

Strategisk samskabelse på biblioteker

Strategiske agendaer og alliancer

Christian T. Lystbæk

er lektor ved Institut for forretningsudvikling, Aarhus Universitet. Hans undervisning og forskning koncentrerer sig om ledelses- og organisationsudvikling. Aktuelt er han særligt interesseret i forskellige former for brugerdreven innovation, herunder tværgående samarbejde og samskabelse med brugere.

Abstract

Co-creation has emerged as a way in which organizations combine strategic product development and strategic customer relationship building. This article takes a relational approach to co-creation and presents two typologies that can serve to facilitate strategic leadership of constructive collaboration between the parties in co-creation.

The first typology concerns the strategic alliances in co-creation. It differentiates between the parties collaborating as a "club of experts", a "crowd of people", a "community of kindred spirits" and a "coalition of parties".

The second typology concerns the strategic agendas of co-creation. It differentiates between the creation of "ideas", "designs" and "practices".

Taken together, these typologies show why there is no *one best practice* in co-creation, but different options and opportunities. Hence, co-creation requires on-going attention to and dialogue about the best fit between the key aspects of co-creation: The purpose, the participants, the processes and the product.

Keywords: Samskabelse, pointe, partner, proces, produkt

Indledning

Samskabelse er kommet på dagsordenen som en måde, hvorpå organisationer kan forene den strategiske udvikling af produkter og services med strategisk udvikling af eksterne relationer, særlige relationerne til kunder eller brugere (Lystbæk 2019). Herhjemme har interessen for samskabelse i særlig grad fået opmærksomhed i offentlige organisationer (Agger og Torzen 2015; Torfing 2015; Ulrich 2016), men i en organisatorisk kontekst blev begrebet først introduceret af Kambil og kolleger, der i 1996 brugte begrebet til at betone den strategiske interesse, som virksomheder kan have i at indgå i en *“joint creation of value by the company and the customer; allowing the customer to co-construct the service experience to suit their context”* (Prahalad og Ramaswamy 2004, 9) Denne pointe har mange efterhånden taget til sig, hvilket har ført til, at begrebet om samskabelse er blevet stadig mere udbredt, men desværre også mere uklart.

Begrebet *“samskabelse”* er en neologisme, der angiver at nogle er *sammen* om at *skabe noget*, men *hvem* der indgår, og *hvad* der skabes, er der ikke enighed om (Agger og Torzen 2015; Verscheure, Brandsen og Pestoff 2015). Dog er der generelt enighed om at beskrive samskabelse som noget positivt, som et *“magic concept”* (Voorberg, Bekkers og Tummers 2014), der fremtryller løsninger på praktisk talt alle problemstillinger, uden at de udfordringer og problemstillinger, der er forbundet med samskabelse, tematiseres. Det gælder særligt konsulentlitteraturen, hvor samskabelse ofte foreslås beskrives som 4-5 simple trin (e.g. Hald 2014; Kern 2016), men også store dele af forskningslitteraturen. Når samskabelse studeres med fokus på både potentialer og problemstillinger sker det ofte med udgangspunkt i Sherry Arnsteins klassiske *“ladder of participation”*, deltagelsesstigen (Arnstein 1969). Deltagelsesstien rangerer borgerinddragelse på et kontinuum, der spænder fra symbolsk indflydelse (*“tokenism”*) til fuldkommen selvbestemmelse, hvilket har inspireret dele af samskabelsesforskningen til at sætte fokus på, *hvor meget* deltagerne involveres i beslutningsprocesser (Müller 2019) eller mere simpelt om deltagerne styres eller ansvarliggøres i processen (Ulrich 2016; Hahn et al. 2017; Ocloo et al. 2016). Nyere og mere relationelle forståelser af magt har problematiseret denne forståelse af magt og indflydelse, som noget der er placeres hos forskellige *“magthavere”*, til fordel for en forståelse af magt og indflydelse som et dynamisk og kontekstuel fænomen, der opstår i de

konkrete relationer og interaktioner mellem deltagerne i et samarbejde (Fogsgaard et al. 2018).

I denne artikel vil jeg anlægge et relationelt perspektiv på erfaringerne fra et udviklingsprojekt om samskabelse med studerende ved uddannelses- og forskningsbiblioteker i Danmark. Det forskningsspørgsmål, som søges besvaret er: Hvordan faciliteres den strategiske ledelse af samskabelsesprojekterne ved uddannelses- og forskningsbiblioteker? I forlængelse heraf søger artiklen desuden at besvare to underspørgsmål: Hvilke strategiske alliancer indgår parterne i, dvs. hvordan relaterer parterne til hinanden? Og hvilke strategiske agendaer har parterne i samarbejdet, dvs. hvad er der fokus på at skabe?

I det følgende vil jeg først beskrive artiklens metodiske grundlag, herunder det case-materiale og den teoretiske analyseramme, som artiklen bygger på. Herefter vil jeg beskrive den dialogmodel, som blev brugt til at facilitere den strategiske ledelse i samskabelsesprojekterne. På den baggrund vil jeg præsentere to typologier: En typologi over de relationer, som parterne indgår i, og en typologi over de produkter, som parterne skabte i samskabelsesprocessen.

Metodisk grundlag

Det empiriske omdrejningspunkt for denne artikel er et nationalt udviklingsprojekt på tværs af uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark (2017-2019) med fokus på *Co-Creation. Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter*. Samarbejde med studerende har været på dagsordenen i uddannelsessektoren i årtier, ikke mindst i Danmark hvor der er en lang tradition for problem- og projektbaserede lærings- og uddannelsesforløb (Chemi og Krogh 2017; Lea 2015; Light, Cox og Calkins 2009). På denne baggrund har der inden for de seneste år været en stigende strategisk interesse for at afprøve forskellige former for samarbejde med studerende, herunder samskabelse, både blandt undervisere (Bovill, Cook-Sather og Felten 2011; Carey 2013; Jensen og Krogh 2017) og blandt ansatte på uddannelsernes biblioteker (Islam, Agarwal og Ikeda 2015).

I denne artikel vil jeg trække på case-materiale fra fem delprojekter ved henholdsvis AU Library, Aalborg Universitetsbibliotek, CBS Bibliotek og DTU Bibliotek. De fem cases er valgt fordi de tilsam-

men demonstrerer den variation i delprojekterne, som de typologier tager udgangspunkt i (Lystbæk et al. 2019).

Case	Formål	Deltagere	Produkt
Delprojekt ved CBS	E-læringsprodukt der styrker studerendes brug af finansielle data	Tre ansatte og tre studerende rekrutteret via stillingsopslag	Kursus om finansielle data, der giver Bloomberg-certificering
Delprojekt ved DPU/AU	E-læringsprodukt der styrker studerendes informationskompetence	To ansatte og tre studerende rekrutteret i dialog på biblioteket	Podcast om forskeres perspektiv på læsning af akademiske artikler
Delprojekt ved AU	E-læringsprodukt der styrker jurastuderendes informationskompetence	To ansatte og tre jurastuderende rekrutteret via opslag	Skitse til træningsforløb med fokus på databaser og kilder
Delprojekt ved DTU	E-læringsprodukt der styrker studerendes litteratursøgning	To ansatte og tre studerende rekrutteret fra to fag	4 plakater der informerer om bibliotekets tilbud til studerende
Delprojekt ved AAU	E-læringsprodukt der øger kendskabet til bibliotekets databaser	Tre ansatte og to studiegrupper med fokus på eksamensprojekt	Digitalt værktøj til studiegrupper hhv. idé til informationssøgning

Tabel 1. Skematisk oversigt over fem cases.

I opstarten af projektet var det tydeligt, at Arnsteins (1969) deltagelsesstige udgjorde et stærkt normativt ideal for en del af projektdeltagerne, der gav udtryk for en bekymring for, om samskabelsen ville blive reel og "ægte" eller blot retorik og på skrømt. I den sammenhæng blev "styret samskabelse" (Ulrich 2016) afvist som en selvmodsigtelse og udtryk for symbolsk proces, hvor der kun er tale om samskabelse af navn og ikke af gavn. Der var enighed om, at dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt, men i et relationelt perspektiv er det mere relevant at identificere forskellige *former* for deltagelse end forskellige *grader* af deltagelse. Derfor tog projektet udgangspunkt i Cook-Sather og kollegers definition på samskabelse, der definerer samskabelse som:

[A] collaborative, reciprocal process through which all participants have the opportunity to contribute equally, although not in the same ways, to curricular or pedagog-

ical conceptualization, decision making, implementation, investigation, or analysis.

(Cook-Sather, Bovill og Felten 2014, 6-7)

Denne definition har den praktiske styrke, at den er rettet imod samskabelse i en uddannelseskontekst, og desuden den teoretiske styrke, at den sætter fokus på deltagerens mulighed for at bidrage. Som sådan er denne definition åben overfor et relationelt perspektiv, der flytter fokus fra de formelle roller og beføjelser, som deltagerne i et samarbejde besidder, til de faktiske relationer og interaktioner mellem deltagerne (Fogsgaard et al. 2018).

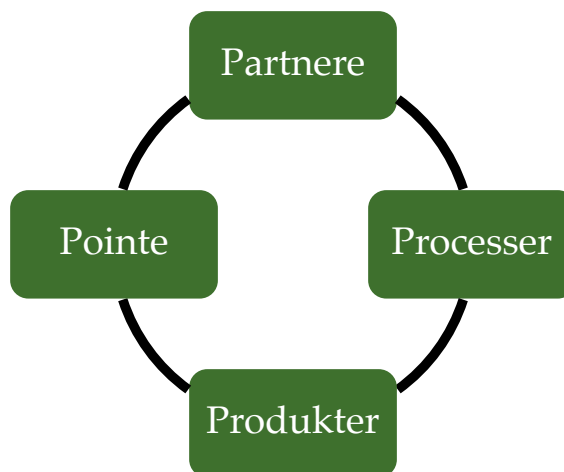
I en dansk sammenhæng har der i seneste år været en stigende interesse for et relationelt perspektiv på ledelse (Larsen og Ramussen 2014). Det teoretiske perspektiv, der har inspireret denne artikels analyseramme, er teorien om Relationel Koordinering (Hornstrup og Madsen 2015), som er udviklet af Gittell til at beskrive det komplekse samarbejde mellem forskellige aktører, dels i flytransport og dels i sundhedssektoren (Gittell 2015; Gittell et al. 2013). Herhjemme er perspektivet blevet videreudviklet til en generel analyseramme for samarbejde mellem forskellige aktører, der betoner, at vellykket samarbejde afhænger af relationerne og kommunikationen mellem deltagerne (Hornstrup og Madsen 2015). De to dimensioner er gensidigt afhængige af hinanden: Gode relationer giver grundlag for god kommunikation, der på sin side bidrager til at styrke relationerne i samarbejdet, hvilket skaber grobund for endnu bedre kommunikation, mens usikre relationer giver grundlag for uklar kommunikation, der på sin side bidrager til at svække relationerne yderligere og skabe grobund for endnu dårligere kommunikation (Hornstrup og Madsen 2015, 26-27). På denne baggrund er det afgørende, at parterne i et samarbejde indgår i løbende og konstruktiv dialog om samarbejdets form og fokus.

En dialogmodel

Som nævnt er der ikke enighed om, hvad samskabelse egentligt indebærer. Med andre ord er der ikke én *best practice* for samskabelse. Men der kan identificeres nogle centrale aspekter i forhold til form og fokus, der skal afstemmes i forhold til hinanden. Med andre ord skal der skabes et *best fit* for samskabelsens forskellige elementer (Lystbæk 2018).

Til at facilitere løbende dialog om samskabelsens form og fokus, blev der i projektet ved uddannelses- og universitetsbibliotekerne, som beskrives her, udviklet en dialogmodel med fokus på samspillet mellem samskabelsens fire centrale aspekter, de fire P'er: *pointe* (formål), *partnere* (deltagere), *processer* (samarbejdsformer) og *produkt* (resultat).

Modellen blev brugt til at facilitere løbende dialog om samspillet mellem de fire elementer. Et centralt element er samskabelsens for-



Figur 1. Dialogmodel for samskabelse

mål og *pointe*, dvs. *hvorfor* man ønsker at indgå i en samskabelsesproces. Der kan være forskellige grunde til at indgå i en samskabelsesproces, hvilket tilmed kan ændre sig undervejs i processen, og derfor er det vigtigt med løbende dialog om pointen med samarbejdet, så uklarhed eller uenighed herom kan tematiseres og håndteres. Et andet element er samskabelsens forum og *parter*, dvs. *hvem* der indgår i samarbejdet. Der kan være forskellige deltagere, som kan rekrutteres på forskellige måder, og det kan være nødvendigt at rekruttere nye eller flere deltagere undervejs, hvis nogle falder fra, eller hvis der mangler bestemte kompetencer blandt deltagerne, og derfor er det vigtigt med løbende dialog om, hvem parterne er, så uklarhed eller uenighed herom kan blive tematiseret og håndteret. Et tredje element er samskabelsens form og *proces*, dvs. *hvordan* der samskabes. Deltagerne kan samarbejde på forskellige måder, som kan være mere eller mindre konstruktiv eller konfliktfyldt,

og derfor er det vigtigt med løbende dialog om samarbejdsprocesserne, så uklarhed eller uenighed herom tematiseres og håndteres. Endelig er et fjerde element samskabelsens fokus og *produkt*, dvs. *hvad* der skabes. Samskabelse kan resultere i forskellige typer af produkter – eller i ingenting, hvis samarbejdet ikke er produktivt. Derfor er det vigtigt med løbende dialog om produktet, så uklarhed eller uenighed herom kan blive tematiseret og håndteret.

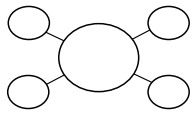
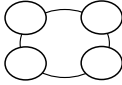
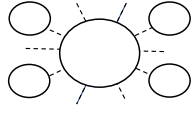
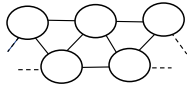
I mange tilfælde starter samskabelsesprojekter med, at nogle af deltagerne har en idé om hvad de gerne vil skabe og med hvem, men når der er tale om reelt samarbejde, hvor deltagerne skal blive enige, kan de oprindelige idéer ændre sig undervejs. Det skete også i de delprojekter ved uddannelses- og universitetsbibliotekerne, som beskrives her. Som nævnt (i tabel 1) havde alle fem delprojekter til formål at udvikle e-læringsprodukter, men de endelige produkter varierede i høj grad, og i delprojektet ved DTU blev produktet hverken elektronisk eller et læringsprodukt, men fire fysiske plakater. Reelt samarbejde er et dynamisk og uforudsigeligt fænomen, der hverken kan forudsiges eller fastlægges på forhånd. Derfor er det vigtigt med løbende dialog med fokus på at skabe klarhed og enighed om pointen, parterne, processerne, produktet og samspillet herimellem en helt central del af den strategiske ledelse af samskabelse.

I det følgende vil jeg beskrive to typologier, der blev udviklet til at støtte den løbende dialog mellem deltagerne i samskabelse; dels en typologi over de strategiske alliancer, som parterne kan indgå i, og dels en typologi over de strategiske agendaer, som parterne kan have.

Strategiske alliancer: Parter og positioner

I opstarten af projektet ved uddannelses- og forskningsbibliotekerne diskuterede projektdeltagerne fra bibliotekerne, hvordan de kunne invitere studerende og om der også skulle inviteres andre, eksempelvis forskere eller undervisere, som også kan bidrage til udvikling af e-læringsprodukter. Litteraturen om samskabelse har kun i meget begrænset omfang beskrevet, hvordan det afgøres, hvem der skal inviteres med og hvordan. Ulrich (2016) bruger en illustrativ bord-metafor til at tematisere, at nogle parter "sidder for bordenden" mens andre "sidder med ved bordet", men i projektet ved uddannelses- og universitetsbibliotekerne var det mere vigtigt

at have en løbende dialog om potentielle parter og deres positioner og relationer til hinanden. Inspireret af Pater (2009) blev der udviklet en typologi, som identificerer fire idealtypiske fora for samskabelse: Parterne kan indgå i en "club of experts", en "coalition of parties", en "crowd of people" eller et "community of kindred spirits". Tabel 2 giver et overblik over de fire samarbejdsfora i forhold til, hvem der inviterer deltagerne med i en samskabelsesproces og hvordan.

	Værtskab	Partnerskab
Lukket invitation	<p><i>Club of experts</i></p> 	<p><i>Coalition of parties</i></p> 
Åben invitation	 <p><i>Crowd of people</i></p>	 <p><i>Community of kindred spirits</i></p>

Tabel 2. Positioner og konstellationer i samskabelse

Når invitationen til samskabelse kommer fra én part, som inviterer en afgrænset, lukket kreds af deltagere på baggrund af at de kompetencer, som de hver især besidder, kan parterne karakteriseres som en "club of experts", dvs. en faglig klub for særligt individer. Ligesom til klubmøder er der en vært, der inviterer relevante parter til at mødes. Delprojektet ved CBS havde denne karakter. Her lavede biblioteket en invitation, der var målrettet studerende med særlige faglige kompetencer i forhold til håndtering af finansielle, som blev sendt til faglige studenterforeninger som eksempelvis *Finance Lab* ved CBS, hvor biblioteket forventede at finde studerende med de rette kompetencer. Desuden blev man enige om, at man ville holde deltagerkredsen på et meget begrænset antal, så processen ikke blev for kompleks og uoverskuelig.

Når alle parter kan invitere deltagere, som de betragter som relevante, kan parterne karakteriseres som en "coalition of parties", dvs.

en koalition eller et forbund mellem parter med en sammenfaldende interesse. Ligesom i en politisk koalition er der et partnerskab om en fælles sag. Delprojektet ved DPU ved AU havde denne karakter. Her tog samskabelsen med studerende udgangspunkt i en relation til en studerende, som man havde etableret i en anden sammenhæng, og denne studerende hjalp med at rekruttere andre studerende. Man blev tidligt i processen enige om at lave en podcast, og derfor besluttede man, at man kun ville være en lille gruppe. Man blev til gengæld også enige om at invitere forskere til at bidrage til podcasten, og her bidrog de studerende også til at invitere relevante forskere.

Når invitationen til samskabelse kommer fra én part, som sender en åben invitation til alle interesserede, kan parterne karakteriseres som en "*crowd of people*", dvs. en gruppe mennesker, der mødes til et "åbent hus"-arrangement. Ligesom til et åbent hus er der en vært, der inviterer til et arrangement, men arrangementet er åbent for alle, der har lyst til at deltage. Delprojektet ved AU med jurastuderende havde denne karakter. Her ønskede biblioteket at udvikle e-læringsprodukter med fokus på informationssøgning til jurastuderende uden særlige kompetencer, og derfor lavede biblioteket en række åbne opslag, som blev annonceret på biblioteket, hjemmesider, sociale medier, osv. Stik imod de ansattes forventning og forhåbning var der desværre kun tre studerende, der reagerede på invitationen, og de havde desværre ikke meget tid at investere i projektet, men de deltog i et par møder og udviklede idéer til undervisningsmateriale og et træningsforløb.

Når alle parter kan invitere deltagere igennem åbne invitationer, kan parterne karakteriseres som et "*community of kindred spirits*", dvs. som et åbent fællesskab af ligesindede, der mødes i et netværk. Delprojekterne ved AAU og DTU havde denne karakter. Her benyttede bibliotekerne åbne invitationer til studerende, hvori der blev efterspurgt studerende, der ville indgå i et samarbejde med biblioteket. På AAU lykkedes man med at etablere samarbejde med to studiegrupper, mens man på DTU kun lykkedes med at få et samarbejde med tre studerende.

Typologien over de forskellige positioner og konstellationer, som parterne i samskabelse kan indgå i, blev brugt til at facilitere en løbende dialog om parternes relationer og positioner i forhold til hinanden. Det er noget, der kan ændre sig undervejs, eksempelvis hvis

det er vanskeligt at rekruttere deltagere, eller hvis nogle af deltagere springer fra. Med andre ord er det et åbent spørgsmål, hvorvidt parterne fungerer som en "club of experts", en "coalition of parties", en "crowd of people", eller et "community of kindred spirits". Metaforerne om en "club", "crowd", "community" eller "coalition" beskriver idealtypiske konstellationer, der ikke nødvendigvis er ideelle eller typiske men metaforer, der kan fremme en løbende dialog om relationerne mellem parterne, så uklarhed eller uenighed herom kan tematiseres og håndteres.

Strategiske agendaer: Produkter og processer

De delprojekter, som beskrives i denne artikel, havde alle til formål at udvikle e-læringsprodukter til studerende. Men som nævnt blev slutprodukterne meget forskellige – og i delprojektet ved DTU blev produktet som nævnt ikke et e-læringsprodukt, men nogle fysiske plakater med information om bibliotekets services. Det understreger den relationelle pointe, at produktet af et reelt samarbejde er uforudsigelighed (Knudsen og Møller 2018).

I opstarten af projektet blev denne pointe drøftet med henvisning til deltagelsesstigen og med fokus på *graden* af de studerendes deltagelse, men i løbet af projektet blev det tydeligt, at det i den løbende dialog var mere vigtigt at have fokus på *genstanden* for de studerendes deltagelse, dvs. på *hvad* der blev skabt i samarbejdet med de studerende. Inspireret af *Design Thinking* (Curedale 2018) blev der udviklet en typologi, der identificerer tre idealtypiske foci i samskabelse: Konceptudvikling, designudvikling og praksisudvikling. Tabel 3 giver et overblik over de tre typer samt de processer og moderationer, der typisk knytter sig hertil.

Udviklingsproces (produkt)	Udviklingstiltag (processer)	Positive og negative gruppedynamikker
Konceptudvikling	Brainstorming Mindmaps	Divergent tænkning Modvirk gruppætænkning
Designudvikling	Workshops Blueprints	Kreativ leg Modvirk silotænkning
Praksisudvikling	Prøvehandlinger Scenarier	Kreativ anvendelse Modvirk nulfejlskultur

Tabel 3. Produkter og processer i samskabelse

Samskabelse kan have fokus på *konceptudvikling*, dvs. på at generere idéer og udvikle de bedste til et koncept. Konceptudvikling fremmes med processer med fokus på idégenerering, som *brainstorming* og *mindmapping*. Sådanne tiltag kan imidlertid hæmmes af for megen konvergent tænkning, og derfor kan det være nødvendigt at moderere sådanne tiltag, eksempelvis ved at invitere til divergent tænkning, dvs. at tænke i forskellige baner. Delprojekterne ved AU og AAU havde dette fokus. Her blev der udviklet skitser til et træningsforløb hhv. et undervisningsmateriale, som bibliotekerne nu arbejder videre med at konkretisere.

Samskabelse kan også have fokus på *designudvikling*, dvs. at udvikle en konkret prototype på et produkt eller en service, som man kan fremvise. Designudvikling fremmes med tiltag som *workshops* og *blueprints*. Sådanne tiltag kan imidlertid hæmmes af manglende kreativitet og silotænkning, og derfor kan det være nødvendigt at moderere sådanne tiltag, eksempelvis ved at invitere til kreativ leg med materialer og muligheder. Delprojekterne ved DPU ved AU og AAU havde dette fokus. Her blev der udviklet en podcast som digitalt værktøj til studiegrupper, som bibliotekerne nu arbejder videre med at få brugt i hverdagen.

Samskabelse kan også have fokus på *praksisudvikling*, dvs. at bruge et nyt produkt eller nye services i hverdagen. Praksisudvikling fremmes med prøvehandlinger og scenarier, der gennemspiller forskellige situationer. Sådanne tiltag kan imidlertid hæmmes af frygt for at begå fejl eller prøve noget nyt, og derfor kan det være nødvendigt moderere sådanne tiltag, eksempelvis ved at legitimere fejl og afprøvning af muligheder. Delprojekterne ved CBS og DTU havde dette fokus. Her blev der udviklet et kursus om finansielle data, som kvalificerer til Bloomberg-certificering, henholdsvis fire plakater, som bibliotekerne kunne tage i brug uden videre.

Koncept-, design- og praksisudvikling beskriver forskellige idealtypiske *genstande* eller foci for samskabelse, der nogle gange er adskilte og andre gange forbundne. Kategorierne kan give en forståelse for, hvorfor der ikke er én *best practice* i forhold til samskabelse men forskellige muligheder, der skal spille sammen i et *best fit*. Som idealtypiske kategorier kan de fremme en løbende dialog om samarbejdets fokus og former, så uklarhed eller uenighed herom kan blive tematiseret og håndteret. I nogle af delprojekterne, havde bibliotekerne formuleret konkrete bud på, hvad samskabelsen skul-

le ende ud med, men i alle tilfælde var det et vilkår for samarbejdet, at de studerende ikke uden videre accepterede de rammer for samarbejdets fokus og form, som bibliotekerne satte op. Når forskellige parter skal samarbejde, kan der opstå uenighed. Det hændte også i flere af delprojekterne – og i enkelte tilfælde var der studerende, der droppede ud af samarbejdet, fordi de ikke var tilfredse med samarbejdets fokus eller form. Heldigvis oplevede ingen af delprojekterne, at alle studerende bakkede ud af samarbejdet, og derfor kunne man gennemføre alle delprojekterne.

Afslutning

Arnsteins deltagelsesstige, der rangerer borgerinddragelse på et kontinuum fra symbolsk indflydelse til fuldkommen selvbestemmelse, udgør et stærkt normativt ideal for samskabelse, både i forskningslitteraturen og i praksis. Deltagelsesstigen bygger imidlertid på en forståelse af magt og indflydelse, der er blevet problematiseret af nyere forståelser af magt og indflydelse. I et relationelt perspektiv er magt og indflydelse altid til stede som et dynamisk og kontekstuel fænomen i relationer mellem mennesker.

I denne artikel har jeg på baggrund af erfaringer fra et udviklingsprojekt om samskabelse med studerende ved uddannelses- og forskningsbiblioteker i Danmark taget et relationelt perspektiv på samskabelse for dermed at sætte fokus på, hvordan samskabelse kan faciliteres, og herunder hvordan parterne relaterer til hinanden, samt hvilke produkter som parterne skaber i processen. I et relationelt perspektiv faciliteres samskabelse gennem en løbende dialog mellem deltagerne for at skabe et konstruktivt samspil, dvs. et *best fit* mellem de centrale aspekter i samskabelse, som kan beskrives med fire P'er: *pointe* (formål), *partnere* (deltagere), *processer* (samarbejdsformer) og *produkt* (resultat). På den baggrund har artiklen præsenteret to typologier, der kan tematisere og nuancere disse aspekter og som sådan bruges til at fremme en løbende dialog og fælles forståelse blandt deltagerne, dels om parternes relationer til hinanden, og dels om de produkter, som skabes i processen. Mere specifikt kan den første typologi tematisere og nuancere de positioner, som deltagerne i samskabelse kan have til hinanden. Disse beskrives med metaforerne "*club of experts*", "*coalition of parties*", "*crowd of people*" og "*community of kindred spirits*". Den anden typologi kan tematisere og nuancere de produkter, som skabes i samska-

belse. Disse beskrives som *konceptudvikling*, *designudvikling* og *praksisudvikling*. Samlet set kan disse begreber give en forståelse for, hvorfor der ikke er én *best practice* i forhold til samskabelse men forskellige muligheder. Facilitering af samskabelse kræver en løbende dialog om samskabelsens forskellige elementer og samspillet herimellem, så uklarhed eller uenighed herom kan blive tematiseret og håndteret.

Referencer

- Agger, Annika og Anne Tortzen. 2015. *Forskningsreview om samskabelse*. <https://centerforborgerdialog.dk/wp-content/uploads/2017/10/forskningsreview-om-co-production.pdf>
- Arnstein, Sherry R. 1969. "A Ladder of Citizen Participation." *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4): 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bovill, Catherine, Alison Cook-Sather, and Peter Felten. 2011. "Students as co-creators of teaching approaches, course design and curricula. Implications for academic developers." *International Journal for Academic Development* 16 (2): 133-145. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2011.568690>
- Bovill, Catherine, Alison Cook-Sather, Peter Felten, Luke Millard, and Niamh Moore-Cherry. 2016. "Addressing potential challenges in co-creating learning and teaching. Overcoming resistance, navigating institutional norms and ensuring inclusivity in student-staff partnerships." *Higher Education* 71 (2): 195-208. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9896-4>
- Carey, Philip. 2013. "Students as co-producers in a marketised higher education system. A case study of students' experience of participation in curriculum design." *Innovations in Education and Teaching International* 50 (3): 250-260. <https://doi.org/10.1080/14703297.2013.796714>
- Chemi, Tatiana, and Lone Krogh. 2017. "Setting the stage for co-creation in higher education." In *Co-creation in higher education. Students and educators preparing creatively and collaboratively to the challenge of the future*, edited by Tatiana Chemi and Lone Krogh. Rotterdam: Sense Publishers.

- Cook-Sather, Alison, Catherine Bovill and Peter Felten. 2014. *Engaging students s partners in learning and techaing. A guide for faculty*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Crosby, Barabara C., Paul Hart and Jacob Torfing. 2017. "Public value creation through collaborative innovation." *Public Management Review* 19 (5): 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Curedale, Robert. 2018. *Design Thinking: Process and Methods Guide*. Los Angeles, CA: Design Community College Inc.
- de Jongh, Manon. 2015. „6 råd om at lede samskabelse.“ Retrieved from www.lederweb.dk website: <https://www.lederweb.dk/artikler/6-raad-om-at-lede-samskabelse/>
- Fogsgaard, Morten K., Claus Elmholdt og Anne Kathrine Bebe. 2018. „Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor.“ I *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, redigeret af Morten K. Fosgaard og Manon de Jongh, 92-131. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hahn, David L., Amanda E. Hoffmann, Maret Felzien, Joseph W. LeMaster, Jinping Xu, and Lyle J. Fagnan. "Tokenism and patient engagement." *Family Practice* 34 (3): 290-295. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmw097>
- Hald, Stine. 2014. "4 trin til succesfuld samskabelse." Retrieved from www.lederweb.dk website: <https://www.lederweb.dk/artikler/4-trin-til-succesfuld-samskabelse/>
- Healey, Mick, Alan Jenkins, and Catherine Bovill. 2015. "Students as partners in learning." In *Enhancing learning and teaching in higher education*, edited by John Lea, 141-172. Maidenhead: Open University Press
- Hornstrup, Carsten og Mikkel Pilgaard Madsen. 2015. *Ledelse af relationel koordinering i offentlige organisationer*. Århus: Turbine Forlaget
- Islam, Anwarul, Naresh Kumar Agarwal, and Mitsuru Ikeda. 2015a. "How do academic libraries work with their users to co-create value for service innovation? A qualitative survey." *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries* 4: 637-658. <http://web.simmons.edu/~agarwal/files/Islam-Agarwal-Ikeda-2015-QQML-publisher.pdf>
- Islam, Anwarul, Naresh Kumar Agarwal, and Mitsuru Ikeda. 2015b. "Conceptualizing value co-creation for service innova-

- tion in academic libraries." *Business Information Review* 32 (1): 45-52. <https://doi.org/10.1177/0266382115573155>
- Jensen, Annie A., and Lone Krogh. 2017. "Re-thinking curriculum for 21st century learners. Examining the advantages and disadvantages of adding co-creative aspects to problem-based learning." In *Co-creation in higher education. Students and educators preparing creatively and collaboratively to the challenge of the future*, edited by Tatiana Chemi and Lone Krogh, 1-14. Rotterdam: Sense Publishers.
- Kambil, Ajit, Ari Ginsberg, and Michael Bloch. 1996. *Re-inventing value propositions*. Working Paper IS-96-21. Stern School of Business, New York University. <http://hdl.handle.net/2451/14205>
- Kern, Morten F. 2016. „Fem trin til at lede samskabelse.“ www.lederweb.dk website: <https://www.lederweb.dk/artikler/fem-trin-til-at-lede-samskabelse/>
- Knudsen, Tinna og Britta Møller. 2018. „Samskabelse som læringsbaseret forandringspraksis.“ *Lederliv.dk*. <http://www.lederliv.dk/artikel/samskabelse-som-l%C3%A6ringsbaseret-forandringspraksis>
- Larsen, Mette Vinther, og Jørgen Gulddahl Rasmussen. 2014. „Relationel ledelse.“ I *Relationelle perspektiver på ledelse*, redigeret af Mette Vinther Larsen og Jørgen Gulddahl Rasmussen. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lea, John. (Ed.) 2015. *Enhancing learning and teaching in higher education. Engaging with the dimensions of practice*. Maidenhead: Open University Press.
- Light, Greg, Roy Cox and Susanna C. Calkins. 2009. *Learning and Teaching in Higher Education. The Reflective Professional*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lystbæk, Christian T. 2018. *Co-creation. Hvad, hvorfor, hvordan. Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter*. Retrieved from https://library.au.dk/fileadmin/www.bibliotek.au.dk/Blogs/Co-creation_-_hvad_hvorfor_hvordan.pdf
- Lystbæk, Christian T. 2019. "Co-creation Kompetence. Erfaringer og anbefalinger." Aarhus Universitet. https://library.au.dk/fileadmin/www.bibliotek.au.dk/Blogs/Co-creation_Kompetence_Online.pdf

- Lystbæk, Christian T., Karen Harbo, og Christian Højbjerg Hansen. 2019. "Unboxing co-creation with students: Potentials and tensions for academic libraries." *Nordic Journal of Information Literacy in Higher Education* 11 (1): 3-15. <https://doi.org/10.15845/noril.v11i1.2613>
- Nygaard, Claus, Stuart Brand, Paul Bartholomew, og Luke Millard. (Eds.). 2013. *Student engagement. Identity, motivation and community*. Faringdom: Libri Publishing.
- Müller, Maja. 2019. „Udsat for inddragelse: Aktiv medborger eller praktisk gris? Brugerperspektiver på inddragelse i socialt arbejde.“ *Dansk Sociologi* 30 (3): 35-57. <https://doi.org/10.22439/dansoc.v30i3.6160>
- Ocloo, Josephine and Rachel Matthews. 2016. "From tokenism to empowerment: Professing patient and public involvement in healthcare improvement." *BMJ Quality & Safety* 25 (8): 626-632. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-004839>
- Ostrom, Elinor. 1996. "Crossing the great divide. Coproduction, synergy, and development." *World Development* 24 (6): 1073-1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Pater, Martijn. 2009. *The 5 guiding principles of co-creation*. Whitepaper. <https://fronteer.com/media/uploads/2016/10/161003-FRONTTEER-WHITEPAPER-1.pdf>
- Prahalad, C. og Venkat Ramaswamy. 2000. "Co-opting customer competence." *Harvard Business Review* 78 (1): 79-87.
- Prahalad, C. og Venkat Ramaswamy. 2004a. "Co-creating unique value with customers." *Strategy & Leadership* 32 (3): 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad, C. og Venkat Ramaswamy. 2004b. "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing* 18 (3): 5-14.
- Sørensen, Eva. og Jacob Torfing. 2016. „Professorer vil lave ny bevægelse: Vi skal være verdensmestre i samskabelse.“ www.denoffentlige.dk
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing. 2018. „Den offentlige sektor som arena for samskabelse.“ I *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, redigeret af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh, 30-61. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Torfing, Jacob. 2012. „Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledel-

- se." *Scandinavian Journal of Public Administration* 16 (1): 27-47. <http://ojs.uib.no/ojs/index.php/sjpa/article/view/1565>
- Torfinn, Jacob, Eva Sørensen, og Asbjørn Røiseland. 2016. "Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward." *Administration & Society* 51 (5): 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Tortzen, Anne. 2018. „At lede samskabelse: Fra ambition til praksis.“ I *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, redigeret af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh, 162-189. Dansk Psykologisk Forlag.
- Ulrich, Jens. 2016. „Samskabelse. En typologi.“ *Lederliv* 2016: 1-20. <https://www.lederliv.dk/artikel/samskabelse>
- Ulrich, Jens. 2018. „Samskabelse: Hvilke værdier kan der høstes?“ I *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, redigeret af Morten Kusk Fogsgaard og Manon de Jongh, 62-91. Dansk Psykologisk Forlag.
- Verschuere, Bram, Taco Brandsen, og Victor Pestoff. 2012. "Co-production. The State of the Art in Research and the Future Agenda." *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23 (4): 1183-1101. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9307-8>
- Voorberg, William, Victor Bekkers, og Lars Tummens. 2014. "A systematic review of co-creation and co-production. Embarking on the social innovation journey." *Public Management Review* 17 (9): 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>