvikler*. Innlandet fylkesbibliotek.  
<https://bibliotekutvikling.no/biblioteketsomsamskaper/bok/>
- Torfig, J., Sørensen, E. & Bentzen, T. Ø. (2019). Institutional design for collective and holistic leadership. *International Journal of Public Leadership* 15 (1), 58-76.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber*, Hans Reitzels Forlag.
- Ulrich, J. (2018). Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?. I Fogsgaard, M. K. & de Jongh, M. (Red.) *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Ulrich, J. (2016). Samskabelse – en typologi. *Lederliv*.  
<https://www.lederliv.dk/artikel/samskabelse>



**Innlandet**  
fylkeskommune