



# Samskaping

## De langsiktige effektene av kompetanseutvikling

Av

Jens Ulrich  
Ph.d. og konsulent  
Ulrich Consult ApS

Øystein Stabell  
Seniorrådgiver  
Innlandet fylkesbibliotek

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduksjon</b> .....	<b>3</b>
Bakgrunn.....	3
Kan man måle effekten av samskaping?.....	3
Biblioteket som samskaper.....	5
Undersøkelsens formål: Effekter på ulike nivåer.....	6
<b>Resultater</b> .....	<b>8</b>
Effekt på individuelt nivå .....	8
Effekt på institusjonsnivå .....	12
Bibliotekets relevans for innbyggerne.....	13
Bibliotekets rolle i lokalsamfunnet .....	17
Har biblioteket blitt mer synlig og etterspurt i kommunen?.....	18
<b>Konklusjon</b> .....	<b>24</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>25</b>

# Sammendrag

Denne rapporten oppsummerer resultatene av undersøkelsen om effektene av pilotprosjektet *Biblioteket som samskaper* (2018-2020). 19 bibliotekansatte fra åtte folkebiblioteker og fire fylkesbiblioteker deltok. Prosjektet ble initiert av Oppland fylkesbibliotek (Innlandet fylkesbibliotek) og støttet av Nasjonalbiblioteket.

Pilotprosjektet skulle gi bibliotekansatte kompetanse til å lede og støtte opp om samskapingsprosesser.

Det er fire år siden prosjektet ble avsluttet. I denne undersøkelsen har deltakerne svart på om deres kompetanse i samskaping fortsatt har effekt i deres daglige arbeid.

Undersøkelsen har målt effekten av samskaping på tre nivåer:

1. Deltakernes motivasjon for å arbeide samskapende og evne til å delta i samskapende prosesser.
2. Deltakernes relasjoner til innbyggerne og lag og foreninger.
3. Bibliotekets synlighet både i lokalsamfunnet og innad i kommunen.

## **Deltakerne praktiserer samskaping**

Undersøkelsen viser at deltakerne har tilegnet seg verdifull samskapingskompetanse som har hatt stor betydning for arbeidet deres med innbyggere og lag og foreninger. Deltakerne tar initiativ til samskapende prosesser, samtidig som de kobler seg på initiativer som kommer fra innbyggere og foreningsliv.

## **Nye aktiviteter og initiativer**

Undersøkelsen viser også at den samskapende tilnærmingen fører til utvikling og igangsetting av nye aktiviteter og initiativer. En ytterligere effekt er at en samskapende tilnærming setter i gang flere og nye aktiviteter uten at det krever økt ressursbruk.

## **Bibliotekets synlighet**

For at bibliotekene skal være relevante, må de være synlige i lokalsamfunnet. Undersøkelsen viser at en samskapende tilnærming kan være en viktig faktor for å gjøre bibliotekene mer synlige i lokalsamfunnet.

## **Forandringsagenter?**

Avslutningsvis ble det undersøkt om deltakerne i pilotprosjektet fikk en rolle som forandringsagenter innenfor samskapingsfeltet i sine kommuner. Det er imidlertid lite som tyder på at denne muligheten ble realisert. Kommunale siloer utgjør en betydelig utfordring for tverrfaglig samarbeid om samskapende tiltak. Deltakernes tilbakemeldinger viser at dette krever engasjement fra ledelsen og nye organisasjonsformer. Dermed er det fortsatt et stort potensial for å utvikle en helhetlig kommunal samskapingspraksis.

# Introduksjon

## Bakgrunn

Samskaping har de siste årene blitt et sentralt tema i Norge. I dag er samskaping innlemmet i strategier og visjoner i de fleste kommuner og fylkeskommuner. Stortingsmeldingen *En innovativ offentlig sektor* (2019-2020) understreker at samskaping skal være en sentral metode for å skape morgendagens velferdstjenester.

Metoden og tankegangen er imidlertid så ny i Norge at det finnes begrenset dokumentasjon på effekten og verdien av igangsatte samskapingsprosesser. Denne rapporten forsøker å bidra til mer dokumentasjon på området.

Pilotprosjektet *Biblioteket som samskaper* var et toårig prosjekt som startet i 2018. I løpet av prosjektet fikk deltakerne omfattende kompetanse i samskapende arbeidsmetoder gjennom opplæring, erfaringsutveksling, faglig veiledning og uttesting i praksis.

Fire år etter at prosjektet ble avsluttet, er det interessant å se hvilke effekter og verdiskaping deltakelsen har bidratt med til de respektive bibliotekene, organisasjonene og lokalsamfunnene. Denne rapporten bygger på en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse som undersøker effekten og verdiskapingen av en samskapende tilnærming. Resultatene er relevante ikke bare for biblioteksektoren, men også for aktører utenfor sektoren.

## Kan man måle effekten av samskaping?

Når offentlige organisasjoner iverksetter nye tiltak, gjennomfører store endringer eller utvikler nye strategier, er det en selvfølge at man setter mål for endringene og deretter måler resultatene av disse. Men spørsmålet er om det er nødvendig å måle *alle* nye tiltak.

### Effektmåling: Tradisjonell metode

Den sterke vektleggingen av mål- og resultatstyring og tilhørende effektmålinger oppsto med innføringen av organiserings- og styringsmodellen *New Public Management*. Hensikten var å dokumentere effekten av nye tiltak i offentlig sektor, i tråd med målet om effektivisering og rasjonalisering. Denne bølgen startet på 1980-tallet, men preger fortsatt den offentlige sektor i Norden. Til tross for utallige forsøk på avbyråkratisering, så utgjør dokumentasjon, og effektmålinger en stor del av hverdagen for mange offentlig ansatte.

De effektmålingene som er mest brukt innenfor *New Public Management* fokuserte typisk på umiddelbare resultater (output). Forenklet sagt handler det om å måle antall enheter produsert innenfor en gitt tidsramme. Eksempler på dette er antall saker behandlet per saksbehandler per dag, hvor raskt NAV kan få arbeidsledige ut i arbeid, karakterer oppnådd på skolen og antall besøk på et bibliotek.

## **Samskaping – fra resultatorientert til verdiorientert**

Når vi skal måle effekten av samskaping, blir tradisjonelle kvantitative målinger mer utfordrende. Samskaping handler i bunn og grunn om at offentlige ansatte, sammen med innbyggere, frivillige organisasjoner eller næringsliv, utvikler og skaper velferdstjenester gjennom likeverdige relasjoner (Tortzen, 2019; Ulrich, 2016). Spørsmålet blir da hvordan man kan måle effekten av slike samarbeidsprosesser? Dette er vanskelig, og rene resultatmålinger er ikke hensiktsmessige i denne sammenheng.

Med samskaping har vi gått over til en annen styringsmodell. *New Public Management* er erstattet av *New Public Governance*. Det ikke lenger de umiddelbare resultatene, men de langsiktige effektene som er det sentrale. Det handler ikke lenger om antall enheter, men om verdiskaping (Hansen-Nord & Triantafillou, 2017). Dette gjør målingsarbeidet mer komplekst. For det første er det vanskelig å kvantifisere verdiskaping, og for det andre er det svært vanskelig å isolere effekten av enkelttiltak på den samlede verdiskapingen.

## **Metodevalg**

Denne undersøkelsen benytter en tilnærmet tradisjonell metode for resultatmåling. Målet var å undersøke hvordan kompetanseheving innen samskaping har påvirket bibliotekarenes mulighet til å skape positive effekter, og hvilke målbare effekter det har gitt. Vi ser for eksempel på om den samskapende tilnærmingen som deltakerne tilegnet seg gjennom prosjektet, kan ha påvirket antall besøkende på biblioteket. Samtidig forsøker vi å fange opp en mer verdibasert effekt av kompetansehevingen. Deltakerne ble blant annet spurt om kompetansehevingen har økt bibliotekets relevans for innbyggerne og lokalsamfunnet. Kvantifisering av verdiskapingen kan imidlertid by på metodiske utfordringer.

## **Å måle effekten av samskaping: En kompleks oppgave**

For å kunne sammenligne effektene fra samskaping med andre tiltak, ble det anvendt kvantitative metoder i undersøkelsen. Det er imidlertid en utfordring å isolere effekten av de enkelte tiltakene som blir initiert ved en samskapende tilnærming.

En presis måling av kompetansehevingens effekt på deltakerne, biblioteket og lokalsamfunnet forutsetter bruk av konstante faktorer. Dette var imidlertid ikke mulig. Vi spurte derfor deltakerne om deres subjektive erfaringer med prosjektet for å identifisere effekten av deltakelsen. Dette forutsatte at deltakerne selv måtte skille mellom effekten av kompetansehevingen og deres øvrige arbeidsoppgaver. Det er en viss grad av usikkerhet knyttet til denne metoden, selv om spørsmålene fokuserte på de direkte effektene av deltakelsen i prosjektet *Biblioteket som samskaper*.

Oppsummert benytter vår undersøkelse en blandet metodetilnærming for å måle effekten av prosjektet. Tradisjonelle resultatmål er kombinert med en vurdering av verdiskaping i analysen. Dette gjør analysen mer kompleks.

# Biblioteket som samskaper

## Et ambisiøst prosjekt

Formålet med denne undersøkelsen å identifisere effektene pilotprosjektet har hatt på de 18 bibliotekansatte som deltok. Det var et toårige prosjekt som, så vidt vi vet, er blant de mest omfattende innen utvikling av samskapingskompetanse i både Norge og Danmark.

Prosjektet bestod av 16 dager med undervisning, øvelser og refleksjon over praksis, fordelt på åtte samlinger. Mellom samlingene arbeidet deltakerne med egne lokale samskapingsprosjekter og møttes fylkesvis i aksjonlæringsgrupper.

Ett år etter at prosjektet ble avsluttet ble det gjennomført en to-dagers samling der deltakerne delte erfaringer og fikk faglig veiledning og sparring fra kursholderne.

## Involvering av kommunal ledelse

For å sikre at de lokale samskapingsprosjektene ble forankret i organisasjonen, ble de deltakernes nærmeste lederne med på en av fellessamlingene. Målet var å skape rom for og sikre aksept for en samskapende tilnærming i deltakernes arbeidspraksis.

Kommunaldirektørene i de deltagende kommunene ble også invitert til en av fellessamlingene. I tillegg var de representert i prosjektets styringsgruppe. En av intensjonene med prosjektet var å gjøre deltakerne til forandringsagenter for samskaping i kommunen. Dette krevde involvering av kommunens øverste ledelse.

## Ansvarlige for prosjektet

Oppland fylkesbibliotek (Innlandet fylkesbibliotek) var prosjekteier. Jens Ulrich var ansvarlig for og underviste på fellessamlingene sammen med Malene Bødker Leerberg fra VIA University College i Danmark. Øystein Stabell, rådgiver i Innlandet fylkeskommune, var prosjektleder. Sammen med kolleger fra tre andre fylkeskommuner var han ansvarlig for tilretteleggingen av aksjonslæringen i de lokale prosjektene, som var en integrert del av hovedprosjektet. Nasjonalbiblioteket støttet prosjektet med 2,7 millioner kroner.

Prosjektet ble gjennomført fra september 2018 til september 2020. Dette betyr at deltakerne i denne undersøkelsen har gjennomført et ambisiøst kompetanseprogram og i tillegg hatt mulighet til å samle erfaringer med samskapende arbeid i fire år etter avsluttet deltakelse.

For mer informasjon om prosjektet, se *Biblioteket som samskaper – Erfaringer med biblioteket som samfunnsutvikler* (Stabell, 2020).

## Biblioteket som samskaper

### Prosjektperiode

01.09.2018–15.09.2020

### Prosjektets formål

Bibliotekene skal være nyskapende 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.

## Metode

Undersøkelsen bygger på både kvantitative og kvalitative data. Prosjektet *Biblioteket som samskaper* omfattet ansatte fra både folkebibliotek og fylkesbibliotek. I denne undersøkelsen er målgruppen de ansatte fra folkebibliotekene. 15 ansatte fra åtte folkebibliotek deltok i prosjektet. Tre av disse var ikke lenger ansatt ved et folkebibliotek ved undersøkelsens start, og er derfor ikke inkludert i analysen.

Spørreskjemaet ble besvart av 10 av 12 respondenter (83 prosent). Respondentene hadde også mulighet til å gi utfyllende kommentarer der det var relevant. Slike kommentarer er i rapporten referert til som «åpent svar i spørreundersøkelsen»

I tillegg til spørreskjemaet ble det gjennomført tre semistrukturerte intervjuer med deltakere fra prosjektet.

## Begrensninger i datagrunnlaget

Det må understrekes at datamaterialet er begrenset. Med kun 10 besvarelser er det vanskelig å trekke generelle konklusjoner. Leseren bør derfor tolke resultatene i rapporten med forbehold om datagrunnlagets størrelse. Resultatene er likevel presentert i prosent for å bedre lesbarheten.

# Undersøkelsens formål: Effekter på ulike nivåer

Undersøkelsen retter søkelyset mot effektene av deltakelse i prosjektet på flere nivåer og perspektiver:

### Individuelt nivå

På individnivå var hensikten å undersøke hvilke effekter deltakerne selv mener at deltakelsen i prosjektet har hatt på deres evne til å arbeide samskapende. Har kompetansen de opparbeidet seg i prosjektperioden gjort dem bedre i stand til å innlemme samskapende arbeidsmetoder i sin daglige praksis?

### Institusjonelt nivå

På institusjonelt nivå var hensikten å undersøke hvilke effekter deltakerne vurderer at deltakelsen i prosjektet har hatt for å spre samskapende arbeidsmetoder til flere medarbeidere ved deres bibliotek. Det ble undersøkt om deltakelsen hadde en merkbar betydning for bibliotekets helhetlige syn på samskaping.

### Innbyggerperspektivet

Fra et innbyggerperspektiv var hensikten å undersøke hvilke effekter deltakerne vurderer at deltakelsen i prosjektet har hatt på innbyggernes opplevelse av biblioteket. Har biblioteket blitt mer relevant for innbyggerne? Et viktig aspekt i denne sammenhengen er om den samskapende tilnærmingen gjør det mulig å tilby flere tjenester uten økt ressursbruk.

### **Synlighet lokalt og i kommunen**

Undersøkelsen så også på hvordan deltakerne mener prosjektet har påvirket bibliotekets synlighet i lokalsamfunnet, både blant innbyggere og lag og foreninger.

Til sist ble det undersøkt om biblioteket har blitt mer synlig i den kommunale organisasjonen, og om biblioteket har blitt en viktigere samarbeidspart for andre kommunale enheter. Har bibliotekets synlighet og etterspørsel økt i kommunen?



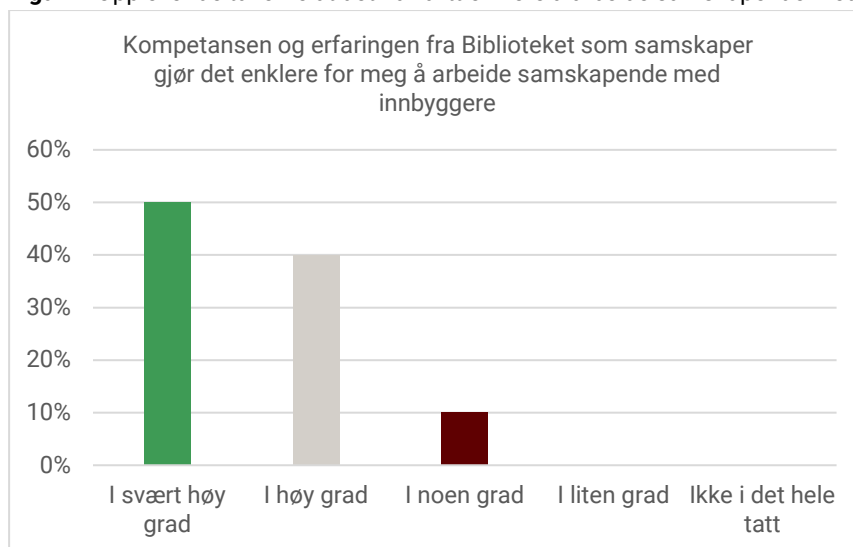
# Resultater

## Effekt på individuelt nivå

### Samskaping med innbyggere

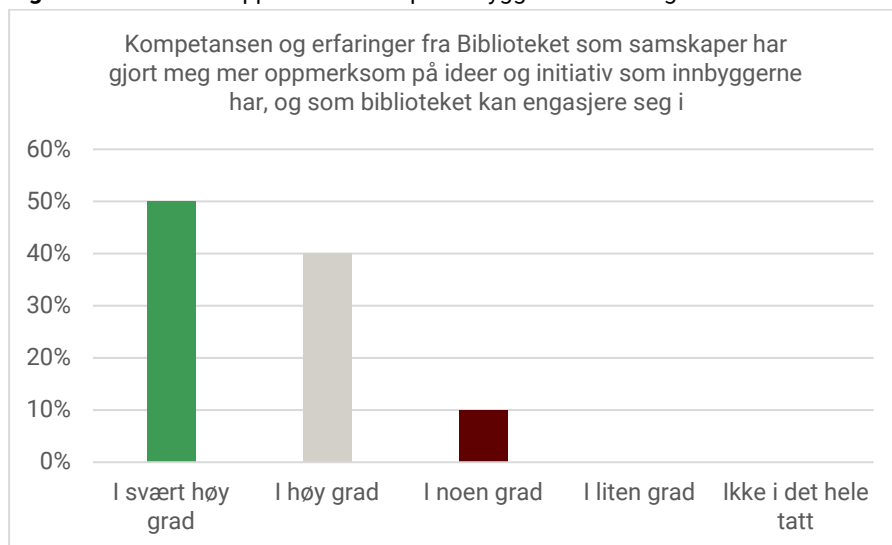
Generelt sett mener respondentene at deltakelsen i prosjektet har gjort det enklere for dem å arbeide samskapende. 50 prosent oppgir at det i svært stor grad har blitt enklere å arbeide samskapende med innbyggere, mens ytterligere 40 prosent oppgir at det i stor grad har blitt enklere (se figur 1).

**Figur 1:** Opplever deltakerne at det har blitt enklere å arbeide samskapende med innbyggerne?



For å lykkes med å skape verdi gjennom samskapende prosesser, er det viktig å være oppmerksom på innbyggernes ideer og initiativer. For bibliotekansatte innebærer dette å kunne ta et innbyggerperspektiv og supplere et «innenfra-og-ut»-perspektiv med et «utefra-og-inn»-perspektiv. Respondentene i undersøkelsen ble spurt om de mente at deltakelsen i prosjektet hadde gjort dem mer oppmerksomme på innbyggernes ideer og initiativer som biblioteket kan engasjere seg i. 90 prosent av deltakerne svarte bekræftende – 50 prosent i svært stor grad og 40 prosent i stor grad (se figur 2).

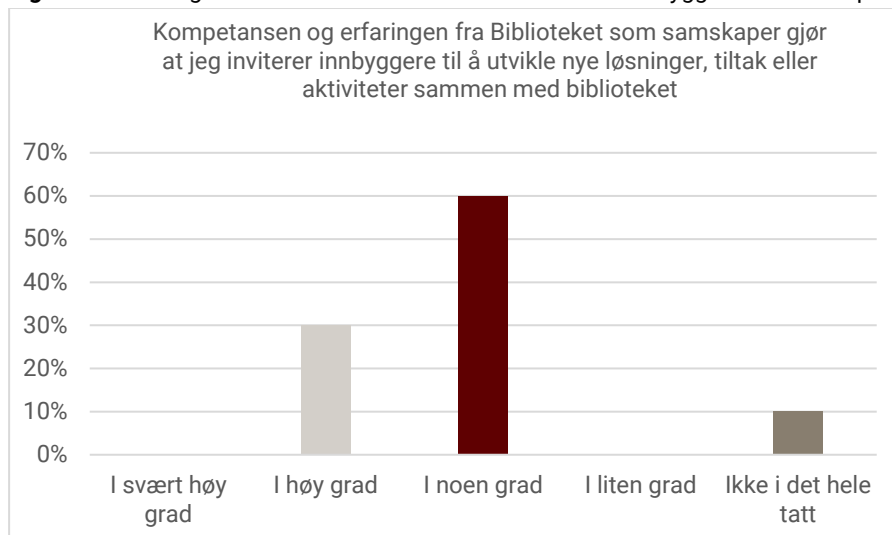
**Figur 2:** Deltakernes oppmerksomhet på innbyggernes ideer og initiativer



### Oppmerksomhet kontra handling

Det er én ting å være oppmerksom på at innbyggere kan komme med verdifulle ideer og initiativer, noe annet er å handle, utvikle og realisere disse. 60 prosent av deltakerne oppgir at de i noen grad, og 30 prosent at de i stor grad, inviterer innbyggerne til å utvikle nye løsninger, tiltak eller aktiviteter sammen med biblioteket (se figur 3).

**Figur 3:** I hvilken grad tar deltakerne initiativ til å involvere innbyggerne i samskapende prosesser?



Det er altså ikke en direkte sammenheng mellom å være oppmerksom på innbyggernes ideer og initiativer og det å handle på disse. Figur 2 viser at deltakerne i høy grad er bevisste på innbyggernes ideer og initiativer, mens figur 3 viser at antallet reelle invitasjoner til samskaping er lavere.

Dette kan ha flere forklaringer. Det kan for eksempel skyldes mangel på ressurser til å følge opp nye ideer. En deltaker uttrykker dette slik: «Bevisstheten rundt samskaping er stor, men

det er tidkrevende å holde på med samskaping i hverdagen» (åpent svar i spørreundersøkelsen).

### Fasiliterende samskaping

Samskaping krever ikke nødvendigvis at offentlig ansatte aktivt deltar i utvikling og gjennomføring av tiltak som kommer fra innbyggernes ideer og initiativer. Man kan også ha en mer tilbaketrukket rolle der man støtter innbyggernes arbeid med å utvikle og gjennomføre egne tiltak. Dette kalles en fasiliterende samskapende tilnærming (Ulrich, 2016).

I undersøkelsen svarer halvparten av respondentene at de i noen grad også bruker en fasiliterende tilnærming, mens den andre halvparten sier at de i stor grad bruker det (se figur 4).

Med stor sannsynlighet betyr det at deltakelsen i prosjektet *Biblioteket som samskaper* har gjort deltakerne mer bevisste på at de kan støtte nye aktiviteter uten å være direkte involvert i utviklingen av dem. Ved å tilrettelegge på denne måten kan man stimulere til innovasjon og realisering av nye tiltak uten at biblioteket selv tar et hovedansvar. En konsekvens er at biblioteket får mer ut av de samme ressursene.

**Figur 4:** I hvilken grad støtter deltakerne innbyggerinitiativer?

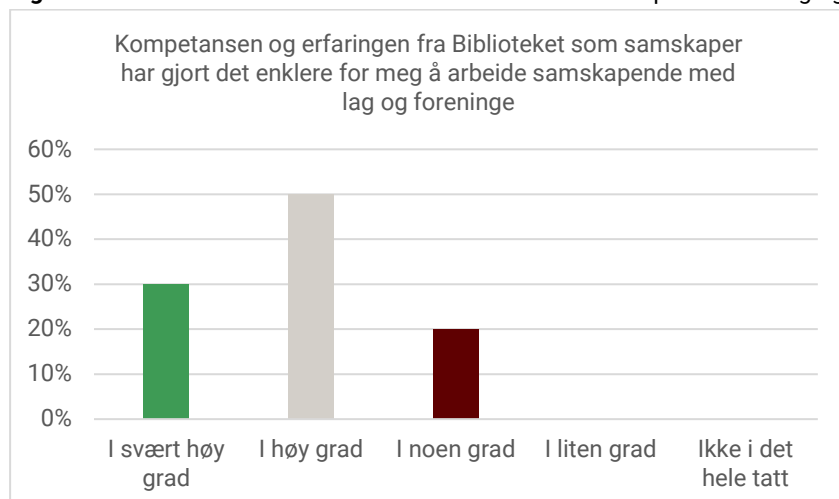


### Samskaping med foreninger

Det forrige avsnittet handlet om hvor godt deltakerne mente de klarte å involvere innbyggerne i samskaping. Undersøkelsen spurte også om deltakernes evne og motivasjon til å involvere lag- og foreninger.

Resultatene viser at deltakernes initiativ til å samskape med lag og foreninger er noe mindre enn initiativer med å samskape med innbyggerne (se figur 2). Forskjellen er liten, men merkbar. 50 prosent svarte at det i svært stor grad har blitt enklere å arbeide samskapende med innbyggere, mens 30 prosent svarte det samme om samarbeid med foreninger (se figur 5).

**Figur 5:** Har det blitt enklere for deltakerne å arbeide samskapende med lag og foreninger?



### Hverdagssamskaping – en ny måte å tenke på?

Samskaping forbindes ofte med større prosjekter som tar sikte på å løse komplekse problemer (Torfing et al., 2019). Samskaping kan imidlertid også brukes i mindre skala. Samskaping handler ikke nødvendigvis om store prosjekter, men snarere om en ny tilnærming, en ny måte å tenke på som ansatte kan bruke i det daglige møtet med brukere. I slike møter må de ofte velge mellom ulike tilnærminger: faglig, myndighetsmessig, kundeorientert eller en samskapende tilnærming.

Når man velger å møte innbyggerne med et samskapende perspektiv, kan vi kalle dette hverdagssamskaping. Dette innebærer at samskapingen typisk finner sted i møtet med den enkelte innbygger, som en del av den faglige hverdagspraksisen, og i arbeidet med å løse konkrete oppgaver.

I de kvalitative intervjuene ble deltakerne spurt om hvordan prosjektet hadde påvirket motivasjonen og evnen deres til å bruke en samskapende tilnærming i møte med enkeltbrukere. Alle de tre som ble intervjuet sa at de hadde fått økt bevissthet rundt samskaping i det daglige arbeidet. En deltaker uttalte:

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.

### Oppsummering: Effekt på individnivå

Oppsummert kan vi si at prosjektet har hatt en svært positiv effekt på deltakernes motivasjon for og evne til å arbeide samskapende med innbyggere. De er generelt blitt mer bevisst på å ta kontakt med innbyggerne og til å være åpne for nye ideer og initiativer fra innbyggere.

En respondent sa det slik:

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 og så videre (åpent svar i spørreundersøkelsen).

En annen respondent uttrykker det samme poenget på denne måten:

Vi har en 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 (åpent svar i spørreundersøkelsen).

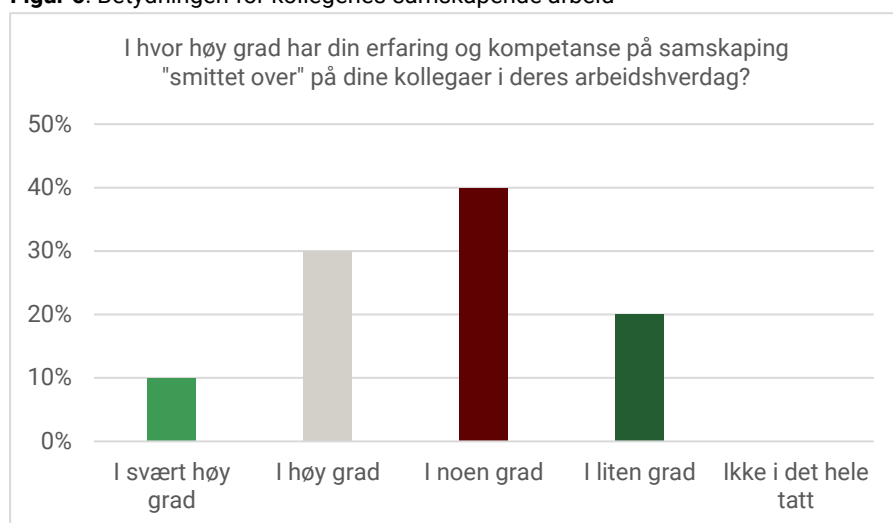
Vi kan fastslå at prosjektet har hatt en positiv effekt på deltakernes motivasjon og evne til å arbeide samskapende med lag og foreninger, men i litt mindre grad enn med innbyggere. Prosjektet har også ført til at deltakerne bruker samskaping i sin daglige profesjonelle kontakt med innbyggere.

## Effekt på institusjonsnivå

Erfaring viser at skal man lykkes med å bli en samskapende institusjon, kreves det mer enn at enkelte medarbeidere har motivasjon og kompetanse til å arbeide samskapende. Undersøkelsen så derfor på om deltakelsen i prosjektet har hatt betydning for bibliotekets samlede evne til å arbeide samskapende.

Undersøkelsen spurte om deltakernes nye kompetanse innen samskaping hadde påvirket kollegenes evne til å arbeide samskapende. 80 prosent svarte ja – 10 prosent mente det hadde hatt svært stor betydning, 30 prosent at det hadde hatt stor betydning, og 40 prosent at det hadde hatt en viss betydning. 20 prosent mente at det hadde hatt liten betydning (se figur 6).

**Figur 6:** Betydningen for kollegenes samskapende arbeid



Erfaringene med å spre kompetansen i egen institusjon er ulik. En respondent med positive erfaringer skriver: «Det er lett for meg å være positiv til innspill fra lag/foreninger og lignende, og dette smitter over på de andre ansatte.» (åpent svar i spørreundersøkelsen).

En annen respondent beskriver utfordringene med å spre kompetansen til kollegene slik: «De har fått for lite informasjon, og det er vanskelig å få samskaping under huden uten grundig kunnskap og arbeid med samskaping.» (åpent svar i spørreundersøkelsen).

En av de intervjuede forklarer hvorfor det varierer hvor lett det er å få kollegene med:

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.

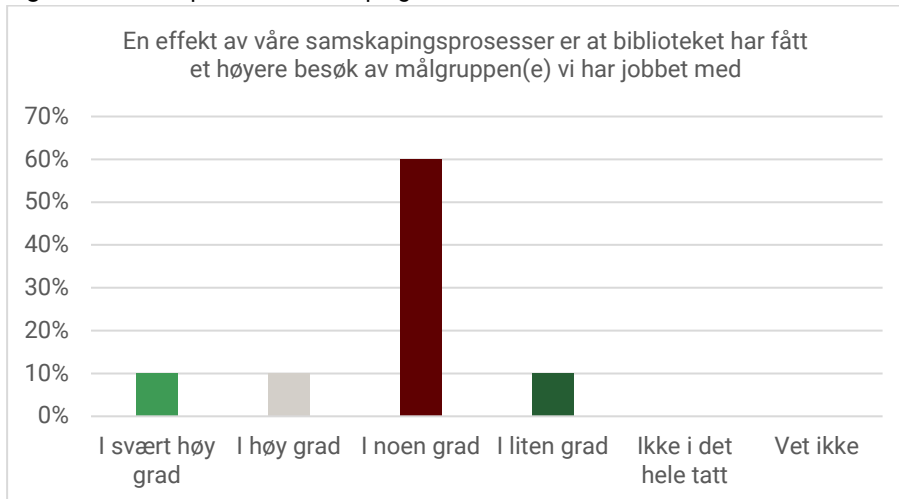
En annen av de intervjuede forteller hvordan hun har bidratt til å spre en hverdagsamskapende tilnærming blant andre ansatte på biblioteket:

En ansatt - deltidsansatt 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.

## **Bibliotekets relevans for innbyggerne**

Et bibliotek kan være relevant på mange måter. Antall besøkende er selvsagt en indikator på bibliotekets relevans for innbyggerne. Det er imidlertid vanskelig å isolere den direkte effekten av samskapende arbeidsmetoder på besøksstatistikken. Til tross for dette ble respondentene spurt om deres vurdering av om samskaping hadde påvirket besøkstallet. 60 prosent svarte at det hadde hatt en viss betydning, mens 20 prosent svarte at det hadde hatt stor eller svært stor betydning (se figur 7).

**Figur 7:** Hvordan påvirker samskaping besøkstallet?



80 prosent av respondentene angir i varierende grad en positiv sammenheng mellom samskaping og besøkstall. Dette kan tyde på at involvering i utviklingsprosesser øker engasjementet og bruken av bibliotekets tjenester, og at en økt samskapende tilnærming styrker innbyggernes tilknytning og eierskap til biblioteket.

Undersøkelsen spurte også om respondentene mente at bibliotekets samskapende tilnærming hadde gjort biblioteket mer relevant for innbyggerne. Her var vurderingen mer positiv. 60 prosent mente at biblioteket i stor eller svært stor grad har blitt mer relevant for innbyggerne, mens 40 prosent mente at det i noen grad har blitt mer relevant (se figur 8).

**Figur 8:** Har biblioteket blitt mer relevant for innbyggerne?



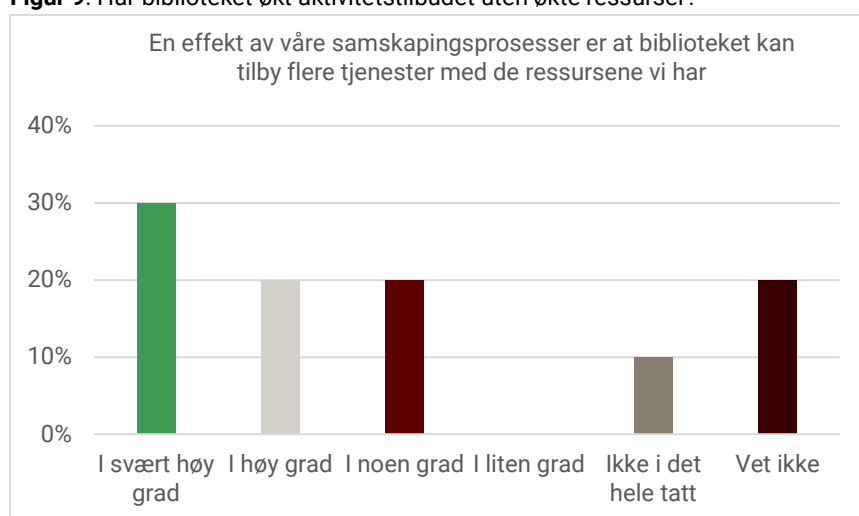
En annen viktig faktor for bibliotekets relevans er funksjonen som møteplass. I undersøkelsen ble det spurt om den samskapende tilnærmingen hadde bidratt til å styrke bibliotekets rolle som møteplass. 60 prosent av respondentene svarte at det i noen grad

hadde bidratt til dette, mens 30 prosent svarte at det i stor eller svært stor grad hadde bidratt.

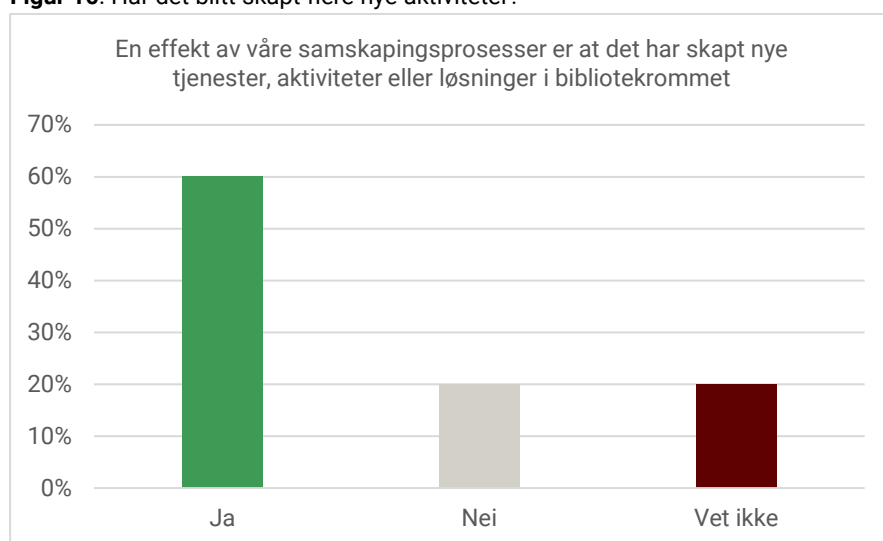
### Utvikling av nye aktiviteter

Et annet parameter for bibliotekets relevans, er tjenestetilbudet. For å være relevant i dag, må bibliotekene også vurdere nye typer aktiviteter. Aktivitetsutviklingen kan analyseres på tre måter: ressursbruk ved utvikling av nye aktiviteter, antall aktiviteter biblioteket kan tilby, og relevansen av aktivitetene for innbyggerne. Relevans er vanskelig å måle direkte. I undersøkelsen ble det blant annet spurt om biblioteket, gjennom en samskapende tilnærming, har blitt bedre til å tilby aktiviteter utenfor bibliotekets egne lokaler. Dette gir biblioteket mulighet til å nå nye målgrupper som ikke nødvendigvis tenker på seg selv som bibliotekbrukere. Resultatene er vist i figur 9, 10 og 11.

**Figur 9:** Har biblioteket økt aktivitetstilbudet uten økte ressurser?

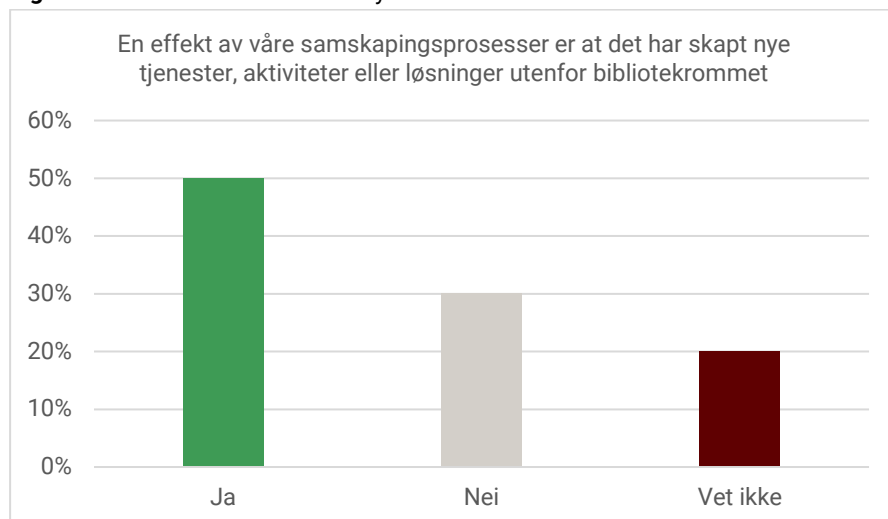


**Figur 10:** Har det blitt skapt flere nye aktiviteter?





**Figur 11:** Er det blitt utviklet flere nye aktiviteter utenfor biblioteket?



70 prosent av respondentene mener at samskaping har gjort det mulig å tilby flere aktiviteter uten økt ressursbruk (figur 9). 60 prosent mener også at samskapende tilnærming har ført til flere aktiviteter ved biblioteket, mens 20 prosent mener dette ikke er tilfelle (figur 10). Erfaring viser at det generelt kan være utfordrende for bibliotekansatte å involvere seg i aktiviteter utenfor bibliotekets lokaler. Likevel mener 50 prosent av deltakerne at samskaping har ført til flere slike aktiviteter, mens 30 prosent mener dette ikke er tilfelle (figur 11)

Respondentene peker på et bredt spekter av nye aktiviteter som er et resultat av den samskapende tilnærmingen. Noen har arbeidet med å forbedre utforming, skilting og møblering. Andre har utviklet nye konsepter for arrangementer, arrangert konserter med lokale artister, og laget nye rom til møteplasser for ungdom. De nevner også arrangementer som språkaféer, språkafé-teater, kulturkafé, åpne lesesirkler, stille lesestunder, programmering, sjakk, strikking og annet håndarbeid, fuglekasseverksted og plantebytte (svar fra åpent spørsmål i spørreundersøkelsen).

Deltakernes arbeid med samskapende prosesser utenfor biblioteket resulterte også i en rekke nye aktiviteter. Eksempler på dette er oppgraderinger i et parkområde utenfor biblioteket, arrangementer knyttet til Frivillighetens år 2022, og ulike nye arrangementer som *Bøker rundt bålet*, *Barnebøker rundt bålet*, *pop-up bibliotek* på ulike markeder og turgrupper. I tillegg ble det anlagt blomstereng og arrangert aktiviteter i ungdomshus og SFO, med mer.

Man kan hevde at noen av aktivitetene deltakerne nevner i undersøkelsen, også kunne ha blitt utviklet og gjennomført av biblioteket alene, uten at det nødvendigvis krevde en samskapende tilnærming. Dette er i prinsippet riktig. Fordelen med og effekten av samskapende arbeid er ikke alltid å utvikle helt nye tiltak. Det kan være en effekt, men ikke alltid. Fordelen med samskaping kan også ligge i at ideer initieres eller utvikles sammen med innbyggerne. Vi vet at innbyggermedvirkning i idéutvikling og gjennomføring øker engasjementet og eierskapet (Agger m.fl., 2018; Mørk & Liestmann, 2022; Ulrich, 2018). Innbyggernes vurdering av aktivitetenes relevans for dem og lokalsamfunnet vil også være høyere når de selv har vært med i utviklingsprosessen.

Samskaping kan altså føre til nye typer aktiviteter som ellers ikke ville ha sett dagens lys. Samtidig kan samskaping føre til at innbyggerne ser relevansen av de nye aktivitetene, og dermed får et sterkere eierskap til dem.

## Bibliotekets rolle i lokalsamfunnet

Det tradisjonelle biblioteket er i endring. Vi ser en utvikling fra innbyggerne som passive mottakere av bibliotek tjenester, til at de i større grad er aktive deltakende. Det moderne biblioteket finner derfor nye måter å være relevant på.

Aldri før har norske folkebibliotek hatt flere utlån og flere besøk enn i 2023 (Bibliotekutvikling, 2024a). 48 prosent av befolkningen brukte biblioteket i 2023 (Bibliotekutvikling, 2024b). Det tradisjonelle biblioteket er altså i bruk, og sannsynligvis mer synlig enn noen gang. Bibliotek finnes i alle kommuner, og innbyggerne har størst tillit til bibliotekene og brannvesenet blant offentlige institusjoner (Bibliotekutvikling, 2024c).

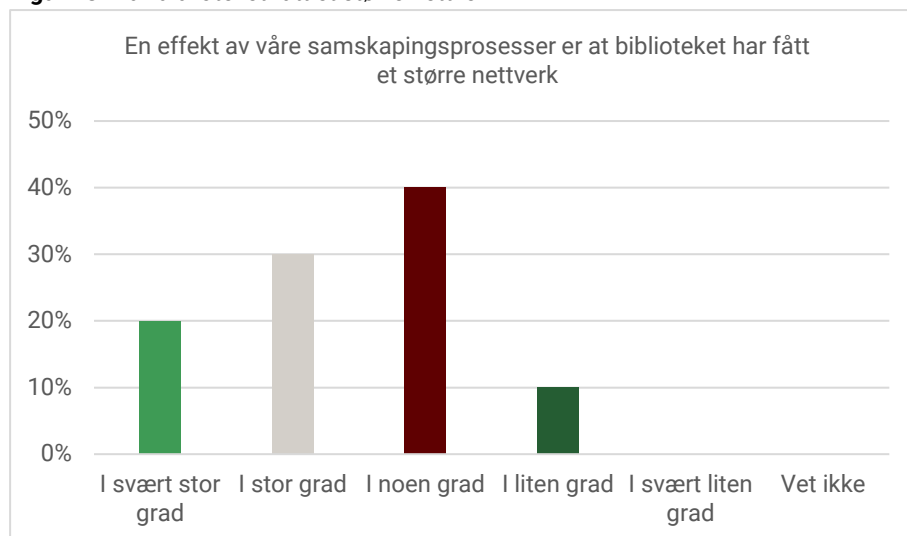
Biblioteket er altså mye brukt, og folk har stor tillit til biblioteket som institusjon. Vil det si at biblioteket har et godt utgangspunkt for å involvere innbyggere, sivilsamfunnet og andre offentlige organisasjoner i samskapende prosesser? Vil en samskapende tilnærming gjøre biblioteket enda mer synlig og relevant for innbyggerne og lokalsamfunnet?

90 prosent av respondentene vurderer, i ulik grad, at den samskapende tilnærmingen direkte har økt bibliotekets synlighet i lokalsamfunnet (se figur 12). 90 prosent vurderer også, i ulik grad, at samskaping har bidratt til å gi bibliotekarere et større nettverk, noe som tyder på at biblioteket har blitt en mer relevant og synlig aktør i lokalsamfunnet (se figur 13).

**Figur 12:** Har biblioteket blitt mer synlig i lokalsamfunnet?



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



Figur 13 viser at den samskapende tilnærmingen har ført til et større nettverk for bibliotekene i lokalsamfunnet. Dette gjør bibliotekene mer synlige, og gir dem bedre muligheter til å starte nye samskapende initiativer. Et utvidet nettverk gjør det enklere å ta kontakt med nye samarbeidspartnere. Det er grunn til å anta at effekten av nettverksbyggingen ikke er fullt ut realisert på nåværende tidspunkt.

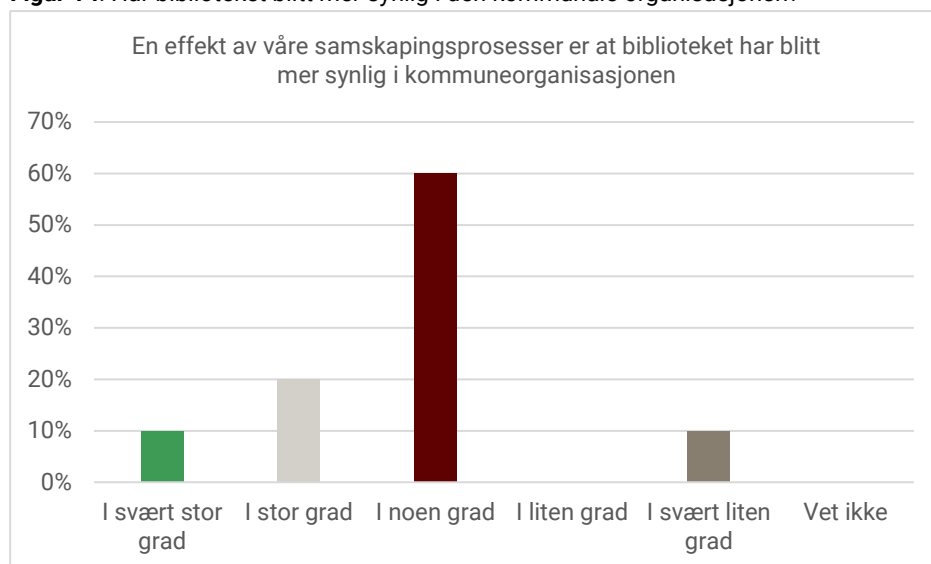
## Har biblioteket blitt mer synlig og etterspurt i kommunen?

I forlengelsen av bibliotekets rolle i lokalsamfunnet, er det relevant å se på om folkebiblioteket bør samarbeide tettere med andre deler av velferdssektoren. Folkebiblioteker spiller allerede en indirekte rolle ved for eksempel å forebygge ensomhet og utenforskap, samt redusere sosiale forskjeller gjennom å være en gratis, trygg og demokratisk arena i alle kommuner. Spørsmålet er om folkebibliotekene i større grad, gjennom samarbeid med andre forvaltningsområder, kan spille en mer direkte rolle inn i velferdsområdene.

Diskusjonen kan handle om i hvilken grad bibliotekansatte bør se på seg selv som en pådriver for andre velferdsområder. Bør de for eksempel bidra mer direkte i arbeid med folkehelse, klima eller eldreomsorg? Eller bør de fokusere på bibliotekets egenverdi, og ikke nedprioritere sin unike faglige kompetanse ved å støtte andre velferdsområder? Eller, som et tredje alternativ, bør disse to perspektivene ses på som gjensidig avhengige, heller enn som motsetninger? Denne undersøkelsen gir ikke svar på de overordnede spørsmålene, men hvis biblioteket ønsker en økt tilknytning med andre kommunale velferdsområder, kreves det at biblioteket er en synlig og attraktiv samarbeidspart.

Undersøkelsen spurte deltakerne om de mente at arbeidet med samskaping hadde gjort biblioteket mer synlig internt. Resultatene viser at 60 prosent av respondentene mener at samskaping har hatt en viss positiv effekt på den interne synligheten, mens 30 prosent mener at effekten har vært stor eller svært stor (se figur 14).

**Figur 14:** Har biblioteket blitt mer synlig i den kommunale organisasjonen?



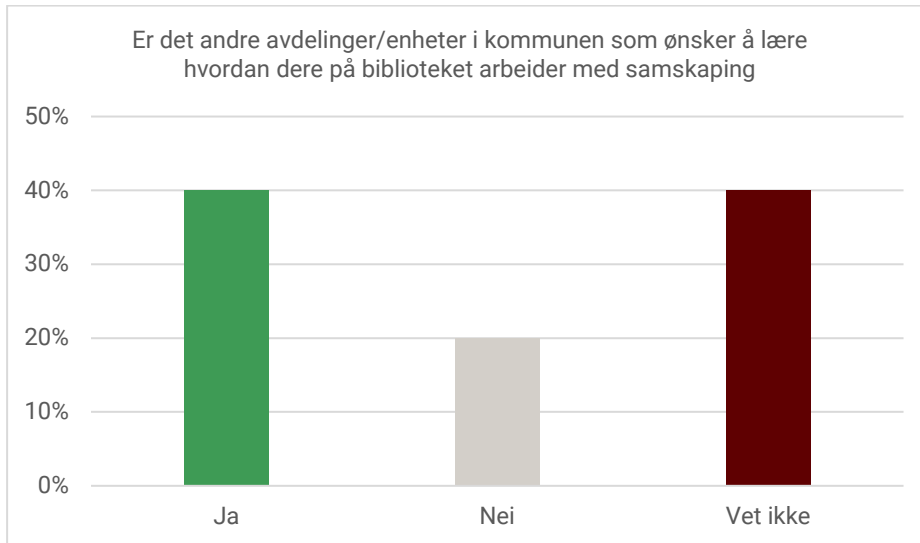
Sammenlignet med den betydelige økningen i bibliotekets synlighet blant innbyggere og foreninger som følge av samskaping (se figur 12 og 13), er det bemerkelsesverdig at denne økte synligheten ikke er like tydelig i den øvrige kommunale organisasjonen.

### Forandringsagenter

For deltakerne i prosjektet *Biblioteket som samskaper* var et av målene at de på sikt skulle fungere som forandringsagenter for kommuneorganisasjonen. I prosjektperioden var derfor deltakernes leder og kommunaldirektør med på hver sin fellessamling. På samlingene ble det planlagt tiltak rettet mot lederne og kommunaldirektørene alene og tiltak der lederne, kommunaldirektørene og deltakerne sammen skulle utforske mulighetene for å spre samskapende tilnærminger til flere deler av kommunal sektor.

For å finne ut om deltakerne har blitt brukt i rollen som forandringsagenter, ble det spurt om andre kommunale avdelinger har benyttet seg av deltakernes kompetanse i samskaping. 40 prosent svarte at andre avdelinger hadde benyttet deres kompetanse (figur 15).

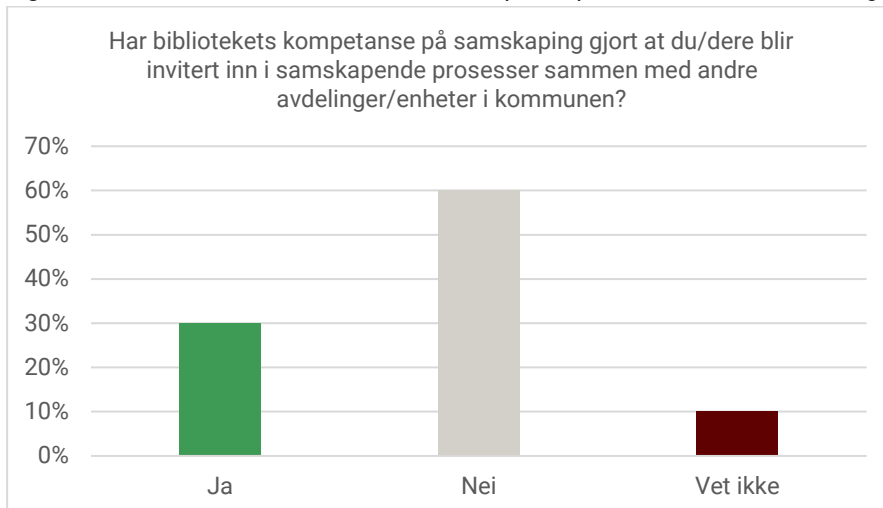
**Figur 15:** Ønsker andre kommunale avdelinger å lære av bibliotekets erfaringer?



Deltakerne ble også spurt om de var invitert til samskapende prosesser med andre kommunale enheter. Samskaping defineres her som samarbeid som involverer aktører utenfor kommunen. Rent internt samarbeid mellom kommunale enheter regnes derfor ikke som samskaping.

Resultatene viser at 60 prosent av deltakerne ikke har fått forespørsel til samarbeid utenfor egen avdeling, mens 30 prosent hadde fått det (se figur 16).

**Figur 16:** Har biblioteket blitt invitert til samskapende prosesser fra andre avdelinger?



## Silotenkning hemmer samskaping

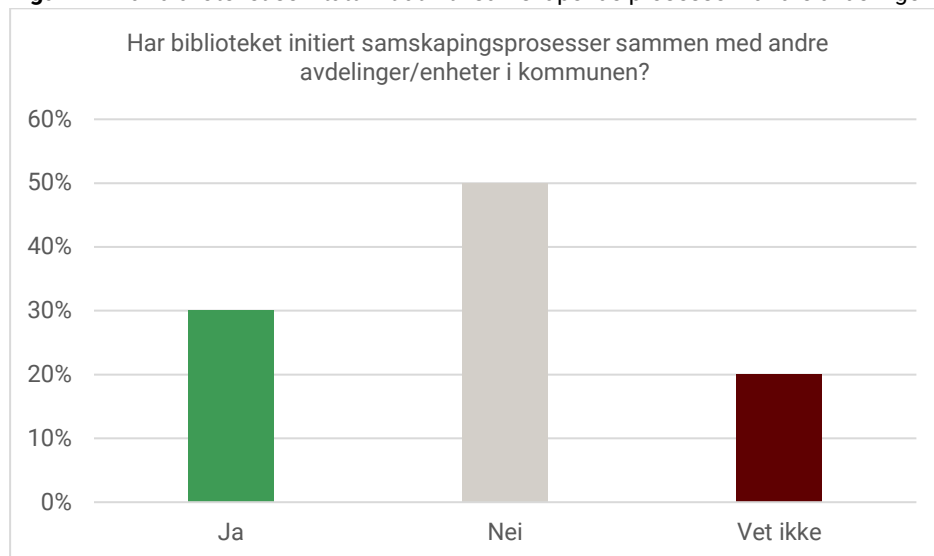
Flere respondenter nevnte begrensede ressurser i andre kommunale avdelinger som en mulig årsak til manglende invitasjoner til samskapende samarbeid. Andre pekte på at silotenkning i kommunen hindret tverrfaglig samarbeid. En deltaker uttalte: «Tror de ikke har tid til å tenke på muligheten», mens en annen skrev: «Hierarki og ressurser spiller nok også inn» (åpne svar i spørreundersøkelsen).

I den kvalitative delen av undersøkelsen ble deltakerne også spurt om erfaringer med tverrfaglige initiativer. En av dem sa:

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.

Siden det var få initiativer fra andre avdelinger, var det interessant å se om deltakerne selv tok initiativ til samarbeid. 30 prosent svarte at de hadde gjort det, mens 50 prosent svarte at de ikke hadde (se figur 17).

**Figur 17:** Har biblioteket selv tatt initiativ til samskapende prosesser i andre avdelinger?



Få ressurser ble oftest trukket frem som årsak til manglende samarbeid med andre avdelinger. En deltaker oppsummerte det slik: «Mangel på tid og ressurser» (åpent svar i spørreundersøkelsen).

Biblioteket tok oftest initiativ til samarbeid med andre avdelinger innenfor kulturområdet. Dette er naturlig, ettersom det er her man finner de største fellesinteressene og de mest overlappende fagområdene. Det er dermed enklere å ta kontakt. Men det må også

understrekes at et slikt initiativ til samarbeid ikke nødvendigvis bidrar til samskaping innenfor større velferdsområder, dersom det var intensjonen.

### **Uforløst potensial for samskaping**

Kompetansen fra prosjektet *Biblioteket som samskaper* har ikke hatt noen markant positiv effekt på kommunalt nivå, utover bibliotekenes egen virksomhet. Målet om å gjøre deltakerne til forandringsagenter innen samskaping ble ikke nådd i særlig grad.

Dette er ikke overraskende. Erfaringer fra andre sektorer bekrefter at tverrsektorielt samarbeid, som skal understøtte samskapende tilnærminger, er utfordrende i kommunal sektor. En studie om betingelsene for samskaping i norske kommuner konkluderer blant annet med:

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 delen av undersøkelsen ble den kommunale organiseringen utdypet. Deltakerne påpekte at de måtte fokusere spesielt på dette for å kunne spille en rolle som forandringsagenter i organisasjonen. En av de som ble intervjuet beskriver sine erfaringer slik:

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 topledere 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.

For å fremme samskaping i kommunen kreves betydelige initiativer fra den enkelte medarbeider. Flere av respondentene peker på at ledelsens mottakelighet og forståelse er avgjørende. Samtidig er det ofte avhengig av enkeltpersoner og derfor sårbart, og ikke godt nok forankret i organisasjonen. En av de intervjuede beskrev det slik:

Det gikk overraskende bra veldig lenge. Og så sluttet leder for prosjektet [et tverrfaglig prosjekt med et vesentlig 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.

### **Oppsummering: Synlighet på organisatorisk nivå**

Prosjektet *Biblioteket som samskaper* har hatt begrenset betydning for bibliotekenes synlighet i den kommunale organisasjonen. Målet om å gjøre deltakerne til forandringsagenter innen samskaping ble ikke nådd i særlig grad.

Deltakerne ble i liten grad mer synlige i kommunene, og samarbeidet på tvers ble heller ikke styrket i noen særlig grad. Det var liten etterspørsel etter deltagernes kompetanse innen samskaping, og de opplevde det som vanskelig å ta initiativ til tverrfaglig samarbeid som kunne bidra til en helhetlig kommunal satsning på samskaping.

Deltakerne mener at organisatoriske siloer og manglende insentiver for samarbeid på tvers i kommunen er hovedårsaken til dette. Når organisasjonen ikke legger til rette for tverrfaglig samarbeid, blir samskapende initiativer avhengig av enkeltpersoner og derfor sårbar.



# Konklusjon

Hensikten med denne rapporten har vært og finne ut hvordan det omfattende pilotprosjektet *Biblioteket som samskaper* (2018-2020) har påvirket prosjektdeltakernes videre arbeid med samskaping.

Undersøkelsen har sett på hvilke effekter prosjektet har hatt for deltakerne, biblioteket og innbyggerne, samt bibliotekets synlighet i lokalsamfunnet og i kommunen.

På et individuelt nivå viser undersøkelsene at prosjektet har hatt stor betydning for deltakernes motivasjon for og evne til å arbeide samskapende. Dette kommer til uttrykk blant annet ved at deltakerne i større grad tar initiativ til nye aktiviteter, og at de kobler seg på forslag og initiativ fra eksterne aktører. Dette gjelder både i arbeidet med innbyggere og, om i litt mindre grad, i arbeidet med foreninger. Samskapende tilnærminger brukes både i prosjekter og i det daglige arbeidet.

Prosjektet har også ført til endringer på det institusjonelle nivået- biblioteket. Deltakerne har i noen grad lykkes med å spre kompetansen internt i enheten.

Når det gjelder bibliotekets relasjon til innbyggerne, viser resultatene at den samskapende tilnærmingen kan ha hatt positiv innvirkning på besøkstallene og at biblioteket samlet sett har blitt mer relevant og synlig i lokalsamfunnet. Det har resultert i nye aktiviteter som ellers ikke ville blitt realisert. Det har også vært mulig å utvikle nye tiltak uten å bruke ekstra ressurser.

Om kompetanseutviklingen i samskaping og økt bruk av samskapende metoder har ført til økt samarbeid mellom bibliotekene og andre enheter innenfor tradisjonelle velferdsområder, viser begrensede positive resultater. Deltakerne har heller ikke i særlig grad lykkes med å posisjonere seg som forandringsagenter som kan støtte andre avdelinger i arbeidet med å bli mer samskapende. Kommunale siloer fremheves som hovedårsaken til dette.

Vi kan konkludere med at kompetanseutvikling som fremmer samskaping, har en positiv effekt på hvordan bibliotekene løser sine kjerneoppgaver. Samtidig er det fortsatt vanskelig å få til samarbeid med andre velferdsområder enn de som vanligvis er knyttet til biblioteket.

# Referanser

- 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