

# STRATEGISK LEDELSE AF PROFESSIONALISERING I ET NEO- INSTITUTIONELT PERSPEKTIV

-OM INSTITUTIONALISERING AF SAMSKABELSE I EN FAGPROFESSIONEL  
KONTEKST

VOL#4 Forår 2023

Publiceret: 4. maj 2023

Af: Christian T. Lystbæk

## ABSTRACT

Professionalisering forbindes typisk med en række positive konnotationer. På den baggrund er professionalisering ofte noget, som alle kan blive enige om at støtte, men af forskellige grunde. Med andre ord kan der være forskellige opfattelser af, hvad professionalisering indebærer og bidrager til. Professionsforskning har betonet, at forskellige perspektiver på professionalisering ofte udspringer af, hvorvidt professionalisering ansues fra de fagprofessionelles perspektiv, dvs. "indefra", eller fra andre, eksempelvis overordnede, dvs. "udefra".

Med udgangspunkt i empiriske data fra et strategisk udviklingsprojekt om samskabelse ved uddannelsesbiblioteker i Danmark, som havde til hensigt at styrke og professionalisere arbejdet på dette område, vil jeg i denne artikel vise hvordan et neo-institutionelt perspektiv kan nuancere denne modstilling mellem forskellige positioner ved at sætte fokus på de legitimeringsystemer og -former, som kan motivere og fremme men også kan udøve modstand og hæmme strategiske udviklingstiltag med henblik på at styrke og professionalisere arbejdet med samskabelse på bibliotekerne.

## INDLEDNING

Professionalisering forbindes typisk med positive konnotationer og på den baggrund bruges begrebet ofte til at legitimere udviklingstiltag i organisationer i almindelighed og i den offentlige sektor i særdeleshed (Hjort, 2002, 2005; Juul Hansen, 2010). En tværgående læsning af centrale værker fra professionsforskningen kan pege på, at professionalisering skal sikre, at arbejdsopgaverne på et bestemt område løses på den bedst tænkelige måde, både i dybden, længden og bredden. Eksempelvis har Abbott (1988) og Perkin (1988) beskrevet professionalisering som en reaktion på et stadigt stigende behov for specialisering i "dybden" på forskellige fagområder, mens Eraut (1994) og Moon (1999) har beskrevet professionalisering som en reaktion på et stadigt stigende behov for "længere" og fortløbende kompetenceudvikling i en verden, der hele tiden udvikler sig, og Lauvås & Lauvås (2001) og Pestoff (2018) har beskrevet professionalisering som en reaktion på et stadigt stigende behov for "bredere" kompetencer og samarbejdsrelationer, der går på tværs af traditionelle faggrænser. På denne baggrund forbindes professionalisering typisk med positive konnotationer om faglig specialisering, kompetenceudvikling og samarbejde, som alle kan blive enige om at støtte op om, men ofte af forskellige grunde. Eksempelvis har Evett (2003) peget på, at ønsker om professionalisering traditionelt er kommet fra fagprofessionelle selv, dvs. "indefra" eller "nedefra" medarbejderne som et ønske om at kvalificere eksisterende tilgange og teknikker og styrke positionen som fagprofession, men i stigende grad kommer ønsker om professionalisering også "udefra" eller "oppefra", som et ønske om at korrigere og standardisere i opgaveløsningen og kontrollere fagprofessionelles arbejde gennem styring og regulering.

I en dansk ledelseskontekst kommer disse forskellige perspektiver og processer blandt andet til udtryk i den diskussion, der har været om forlængelse af, at Ledelseskommisionen (2018) er kommet med en række anbefalinger til ledelse i den offentlige sektor, som har titlen "Sæt borgeren først". I forskerbidragene til Ledelseskommisionens anbefalinger betoner blandt andre Sverre Raffnsøe (2018), at medarbejdere i Danmark i almindelighed og i den offentlige sektor i særdeleshed er og bør være meget selvledende i forhold til den fagprofessionelle opgaveløsning og hvordan den bedst udvikles. Omvendt betoner blandt andre Jørgen Grønnegård Christensen (2018), at politikere og forvaltningschefer over en årrække har mistet tiltroen til den medarbejderdrevne udvikling, hvilket har medført en øget grad af styring på de

enkelte fagområder, hvor der er blevet indført omfattende procedure- og dokumentationskrav. Denne diskussion afspejler en modstilling mellem et funktionalistisk perspektiv og et kritisk perspektiv på professionalisering. Et funktionalistisk perspektiv på professionalisering betoner, som Raffnsøe (2018), at fagprofessionelle løser en vigtig samfundsopgave, dvs. de har en særlig samfundsmæssig funktion, som de er særligt kompetente til at løse, og derfor må (og kan) samfundet som helhed have tillid til de fagprofessionelle (Juul Hansen, 2010). Tager man i modsætning hertil et kritiske perspektiv på professionalisering, som Grønnegård Christensen (2018), betoner man i stedet, at fagprofessionelle i kraft af deres særlige kompetencer har tilranet sig stor indflydelse, både på egne arbejdsopgaver og på samfundet i det hele taget, som de forsøger at udnytte og udbrede (Hjort, 2005).

Andre peger på, at disse perspektiver – og den potentielle konflikt imellem dem – ikke kan anskues isoleret, men indgår i et større billede af forskellige udviklingspres og -tendenser i organisationer i almindelighed og i den offentlige sektor i særdeleshed. Eksempelvis betoner Claus Elmholdt (2018), at udviklingstiltag i den offentlige sektor indgår i en kontekst, der er karakteriseret ved et overskud af gode intentioner i form af høje politiske krav, højt forandringstempo, højt sagspres og høje forventninger til gennemslagskraft. I forlængelse heraf peger han på, at samskabelse, dvs. samarbejde mellem organisationer og brugere, kan være en måde hvorpå offentlige organisationer er et aktuelt udviklingstiltag, der breder sig i den offentlige sektor.



Samskabelse er blevet en strategisk målsætning i mange organisationer, ikke mindst i offentlige organisationer (Lystbæk et al., 2021) hvor samskabelse er blevet udbredt inden for en række

forskellige fagområder og -professioner (Lystbæk, 2022). Som sådan kan samskabelse betragtes som et konkret bud på, hvordan offentlige organisationer kan følge Ledelseskommisionens overordnede anbefaling, "sæt borgeren først" (Elmholdt, 2018; Ledelseskommisionen, 2018). At sætte fokus på borgeren, eksempelvis gennem samskabelse, er – ligesom professionalisering i almindelighed – forbundet med mange positive konnotationer, som de fleste kan blive enige om at støtte op om, men af forskellige grunde. I ledelsesforskningen er det i særlig grad neo-institutionel teori, der har sat fokus på, hvordan udviklingstiltag vinder udbredelse på tværs af forskellige fagområder og organisationer (Czarniawska, 2008; Scott, 2008; Thornton et al., 2012).



I denne artikel vil jeg belyse de legitimeringsystemer og -former, som kan motivere og fremme men også kan udøve modstand og hæmme professionaliseringstiltag på et givet område. Artiklen bygger på empiriske data fra et strategisk udviklingsprojekt med fokus på at fremme samskabelse med studerende ved uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark, der havde til hensigt at professionalisere arbejdet med samskabelse på bibliotekerne, blandt andet gennem målrettet kompetenceudvikling og samarbejde (Lystbæk, 2022). Det forskningsspørgsmål, der ligger til grund for denne artikel er: Hvilke strategiske rationaler præger udviklingstiltag med fokus på at fremme af samskabelse i en fagprofessionel kontekst?

Artiklen er struktureret som følger: Først vil jeg beskrive det empiriske materiale og den teoretiske analyseramme, der ligger til grund for artiklen. Herefter vil jeg inddrage analytiske ressourcer fra neo-institutionel teori med henblik på at identificere forskellige perspektiver på strategisk ledelse af samskabelse, som udtryk blandt ledere og medarbejdere på uddannelsesbibliotekerne. Artiklen afsluttes med en opsummering af resultaterne og forslag til de praktiske og forskningsmæssige perspektiver.

## EMPIRI OG TEORI

Som nævnt vil jeg i denne artikel tage udgangspunkt i empiriske data fra et strategisk udviklingsprojekt ved uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark, der havde fokus på, hvordan bibliotekerne kan professionalisere det strategiske arbejde med samskabelse med studerende i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter. Projektet tog udgangspunkt i Cook-Sather og kolleger, 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 PEDAGOGICAL CONCEPTUALIZATION, DECISION MAKING, IMPLEMENTATION, INVESTIGATION, OR ANALYSIS."* (COOK-SATHER ET AL, 2014, PP. 6-7)

Ifølge denne definition handler samskabelse altså om, at forskellige samarbejdspartnere udvikler noget i fællesskab. I udviklingsprojektet ved uddannelses- og universitetsbibliotekerne havde samskabelsen mellem medarbejdere og studerende fokus på, at udvikle en række forskellige e-læringsprodukter, som podcasts, læringsvideoer og andet digitalt materiale.

Denne artikel bygger på empiriske data fra fem biblioteker: AU BSS, AU DPU, KU, KEA, og VIA (tabel 1).

Case	Formål	Produkt
AU (BSS)	E-læringsprodukt om databaser	Skitse til træningsforløb
AU (DPU)	E-læringsprodukt om informationssøgning	Intro-video om biblioteket
KEA	E-læringsprodukt om kildekritik	Digitalt kursusmateriale
KU	E-læringsprodukt til hjemmeside	Prototype på formidlingsplatform

Case	Formål	Produkt
VIA	E-læringsprodukt om databaser	Animationsfilm om biblioteket

Tabel 1. Skematisk oversigt over de fem cases

Som det fremgår, havde projekterne ved de fem biblioteker i høj grad samme udgangspunkt men slutprodukterne blev meget forskellige. Det illustrerer, at samskabelse kan være uforudsigeligt og afhænger af deltagernes konkrete bidrag og samarbejde (Lystbæk, 2022).

Til at belyse det strategiske arbejde med samskabelse på bibliotekerne blev der indsamlet kvalitative data gennem fokusgruppeinterviews med projektdeltagere samt med et udvalg af deres kolleger og ledere. Fokusgruppeinterviews er særligt velegnede til at indsamle detaljerede data om strategiske udviklingsprocesser i og med at deltagerne i fokusgrupper kan inspirere hinanden til at udtrykke sig og undersøge deltagernes respektive erfaringer og overvejelser (Kandola, 2012). Fokusgrupperne blev modereret med udgangspunkt i en semi-struktureret interviewguide. For at fremme en konstruktiv samtale blev det både før interviewet og undervejs betonet, at hensigten med fokusgrupperne ikke var, at parterne skulle blive enige om alle aspekter, men at få så mange nuancer og detaljerede erfaringer og refleksioner frem som muligt (Maxwell, 2013).

Deltagerne i fokusgrupperne var som nævnt projektdeltagerne samt med et udvalg af deres kolleger og ledere. Kolleger og ledere til projektdeltagerne blev udvalgt efter en *maximum variation* procedure, dvs. på baggrund af deres forskellige opgaver og erfaringer med samskabelse for at få så mange nuancer med i datamaterialet som muligt. Der blev valgt 3-8 personer i fokusgrupperne. Dele af metodelitteraturen anbefaler større grupper, fra 6-7 personer til 10-12 personer (Marshall & Rossman, 2011; Savin-Baden & Major, 2013), men det afgørende er ikke antallet af personer i sig selv, men at deltagerne er villige til at dele deres erfaringer og betragtninger. Når deltagerne er fagpersoner, der kender hinanden, kan mindre grupper give mange nuancerede og detaljerede data (Kandola, 2012; Maxwell, 2012). På den baggrund blev der gennemført tre fokusgruppeinterviews på hvert bibliotek med henholdsvis projektdeltagere, kolleger og ledere. På KEA deltog blot én leder og derfor indgik vedkommende i fokusgruppen med projektdeltagere for at være del af en fokusgruppe, da

lederen havde fulgt projektet tæt og derfor bedre indgik i en fokusgruppe med projektdeltagerne end med de øvrige medarbejdere, som ikke havde været en del af udviklingsprojektet, men som blev involveret i opfølgning og efterfølgende kompetenceudvikling. I alt bygger denne artikel altså på datamateriale fra 14 fokusgruppeinterviews (tabel 2).

Sammensætning	Grupper	Deltagere
Projektdeltagere	5	3-6
Kollegaer	4	4-8
Ledere	4	3
Kolleger og ledere	1	4

Tabel 2. Skematisk oversigt over fokusgrupperne

Analysen af de empiriske data blev analyseret efter en *template analysis procedure* (King 2012) med udgangspunkt i neo-institutionel teori, der beskriver de institutionaliserede logikker, som præger forskellige kontekster. Inden for neo-institutionel teori henvises der typisk til Friedland & Alford (1991), der definerer institutionelle logikker som:

“SUPRA-ORGANIZATIONAL PATTERNS OF HUMAN ACTIVITY BY WHICH INDIVIDUALS AND ORGANIZATIONS PRODUCE AND REPRODUCE THEIR MATERIAL SUBSISTENCE AND ORGANIZE TIME AND SPACE. THEY ARE ALSO SYMBOLIC SYSTEMS, WAYS OF ORDERING REALITY, AND THEREBY RENDERING EXPERIENCE OF TIME AND SPACE MEANINGFUL.” (FRIEDLAND & ALFORD, 1991, P. 243)

Som det fremgår, er institutionelle logikker brede, socio-kulturelle mønstre, der præger måderne hvorpå organisationsmedlemmer agerer i bestemte sammenhænge. Mens tidlige

bidrag til institutionel teori betonedede de mønstre, der kendetegner store samfundsmæssige institutioner som stat, marked, familie og religion (Meyer & Rowan, 1977), har nyere bidrag sat fokus på de institutionaliserede mønstre af mening og legitimitet, der knytter sig til begreber om eksempelvis kvalitet og effektivitet i organisationer (Scott, 1995; Suchman, 1995). Ifølge Scott (2008) har professioner traditionelt spillet en stor rolle i udviklingen og udbredelsen af sådanne mønstre og de formelle, normative og kognitive former for legitimering, der knytter sig til dem (tabel 3).



Legitimitet	Legitimeringssystemer	Legitimeringsformer
Kognitive elementer	Epistemiske systemer (viden)	Kognitiv legitimering (sandt og falsk)
Normative elementer	Normative systemer (normer)	Moralsk legitimering (rigtigt og forkert)
Regulative elementer	Formelle systemer (procedurer)	Formel legitimering (korrekt og ukorrekt)

Tabel 3. Institutioners legitimerende elementer

Som det fremgår, kan institutionaliserede mønstre af mening og legitimitet bero på dels formelle procedurer for, hvordan løser bestemte opgaver *korrekt*, dels mere uformelle, sociale normer for, hvordan man løser bestemte opgaver *rigtigt*, og dels kognitive forståelser og viden om, hvordan forskellige opgaveløsninger virker, dvs. hvad der er *sandt*. Tilsammen tjener sådanne regulative, normative og kognitive elementer til at give mening og legitimitet til såvel



den måde, som aktører agerer, som specifikke udviklingstiltag i forhold til at udvikle og videreudvikle måder at agere på (Czarniawska, 2008; Scott, 2008). Som sådan er neo-institutionel velegnet til at identificere de perspektiver, der former strategisk ledelse af samskabelse i en fagprofessionel kontekst.

### Samskabelse på uddannelses- og universitetsbiblioteker

Det er en central pointe i neo-institutionel teori, at udviklingstiltag altid indgår i en socio-kulturel og -materiel kontekst, som er afgørende for, hvorvidt og hvordan udviklingstiltag opleves som meningsfulde og værdifulde (Friedland & Alford, 1991; Powell & DiMaggio, 1991). Det gælder i høj grad på uddannelsesområdet, der er præget af en række veletablerede institutionaliserede idéer og idealer (Scott, 2008; Thornton & Ocasio, 1999).



Henrik Jochumsen (2017) har – med brede historiske penselstrøg – identificeret de grundlæggende idéer og idealer, som har formet udviklingen af biblioteker i Danmark. Han betoner, at der generelt er stor interesse for samskabelse på biblioteker i Danmark, da samskabelse knytter an til flere af de idéer og idealer, der har formet bibliotekerne. En neo-institutionel analyse kan eksemplificere og nuancere denne pointe. Eksempelvis fremgår det klart af fokusgrupperne, at der blandt projektdeltagere, kolleger og ledere er stor forståelse for og opbakning til at fremme samskabelse med studerende på uddannelses- og universitetsbibliotekerne. Eksempelvis siger en leder:

*"JEG TÆNKER AT SAMSKABELSE TILFØJER NOGET EKSTRA VÆRDI, SOM VI HAR SVÆRT VED AT FÅ PÅ ANDRE MÅDER. VI HAR MEGET KONTAKT MED*

*STUDERENDE, MEN DET ER TIT I ET EKSPERTFORHOLD. DET ER OS DER ER EKSPERTER PÅ, HVORDAN MAN SØGER MATERIALE OSV.. [...] SAMSKABELSE GIVER MEDARBEJDERNE MULIGHED FOR AT GÅ OVER I EN MERE FACILITERENDE ROLLE OVERFOR DE STUDERENDE.” (LEDER)*

Som det fremgår, betoner lederen, at samskabelse kan tilføje noget værdifuldt til uddannelses- og universitetsbibliotekerne ved at involvere de studerende i udviklingen af produkter og services på måder, hvor de fagprofessionelle ikke er eksperter, men faciliterer et ligeværdigt samarbejde. Den samme opbakning til udviklingstiltag for at fremme samskabelse med studerende udtrykkes af projektdeltagere og kolleger. Eksempelvis siger en projektdeltager:

*”DET ER DET, DER GIVER MIG ENERGI I MIT ARBEJDE: AT ARBEJDE MED DE STUDERENDE.” (PROJEKTDELTAGER)*

Som det fremgår, betoner medarbejderen, at samskabelse giver energi og er motiverende. Fokusgrupperne viser dog, at opbakningen til at fremme samskabelse med studerende ikke er uden forbehold. Tværtimod giver både projektdeltagere, kolleger og ledere udtryk for, at samskabelse kan tage overhånd og blive for meget af det gode. Eksempelvis siger en leder:

*”VI SKAL IKKE SÆTTE [SAMSKABELSES]PROJEKTER I GANG HELE TIDEN. [...] VI SKAL PASSE PÅ, AT VI IKKE GÅR UD HELE TIDEN, SÅ DE BLIVER TRÆTTE AF OS. DER ER EN TREND MED, AT MAN SPØRGER HELE TIDEN, OG JEG HAR DET SELV SÅDAN, AT JEG SIGER: `NEJ FANDME OM JEG GIDER`. JEG BLIVER OVERMÆTTET.” (LEDER)*

Som det fremgår, betoner lederen, at samskabelse kan blive for meget, så både studerende og fagprofessionelle kan blive trætte og `mætte` af det. Det samme forbehold udtrykkes af projektdeltagere og kolleger. Eksempelvis siger en kollega:

*”DET BURDE LIGGE I VORES DNA ELLER PÅ VORES RYGRAD, AT MAN HELE TIDEN HAR BRUGERNE FOR ØJE. [...] MEN MAN SKAL OGSÅ KUNNE SE EN MENING MED DET. OG DET SKAL HELST VÆRE NOGET, DER ER VOKSET OP NEDEFRA, FRA ET BEHOV I DAGLIGDAGEN. JEG KAN FRYGTE, AT VI BLIVER*

***SAT TIL AT SAMARBEJDE MED STUDERENDE, OGSÅ SELV OM MAN IKKE KAN SE MENINGEN MED DET.” (KOLLEGA)***

Som det fremgår betoner medarbejderen, at de studerende som primære bruger af uddannelses- og universitetsbibliotekerne hele tiden er – eller burde være – i fokus, men det er ikke altid og i forbindelse med alle arbejdsopgaver, at samskabelse giver mening.

Uddannelsesområdet er som nævnt præget af en række veletablerede institutionaliserede idéer og idealer, som bidrager til at give mening og legitimitet til udviklingstiltag på uddannelses- og universitetsbiblioteker. I det første citatet af en leder ovenfor betones det, at de fagprofessionelle på uddannelses- og universitetsbibliotekerne i høj grad agerer som faglige eksperter på de studerendes uddannelser og læring. I fokusgrupperne er det gennemgående, at de fagprofessionelle lægger vægt på at løse opgaver med høj faglig kvalitet, og flere giver udtryk for forbehold overfor samskabelse, hvis det indebærer, at man som fagprofessionel må gå på kompromis med fagligheden. Eksempelvis siger en medarbejder:

***”HVIS MAN HAR EN HØJ FAGLIGHED, ER DET SVÆRT AT GIVE SLIP PÅ DEN. MANGE AF OS VILLE HAVE SVÆRT VED AT ACCEPTERE, AT DET BARE SKAL VÆRE ‘GODT NOK’.” (KOLLEGA)***

Som det fremgår, betoner medarbejderen, at de fagprofessionelle har en høj faglighed. Uddannelses- og universitetsbibliotekerne er ansvarlige for en række forskellige opgaver i relation til de uddannelsesinstitutionerne og de studerende. Bibliotekarerne giver individuel sparring og afholder kurser, står for indkøb og registrering, m.m., og løsningen af disse opgaver er karakteriseret ved en høj grad af faglig specialisering og arbejdsdeling. Ifølge Jochumsen (2017) er dette fokus på faglighed på bibliotekerne forankret i den europæiske oplysningstanke og forestillingen om, at det enkelte menneske gennem adgang til viden og uddannelse får mulighed for at tænke og handle selvstændigt og rationelt i sit eget liv og i samfundet. Med velfærdsstatens udvikling i gennem og særligt i den sidste halvdel af det 20. århundrede bliver uddannelsesinstitutioner og biblioteker i stigende grad præget af forestillinger om fri og lige adgang til uddannelse og information. Det betyder, at uddannelser udbredes og universiteter udvikler sig fra at være elitære institutioner forbeholdt de få til at være masseuniversiteter, hvor store dele af ungdommen kan uddanne sig, og biblioteker bliver udbredt til hele landet

(Jochumsen, 2017). På den baggrund kan man i et neo-institutionelt perspektiv betone, at faglighed efterhånden er blevet institutionaliseret i meget høj grad gennem dels kognitive elementer i form af de fagprofessionelles viden og erfaring om de studerendes læringsbehov og -processer i løbet af uddannelserne, og dels normative elementer i form af faglige normer om saglighed, gennemsigtighed og regelmæssighed i opgaveløsning samt regulative elementer i form af faglige modeller og standarder, som det forventes af bibliotekarerne følger.

Samtidig giver de fagprofessionelle på uddannelses- og universitetsbibliotekerne også udtryk for, at de ikke løser opgaverne for deres egen skyld, men for brugerne, dvs. studerende og undervisere. I det første citat af en kollega ovenfor betones det, at bibliotekarerne hele tiden bestræber sig på at have brugerne for øje, og mange oplever, at det er mødet med studerende, der giver motivation og energi i arbejdet. I fokusgrupperne er det gennemgående, at de fagprofessionelle lægger vægt på at være imødekommende og servicemindede, og flere giver udtryk for forbehold overfor samskabelse, hvis det indebærer, at man som fagprofessionel må bruge meget tid på at samarbejde indgående med nogle få studerende på bekostning af at kunne hjælpe flere ved at økonomisere med ressourcerne. Eksempelvis siger en kollega:

**"JEG TROR, AT VI GENERELT ITALESÆTTER VORES BRUGERE SOM 'BRUGERE' OG [...] MODTAGERE AF SERVICES. DET HANDLER OM KULTUR, OG DER ER VI LANGT. (KOLLEGA)**

Som det fremgår, betoner medarbejderen, at de fagprofessionelle har fokus på at servicere brugerne. Uddannelses- og universitetsbibliotekerne servicerer uddannelser, undervisere og studerende, og i den sammenhæng er bibliotekarerne meget optaget af at hjælpe de studerende godt igennem deres uddannelse. Ifølge Jochumsen (2017) er dette fokus på service vokset frem sidst i det 20. århundrede, hvor uddannelser og biblioteker bliver præget af de forestillinger om en mere serviceorienteret og effektiv offentlige sektor baseret på en markedsorienteret tankegang, der gennemsyrrer en række såkaldte *New Public Management* reformer i den offentlige sektor med fokus på først og fremmest økonomistyring, resultatmål, brugertilfredshedsundersøgelser, osv.. På den baggrund kan man i et neo-institutionelt perspektiv betone, at service i dag er blevet institutionaliseret gennem dels kognitive elementer i form af de fagprofessionelles brugerorientering i forhold til de studerende som bibliotekernes *raison d'être*, og dels normative elementer i form af normer

om brugertilfredshed, produktivitet, effektiv udnyttelse af ressourcerne i opgaveløsning samt regulative elementer i form af målsætninger for antallet af kontakter og kurser til studerende, målinger af brugertilfredshed og allokering af ressourcer.

Endelig giver de fagprofessionelle på uddannelses- og universitetsbibliotekerne udtryk for, at de er optaget af, at de studerende har indflydelse på deres studieliv og i relation hertil også på bibliotekernes læringsprodukter og -services. I fokusgrupperne er det gennemgående, at de fagprofessionelle lægger vægt på at de studerende er engagerede i deres studier, og flere giver udtryk for, at de anser samskabelse for at være en vej til at styrke dette element i uddannelserne og bibliotekerne. Eksempelvis siger en projektdeltager:

***"HVIS VI VIL DET HER, SÅ SKAL DET VÆRE ORDENTLIGT. SÅ SKAL VI VÆRE VILLIGE TIL AT FORFØLGE DERES IDÉER. SÅ SKAL VI IKKE BAGEFTER KOMME OG SIGE: 'DET GÅR IKKE' ELLER 'DET VIL VI IKKE ALLIGEVEL'."*** (PROJEKTDELTAGER)

Som det fremgår, betoner medarbejderen, at det ikke er i orden at give indflydelse på skrømt. Uddannelses- og universitetsbibliotekerne er så småt begyndt at tage flere initiativer i forhold til at involvere de studerende og lade dem få indflydelse, eksempelvis på indretning, indkøb, m.m.. Ifølge Jochumsen (2017) er dette fokus på deltagelse (igen) kommet i fokus med den aktuelle interesse for samarbejde og partnerskaber mellem mennesker, der mødes om emner, som de deler interesse i. Eksempelvis ser man i stigende grad uddannelser og biblioteker sætte fokus på tværfagligt samarbejde på uddannelserne, samarbejde mellem studerende og virksomheder om eksamensprojekter eller mellem studerende med henblik på opstart af virksomhed i forbindelse med eksamensprojekter. I ledelseslitteraturen betegnes dette fokus på samarbejdsrelationer og partnerskaber i den offentlige sektor i dag ofte *New Public Governance* (Osborne, 2006; Osborne & Strokosch, 2013). I et neo-institutionelt perspektiv kan man betone, at deltagelse så småt er blevet institutionaliseret gennem dels kognitive elementer i form af de fagprofessionelles fokus på at give de studerende indflydelse i uddannelserne og på bibliotekerne, og dels normative elementer i form af normer om involvering og deltagelse samt regulative elementer i form af formelle råd, udvalg og høringer, hvor de studerende er deltager og kan gøre en indflydelse gældende. I fokusgrupperne er der flere der giver udtryk for en skepsis og aversion overfor samskabelse, hvis deltagelse og

indflydelse til de studerende ikke er reel, men blot er symbolsk og bliver tilsidesat, når det kommer til stykket.



I et neo-institutionelt perspektiv kan man således identificere en række veletablerede institutionaliserede idéer og idealer, som bidrager til at give mening og legitimitet til udviklingstiltag på uddannelses- og universitetsbiblioteker (tabel 4).

Legitimitet	Faglighed (læring)	Service (effektivitet)	Deltagelse (empowerment)
Kognitive elementer	Faglig viden og erfaring	Brugerorientering og effektivitet	Ejerskab og indflydelse
Normative elementer	Saglighed og kompetence	Service og produktivitet	Inddragelse og deltagelse
Regulative elementer	Faglige modeller og standarder	Målsætninger og ressourcer	Høringsrunder og processer

Tabel 4. Institutionaliserede idéer og idealer

Som det fremgår tilbyder et neo-institutionelt perspektiv en analyseramme for udviklingstiltag på uddannelses- og universitetsbiblioteker, der rummer flere forbundne men samtidig modsætningsfyldte idéer og idealer, der med tiden har fået både kognitive, normative og regulative former. I ledelseslitteraturen betegnes sådanne organisationer som "hybride", som udtryk for at forskellige hensyn sam-eksisterer og som sådan kan spille med men også mod hinanden (Noordegraaf, 2007; Powell, 1987). I fokusgrupperne er der generelt enighed om, at samskabelse kan være godt af flere forskellige grunde. Eksempelvis siger en projektdeltager:

*”JEG HAR FÅET ØJNENE OP FOR, AT MAN FÅR MEGET UD AF DEN INDSTILLING, AT BRUGERNE HAR RESSOURCER, SOM ER RELEVANTE FOR BIBLIOTEKET. DET HAR ÅBNET MIT PERSPEKTIV PÅ UDVIKLING. DER ER NOGET GODT I SAMSPILLET. [...] MAN KAN TÆNKE BRUGERNE IND UDEN AT GÅ PÅ KOMPROMIS MED SIN EGEN FAGLIGHED. DET HANDLER OM SAMSPILLET.” (PROJEKTDELTAGER)*

Som det fremgår, betoner projektdeltageren at samspillet mellem fagprofessionelle og studerende i forbindelse med samskabelse kan være relevant for biblioteket og medføre forskellige former for udvikling. Men samtidig giver de fagprofessionelle i fokusgrupperne udtryk for, at man ikke altid kan styrke både faglighed, service og deltagelse på én gang, men at disse hensyn tværtimod kan være modsætningsfyldte. I et ledelsesperspektiv betyder det, at det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan udviklingstiltag i forhold til samskabelse gives mening og legitimitet i forhold til institutionaliserede idéer og idealer (Lystbæk, 2022).

### Strategisk ledelse af samskabelse på uddannelses- og universitetsbiblioteker

I litteraturen om samskabelse er der ikke enighed om, hvordan samskabelse skal forstås (Agger & Tortzen, 2015; Voorberg et al., 2014). Eksempelvis er samspil mellem fagprofessionelle og studerende ikke en ny idé på uddannelsesområdet, hvor der længe være stor interesse for at aktivere og engagere og derved flytte fokus fra *teachers teaching* til *learners learning* (Jensen & Krogh, 2017). Denne interesse har bredt sig til uddannelsesinstitutionernes biblioteker, hvor der i stigende grad initieres samarbejde mellem bibliotekarer og studerende om bibliotekernes produkter og services (Bovill et al., 2011; Islam et al., 2015a). Eksempelvis har studerende været inddraget i udviklingsprojekter med fokus på udvikling af blogs, web-portaler, m.m.. (Islam et al., 2015b; Lystbæk et al., 2019).

Konteksten for det strategiske udviklingsprojekt ved uddannelses- og universitetsbiblioteker om samskabelse med studerende, der danner baggrund for denne artikel, er dels denne generelle uddannelseskontekst og dels et tidligere udviklingsprojekt med fokus på udvikling af elektroniske læringsprodukter til studerende med udgangspunkt i de studerendes *”user experiences”* (UX), hvor der opstod en interesse for at involvere studerende i endnu højere

grad i bibliotekernes udvikling af læringsprodukter og -services. Herom siger en projektdeltager:

*”DET ER SVÆRT AT VIDE, OM DET LIGE KOMMER FRA DET HER PROJEKT, FORDI VI HAR KØRT DE HER UX- FORLØB, HVOR GRUNDTANKEN ER DEN SAMME: DET HANDLER OM AT INVOLVERE. MEN VI ER BLEVET HURTIGERE TIL AT SIGE: SKAL VI IKKE LIGE ...” (PROJEKTDELTAGER)*

Som det fremgår, anser projektdeltageren det aktuelle fokus på samskabelse for at ligge i direkte forlængelse af en generel og længerevarende interesse i at trække på de studerendes erfaringer med at bruge biblioteket med henblik på at blive klogere på de studerendes læring. På den baggrund kan et strategisk udviklingsprojekt med fokus på samskabelse forstås som et bidrag til at styrke det faglige fokus på de studerendes læring ved at give studerende mulighed for at komme med input og inspiration til udviklingen af læringsprodukter og -services. Dette er imidlertid ikke den mest gængse forståelse af samskabelse i forskningslitteraturen.

Centrale dele af litteraturen om samskabelse i den offentlige sektor relaterer samskabelse til humanistiske idéer og idealer om aktivt medborgerskab og deltagelse i samfundslivet, der har rod i sociale strømning med fokus på at styrke civilsamfundet, som eksempelvis borgerrettighedsbevægelsen i USA (Osborne et al., 2016; Torfing et al., 2016). Som det fremgår ovenfor, er idéer og idealer om deltagelse i dag blevet institutionaliserede på uddannelser og biblioteker. På den baggrund kan strategisk ledelse af samskabelse forstås som bidrag til at styrke de studerendes deltagelse og indflydelse i de organisatoriske sammenhænge, som de indgår i. Som nævnt er der i fokusgrupperne stor forståelse for og opbakning til at styrke de studerendes indflydelse gennem samskabelse, men samtidig giver flere udtryk for, at indflydelsen skal være reel, ellers har samskabelse med dette formål ikke mening.

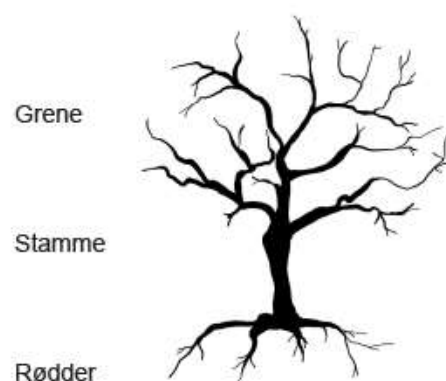
Mens politologiske forskere typisk fokuserer på samskabelse i den offentlige sektor, særligt *policy*-udvikling, og relaterer samskabelse an til humanistiske idéer og idealer om indflydelse og aktivt medborgerskab, relaterer andre dele af litteraturen samskabelse til idéer og idealer om brugerdriven innovation, *customization* og *servitization*, som primært har gjort sig gældende i private virksomheder, hvor kunder og samarbejdspartnere er blevet inviteret til at bidrage til udvikling af produkter og services (Islam et al., 2015a; Scupola & Nicolajsen, 2010; von Hippel, 2007). Som det fremgår ovenfor, er idéer og idealer om brugerorientering og



service i dag blevet institutionaliserede på uddannelser og biblioteker. På den baggrund kan strategisk ledelse af samskabelse give mening som bidrag til at styrke brugerorienteringen og tilfredsheden blandt studerendes, hvis det er målet med at fremme samskabelse. Som nævnt er der i fokusgrupperne stor forståelse for og opbakning til at styrke serviceringen af de studerende gennem samskabelse, men samtidig giver flere udtryk for bekymring over tidsforbruget og om serviceringen af de studerende generelt vil blive dårligere.



Som det fremgår, er der ikke enighed om, hvordan samskabelse skal forstås. I et neo-institutionelt perspektiv er det ikke overraskende men tværtimod forventeligt, at samskabelse i takt med at det udbredes til forskellige områder, både kan præge og blive præget af de kontekster, som det indgår i. På den baggrund kan man beskrive samskabelse med en metafor om et træ med rødder, stamme og forgreninger (figur 1).



Figur 1. Samskabelse med forgreninger, stamme og rødder

I lighed med et træ er det mest iøjnefaldende ved samskabelse dets mange forgreninger, dvs. udbredelsen til mange forskellige udviklingstiltag på forskellige fagområder, eksempelvis

uddannelse, sundhed, miljø, boligudvikling, produktudvikling, med mere. Disse forgreninger udgår fra en stamme, der for samskabelse handler om at forskellige parter arbejder sammen om at skabe noget. Ligesom træet har samskabelse rødder, hvorfra det henter næring. Som nævnt trækker udbredelsen af samskabelse på uddannelsesområdet på en tradition for aktiverende læreprocesser (Bovill et al., 2011; Jensen & Krogh, 2017), men også på mere overordnede sociale strømninger, der igennem det 20. århundrede har sat samarbejde og inddragelse på dagsordenen. Eksempelvis knytter centrale dele af litteraturen samskabelse i den offentlige sektor an til grundlæggende idéer om aktivt medborgerskab, der er vokset frem som en generel samfundsmæssig strømning i civilsamfundet med fokus på borgerrettigheder specielt i USA (Osborne et al., 2016; Torfing et al., 2016). Andre dele af litteraturen om samskabelse knytter an til strømninger inden for organisations- og ledelsesteorien med fokus på brugerdreven innovation, *customization* og *servitization*, der ligeledes sætter fokus på at inddrage brugere og kunder et samarbejde om udvikling af produkter og services (Islam et al., 2015a; Scupola & Nicolajsen, 2010; von Hippel, 2007). Disse strømninger har også præget uddannelsesområdet i almindelighed og uddannelses- og universitetsbibliotekerne i særdeleshed, hvilket er afgørende for, at samskabelsen meget hurtigt har vundet udbredelsen og opbakning på netop dette fagområde (Lystbæk & m.fl., 2018).

## Konklusion

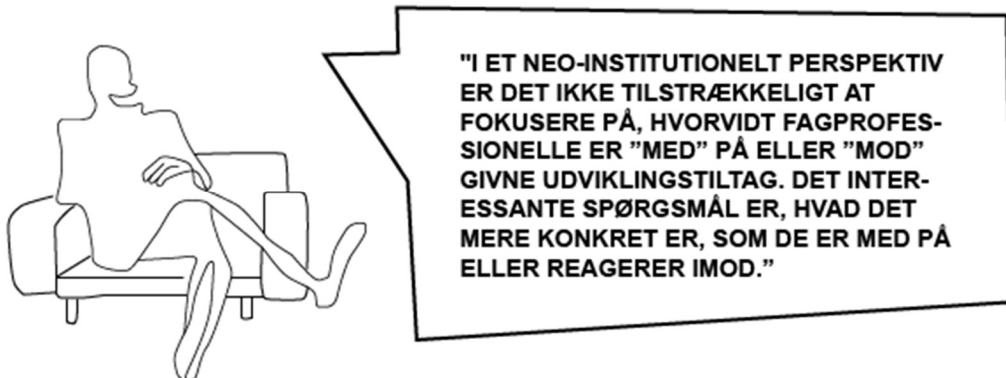
En analytisk styrke ved et neo-institutionelt perspektiv på strategisk ledelse af udviklingstiltag er, at det kan rumme flere forbundne men samtidig modsætningsfyldte idéer og idealer, der med tiden har fået både kognitive, normative og regulative former. Med andre ord kan et neo-institutionelt perspektiv på udviklingstiltag pege på, at kompleksitet og "hybriditet" er blevet et vilkår for den strategiske ledelse af fagprofessionelle i mange organisationer, hvor faglighed, service og deltagelse er centrale hensyn, der er blevet institutionaliseret både kognitivt, normativt og regulativt. Det betyder, at udviklingstiltag der styrker disse hensyn opleves som meningsfulde og værdifulde blandt fagprofessionelle, mens udviklingstiltag der opleves som en svækkelse af et eller flere af disse hensyn kan møde modstand.

Udviklingstiltag med fokus på samskabelse kan paradoksalt nok både fremme og hæmme. Det er et af ledelsesfeltets paradokser, at udviklingstiltag kan opleves som modsætningsfyldte. Det

har længe været udbredt at pege på, at mange udfordringer i fagprofessionerne er såkaldte "*wicked problems*" (Grint, 2005), dvs. udfordringer som er sammensatte og komplekse, hvorfor de ikke lader sig forstå og håndtere med enkelte tiltag. Parallelt hermed man et neo-institutionelt perspektiv på samskabelse peger på, at samskabelse er en "*wicked solution*", dvs. en samarbejdsform, som er sammensat og kompleks i den forstand, at den trækker på forskellige institutionaliserede idéer og idealer, der kan tjene til at give samskabelse mening og legitimitet i fagprofessioner, men som også kan opleves som problematisk i forhold til de selv samme hensyn.

Hermed kan et neo-institutionelt perspektiv nuancere en simpel modstilling mellem et funktionalistisk og et kritisk perspektiv på fagprofessioner og professionalisering, der ligger til grund for modstillingen mellem en prioritering af udviklingstiltag "*nedefra*" medarbejderne henholdsvis styringstiltag "*oppefra*" eller "*udefra*", som jeg identificerede i diskussionen om Ledelseskommisionens anbefalinger i indledningen til denne artikel. Ifølge det funktionalistiske perspektiv løser fagprofessionelle en vigtig samfundsopgave, som de er særligt kompetente til og engagerede i at løse. Det er de professionelle, der har kompetencerne til at planlægge, udføre og evaluere opgaveløsningen, og derfor kan og må beslutningstagere og borgere have tillid til, at fagprofessionelle løser opgaven til alles bedste. Ifølge det kritiske perspektiv er denne tillid til fagprofessionelle naiv. Fagprofessionelle har ikke kun altruistiske motiver, men har, ligesom alle andre, også egoistiske motiver, og derfor må man som beslutningstager og borger være kritisk overfor, om fagprofessionelle først og fremmest arbejder til samfundets eller eget bedste. Det er ikke altid let at afgøre, da fagprofessionelle i kraft af deres kompetencer har en høj grad af selvbestemmelse og andre privilegier, som gør det muligt at præsentere professionaliseringstiltag som altruistisk motiveret selv om der (også) er egoistiske motiver på spil. Modstillingen mellem et styringsmæssigt *top-down* perspektiv og et fagprofessionelt *bottom-up* perspektiv er umiddelbart intuitiv og meget udbredt i ledelseslitteraturen om strategisk ledelse, men også (for) simpel. Et neo-institutionelt perspektiv kan nuancere denne modstilling ved at pege på, at det ikke alene er vigtigt at erkende, hvorvidt udviklingstiltag kommer "*indefra*" eller "*oppefra*", dvs. fra enten selvledende medarbejdere eller styringsambitiøse overordnede, men også hvilke hensyn der motiverer tiltagene, dvs. hvad det er for "*noget*", som udvikles med tiltagene. I et neo-institutionelt perspektiv er det ikke tilstrækkeligt at fokusere på, hvorvidt

fagprofessionelle er "med" på eller "mod" givne udviklingstiltag. Det interessante spørgsmål er, hvad det mere konkret er, som de er med på eller reagerer imod.



I denne artikel har jeg vist, at et udviklingsprojekt med fokus på at professionalisere det strategiske arbejde med samskabelse ved uddannelses- og universitetsbiblioteker i Danmark både kan bidrage til at styrke medarbejdernes faglighed, men også effektiviteten, gennemsigtigheden, ordentligheden, og mange andre aspekter ved opgaveløsningen. På den baggrund bliver det en vigtig ledelsesopgave at identificere og italesætte, hvilke hensyn der motiverer et udviklingstiltag. Det kan være mere eller mindre entydige og klare. Nogle udviklingstiltag har karakter af at være "*wicked solution*" i den forstand, at de er sammensatte og motiveres af forskellige hensyn, der kan spille sammen, men som også risikerer at modvirke hinanden – eller andre vigtige hensyn. I den forbindelse er det en vigtig ledelsesopgave at identificere såvel de hensyn, der motiverer et udviklingstiltag, som de hensyn, der risikerer at blive klemt eller glemt. Det er en ledelsesopgave, som både ledere og fagprofessionelle kan bidrage til.

## LITTERATURLISTE

Abbott, A. (1988). *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour.* University of Chicago Press.

Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse.* U. L. Udviklingscenter for Samskabelse.

Bovill, C., Cook-Sather, A., & Felten, P. (2011). Students as co-creators of teaching approaches, course design and curricula. Implications for academic developers. *International journal of academic development*, 16(2), 133-145.

Christensen, J. G. (2018). Ledelse med politisk omtanke. In Ledelseskommisionen (Ed.), *Dobbeltpres, politik, personaleorganisationer og tillid. 4 ekspertbidrag til Ledelseskommisionen* (pp. 17-39). Ledelseskommisionen.

Cook-Sather, A., Bovill, C., & Felten, P. (2014). *Engaging students s partners in learning and techaing. A guide for faculty*. Jossey-Bass.

Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it. Some reflections in institutional theory(ies). In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 769-782).

Elmholdt, C. (2018). Offentlige ledere skal lære at bruge både højre og venstre hånd. In *Forskerbidrag til Ledelseskommisionen* (pp. 16-22). Ledelseskommisionen.

Eraut, M. (1994). *Developing Professional Knowledge and Competence*. RoutledgeFalmer.

Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International sociology*, 18(2), 395-415.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In. In Powell & DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*.

Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11), 1467-1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>

Hjort, K. (2002). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Roskilde Universitetsforlag.

Hjort, K. (2005). *Professionaliseringen i den offentlige sektor*. Roskilde Universitetsforlag.

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

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

Jensen, A. A., & Krogh, L. (2017). Re-thinking curriculum for 21st century learners. Examining the advantages and disadvantages of adding co-creative aspects to problem-based learning. In T. Chemi & L. Krogh (Eds.), *Co-creation in higher education. Students and educators preparing creatively and collaboratively to the challenge of the future* (pp. 1-14). Sense Publishers.

Jochumsen, H. (2017). Biblioteket gennem 100 år. Indhold, rammer og relationer. In C. Laskie (Ed.), *Biblioteksdidaktik* (pp. 18-48). Hans Reitzels Forlag.

Juul Hansen, S. (2010). *Professionelle i velfærdsstaten*. Hans Reitzels Forlag.

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

Lauvås, K., & Lauvås, P. (2001). *Tværfagligt samarbejde : perspektiv og strategi* (2 ed.). Klim.

Ledelseskommisionen. (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. Ledelseskommisionen.

Lystbæk, C. T. (2022). Når biblioteker lærer samskabelse : Strategisk ledelse af samskabelse med studerende. *Lederliv*, 2.

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

Lystbæk, C. T., Holmgren, J., & Friis, O. U. (2021). Why do we need strategy in public management? Institutional logics as strategic resources in public management. *International Public Management Review*, 21(2), 1-17.

Lystbæk, C. T., & m.fl. (2018). *Co-creation. Hvad, hvorfor, hvordan. Studerende som medproducenter i udviklingen af bibliotekernes læringsprodukter*.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.

Maxwell, J. A. (2012). The Importance of Qualitative Research for Causal Explanation in Education. *Qualitative Inquiry*, 18(8), 655-661. <https://doi.org/10.1177/1077800412452856>

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage Publication.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Moon, J. A. (1999). *Reflection in Learning & Professional Development*. RoutledgeFalmer.

Noordegraaf, M. (2007). From pure to hybrid professionalism. Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services. A suitable case for treatment. *Public Management Review*, 18(5), 639-653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>

Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the service management and public management perspectives. *British Journal of Management*, 20(4), 31-47.

Perkin, H. (1988). *The Rise of Professional Society*. Routledge.

Pestoff, V. (2018). *Co-Production and Public Service Management : Citizenship, Governance and Public Services Management*. Routledge.

Powell, W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California management review*, 30(1), 67-87.

Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago.

Raffnsøe, S. (2018). Det er ikke nok at styre. Der må også ledes. In *Ledelseskommisionen (Ed.), Forskerbidrag til Ledelseskommisionen* (pp. 65-73). Ledelseskommisionen.

Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative Research*. Routledge.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage.

Scott, W. R. (2008). Lords of the dance. Professionals as institutional agents. *Organizational Studies*, 29(2), 219-238.

Scupola, A., & Nicolajsen, H. W. (2010). Service innovation an academic libraries. Is there a place for the customers? *Library management*, 31(4/5), 304-318.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and process.* Oxford University Press.

Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.

von Hippel, E. (2007). Horizontal innovation networks. By and for users. *Industrial and corporate change*, 2(1), 1-23.

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