

Att sätta upp hängrännor

Mot framtidens länsbibliotek

Länsbiblioteket i Örebro län har som arbetsuppgifter att svara för regional biblioteksverksamhet och skiljer sig i det avseendet inte från andra länsbibliotek i landet. Regional biblioteksverksamhet innebär ansvar för kompletterande medieförsörjning och samarbete med länets kommunbibliotek kring fjärrlån, fortbildning, biblioteksutveckling samt att ge information och råd. Verksamheten finansieras av Örebro Läns Landsting och av staten. Sedan 2001 är vi en del av landstingets enhet för regionutveckling.

Landstingets mål¹ med verksamheten är att:

- verka för bibliotekens läsfrämjande arbete för att stimulera läsoplevelser och språkutveckling
- verka för utvecklingen av skolbibliotek
- verka för att biblioteken garanterar fri tillgång till litteratur och information och på så sätt utgör en grundförutsättning för demokrati, lärande och kulturell utveckling
- utveckla fjärrlåneverksamheten
- verka för att bibliotekens service och tillgänglighet blir tillfredsställande för grupper med särskilda behov
- bidra med fortbildningsinsatser.

Länsbiblioteket består av en länsbibliotekarie och fyra konsulenter med ansvar för olika områden: medier, tillgänglighetsfrågor och social- och uppsökande biblioteksverksamhet, barnbiblioteksfrågor samt skolbiblioteksverksamhet. Under perioden 2001–2004 bedrivs projektet ”Resursbibliotek för döva” vilket innebär att det under den perioden tillkommer en projektledare till organisationen.

Sedan år 2000 har Länsbiblioteket i Örebro län arbetat metodiskt med att skapa former för framtidens länsbibliotek i ett långsiktigt perspektiv. I vår process har vi identifierat följande tre faser för utvecklingen:

1. Övergången från kommunalt till regionalt huvudmannaskap, 2000–2001.
2. Koncentration på arbetsuppgifter kring biblioteksutveckling. Tjänster som har att göra med den praktiska hanteringen av kompletterande medieförsörjning och fjärrlån köps av värdbiblioteket, Örebro Stadsbibliotek, från 2001.
3. Början till ett processinriktat arbetssätt i och med det kulturrådsfinansierade projektet "Att sätta upp hängrännor" 2003–2004.

Medarbetarnas processtänkande har klart underlättats av övergången till landstingskommunal huvudman och koncentrationen till biblioteksutveckling. Dessa båda förändringar har varit förutsättningar för viktiga steg i utvecklingen.

Regionala bibliotek i förändring

Under de senaste tio åren har förutsättningarna för biblioteken ändrats radikalt. På kort tid har man fått nya medier att ta ställning till, samtidigt som det kommit till en lång rad nya användargrupper som ställer andra krav på service och serviceinnehåll än tidigare grupper gjort.

¹ Formulerade i Kultur i länet – kulturpolitiskt handlingsprogram för Örebro län
http://www.orebroll.se/upload/RUT/Kultur/Gemensamt/Dokument/Kulturpol_program.pdf

Som resultat av detta har det skapats förändrade arbetsmetoder medan andra helt försvunnit. Andra funktioner knyts till biblioteken vars personal förväntas ha *nya* kompetenser som svarar mot de *nya* brukargruppernas *nya* behov.

Från att ha varit platsen för de kollektivt ägda medierna – i synnerhet pappersböckerna – har folkbiblioteken fått rollen som vägen, arbetsredskapet eller processen för inhämtning av kunskaper, upplevelser och möten.

Vi på länsbiblioteken har varit väldigt duktiga på att tala om för våra kunder – kommunala skol- och folkbibliotek – att de måste vara beredda på att arbeta med förändringstänkande för att möta sina nya och framtida uppdrag. Själva har vi dock inte alltid funnit någon anledning till förändring av arbetsinnehåll och arbetsmetoder för vår egen verksamhet. Länsbiblioteket i Örebro skiljer sig därvidlag inte från andra länsbibliotek. Vi har utfört vårt arbete på samma sätt under många år utan att egentligen reflektera över om vi gjort rätt saker på rätt sätt eller ej.

Det är lite symptomatiskt att de flesta svenska länsbibliotek i princip har samma laguppställning: en länsbibliotekarie, en barnkonsulent, en konsulent med ansvar för social- och uppsökande verksamhet, en mediekonsulent som också kan vara fjärlånebibliotekarie. Ibland tillkommer någon extra funktion på konsulentsidan beroende på lokala förutsättningar och prioriteringar. Det kan handla om it-konsulenter, invandrarkonsulenter eller konsulenter för vuxnas lärande. Hos oss i Örebro handlar det om en konsulent för skolbibliotek.

I bästa fall återspeglar länsbibliotekens specialistfunktioner och kompetenser i hög grad de reella behov som finns ute på kommunbiblioteken. I sämsta fall bygger länsbibliotekens konsultativa åtaganden på ett föråldrat synsätt och på ett arbetssätt som saknar anknytning till de arbetsuppgifter som utsätts för ständig förändring på kommunbiblioteken.

Fördelningen av arbetsuppgifterna på ett länsbibliotek, prioriteringarna av specialistområden att bevaka, beror till stor del på de uppdrag vi har från stat och landsting. Vi *ska* prioritera barn- och ungdomar, vi *ska* prioritera tillgänglighetsfrågor, vi *ska* arbeta med fjärlån och kompletterande medieförsörjning. För att utföra dessa uppdrag väljer vi att anställa kunniga och kompetenta medarbetare gärna med specialistkunskaper inom det aktuella området.

Från stuprör...

Om ledningen för ett arbetslag är omedveten och svag, om en grupp som ska arbeta tillsammans inte är mogen uppdraget, kan en satsning på alltför starka, individuella specialister innebära att medarbetarna tolkar det gemensamma uppdraget utifrån sina egna prioriteringar. Arbetslagets gemensamma åtagande glöms bort. Det är då vi kan börja prata om en ”stuprörorganisation” där samarbete är slumpmässigt och tillfälligt. Medarbetarna är främst inriktade på att bli framgångsrika inom sin egen verksamhet. Man ser inte vad kollegorna gör; man intresserar sig inte för arbetslagets gemensamma åtaganden.

Under 2001 hade det skett radikala personalförändringar inom Länsbiblioteket i Örebro län. Under ett par år hade i stort sett hela personalen bytts ut, samtidigt som vi bytt huvudman och förändrat vårt arbetssätt. När vi började planera vår gemensamma framtid i en ny organisation med nya medarbetare började vi därför med att ställa oss frågor som:

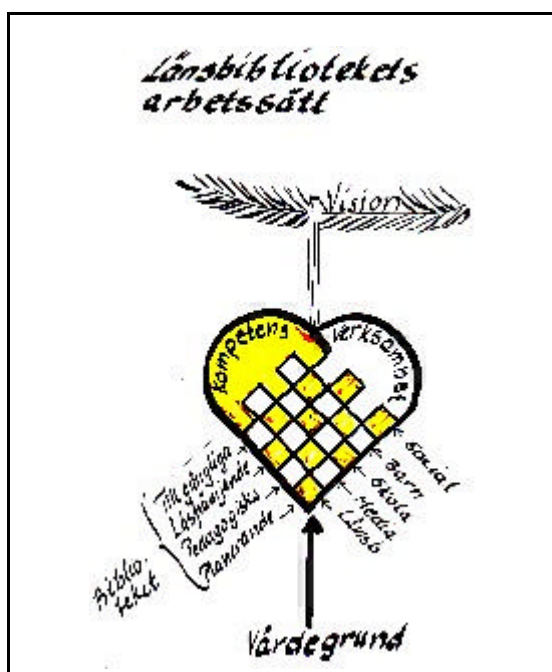
- Hur vill vi samarbeta i framtiden?
- Med vilka andra ska vi samverka?
- Vilka är hoten mot vår organisation?
- Vad gör vi på rutin?
- Hur blir våra uppdrag tydliga för oss själva?
- Hur blir vårt arbete synligare för såväl kunder som uppdragsgivare?

Frågorna visade på en vilja att utveckla det traditionella arbetssättet och hitta nya vägar för att genomföra våra uppdrag. Det största hindret, som vi såg det då, var vår osynlighet och vår otydlighet. Våra uppdrag var otydliga inom vår egen organisation; gentemot våra uppdragsgivare; gentemot politikerna – men mest smärtsamt var nog det faktum att vi kunde konstatera att våra kunder på biblioteken inte hade en aning om vad de kunde förvänta sig av oss och vilken kompetens vi har.

Som ett resultat av vår analys identifierade vi fyra huvudområden som vi menade täckte in de viktigaste delarna av den regionala konsultativa verksamheten. Syftet med att koncentrera oss på dessa fyra områden var att vi ville hitta processer som gick på tvären över befintliga kompetenser och arbetsuppdrag. De fyra huvudprocesserna skulle också överensstämma med viktiga och viktiga områden för våra kunder. Huvudprocesserna kallade vi därför:

- ”Det planerande biblioteket” (Här finns biblioteks-, medie- och verksamhetsplanering men också kartläggningar av talboksverksamhet och skolbibliotek samt långsiktig planering kring samverkansfrågor).
- ”Det läsfrämjande biblioteket” (Denna process svarar mot vårt lässtimulerande uppdrag och innefattar exempelvis vårt engagemang på Bokmässan Örebro Slott).
- ”Det pedagogiska biblioteket” (Handlar om tanken på biblioteket som pedagogisk resurs från Mödravårdcentralen till Ålderdomshemmet).
- ”Det tillgängliga biblioteket” (Handlar om allas möjligheter att ta del av bibliotekens tjänster oavsett ålder, handikapp, språk eller tekniska förutsättningar).
-

Huvudprocesserna skulle genomsyra vår verksamhet; all vår planering skulle utgå från dem.



I själva verket blev resultatet inte riktigt det förväntade. Det är inte helt enkelt att ändra inriktning på ett arbetssätt som funnit sina egna inneboende regler och processer. I stort sett fortsatte vår verksamhet som vanligt. Det blev inte mycket av implementering av de nya idéerna i våra åtaganden. Framför allt stannade utvecklingen på frågorna ”Hur ska vi göra?” och ”Vad är det vi håller på med?”.

...till hängrännor

Som arbetsledare kan man ta stöd i egna erfarenheter som anställd, man kan gå chefskurser för att få input av idéer som man sedan prövar på sin personal, man kan läsa facklitteratur och man kan fråga andra erfarna ledare hur de har arbetat. Man kan också fråga sin personal om hur de ser på saken.

Hos oss var det främst tre faktorer som gjorde en omstart möjlig:

- analysen av tidigare genomförda projekt, där vi kunde se att visionerna hos dem som drivit projekten inte överensstämde med behoven hos våra avvärmare – vi hade gjort fel saker men på rätt sätt
- en vilja från arbetsledningen att arbetslaget skulle fungera mer effektivt
- en förväntan från medarbetarna att något måste ske för att förändra ett stereotypt arbetssätt.

”Om man vill förändra en organisation måste man börja med individerna i organisationen”, säger Will Schutz, skapare av den s.k. FIRO-modellen för grupputveckling. Det måste finnas en mognad hos medarbetarna för att organisationen ska kunna fatta mogna beslut. Det måste finnas en vilja till förändring från medarbetarna som möts av en förståelse från ledningen för att en utveckling ska komma till stånd. När initiativet till en förändringsprocess kommer från chefen krävs det att det finns ett behov av utveckling hos medarbetarna för att utvecklingen ska komma till stånd. En mogen organisation har större förutsättningar att lyckas i sin förändringsprocess än en organisation där mognhetsgraden är låg.

Under de interna diskussioner som fördes på länsbiblioteket kom vi fram till att vi, för att få igång vårt eget inre processarbete med syfte att använda vårt nya synsätt på vår verksamhet, behövde hjälp utifrån. Under våren 2003 fick vi därför 100 000 kronor i projektbidrag från Statens kulturråd för att bedriva projektet ”Att bygga hängrännor”. Pengarna skulle användas av oss för att gå vidare i processen mot nya arbetssätt. Konkret skulle medlen användas till:

- utveckling av arbetsgruppen
- utbildning i processtänkande
- genomförandet av det regionala biblioteksuppdraget med utgångspunkt i implementeringen av de fyra huvudprocesserna i verksamheten.

Den större delen av kulturrådsbidraget användes till att anlita en expert på grupputveckling med egna erfarenheter av bibliotek som organisation. Valet föll på Doris Dahlin, Kompetenskraft, som tidigare under sitt arbetsliv bl. a. verkat som bibliotekskonsulent.

Med hjälp av Doris Dahlin närmade vi oss tre olika verktyg för förändringsarbete:

- Reteaming
- FIRO
- Transaktionsanalys

Värdegrund:

Vi har en gemensam vilja till att arbeta i ett lag och se till lagets bästa. Vi vill kunna säga att 'vi klarade uppgiften' snarare än 'jag klarade uppgiften'. Därför att vi alla är beroende av varandra i våra arbetsuppgifter – vi kan stödja varandra i motgångarna och dela med av varandras framgångar.

Grundord i vår värdegrund:

TYDLIGHET TILLHÖRIGHET TRYGGHET

Genom dessa tre verktyg valde vi att göra avstamp i fokuseringen på lösningar snarare än på problem. Utifrån våra individuella skillnader och likheter skapade vi såväl egna som gemensamma bilder och visioner för det vi ville uppnå. Vi kunde själva formulera en gemensam värdegrund som vi vill ska genomsyra vår verksamhet.

Vi fick insikt i vad som karaktäriserar oss som arbetslag och som individer och metoder att hitta förhållningssätt till varandra i gruppen. Vi kunde identifiera våra svagheter och styrkor som arbetslag och ta ställning till i vilken mån vi som individer borde odla olika egenskaper.

Den fjärde utvecklingsfasen

Med utgångspunkt från vår gemensamt formulerade värdegrund och från vår vision av uppdraget "regional biblioteksverksamhet", har vi aktivt påbörjat processen att arbeta på tvärs inom organisationen länsbiblioteket. Vi använder oss av metoder som är kända från andra områden men kanske inte alltid har använts strukturerat inom biblioteksområdet. Vi har utvecklat våra egna verktyg för att vår verksamhet ska bli så framgångsrik som möjligt. Det finns en större konsekvens i hur vi tolkar det gemensamma uppdraget. När vi samverkar inom organisationen och med andra startar arbetet med en analys där frågorna är öppna. Samarbetet måste ske i ett sammanhang och vi försöker undvika 'ad hoc'-lösningar.

Ett av de mål för framtiden som vi diskuterat är att skaffa oss kunskapen om hur man gör det rätta på rätt sätt. Våra tidigare erfarenheter säger oss att vi ibland koncentrerat våra insatser på fel saker. Det har varit egna, personliga motiv bakom åtaganden snarare än politiskt förankrade beslut som drivit vår verksamhet framåt. Vi har nog utfört våra åtaganden på rätt sätt men de har inte alltid varit förankrade i vårt uppdrag eller hos våra avnämare. Målet 'att göra det rätta på rätt sätt' indikerar en vilja till att gemensamt förstå uppdraget och använda rätt redskap för genomförandet.

Ett av de redskap vi mer tydligt kommer att använda oss av är därför aktivt konsultarbete. Som organisation förändras länsbiblioteket därvidlag från att ha varit en organisation för servicetjänster till en organisation för kunskaps-tjänster. I stället för att utföra uppdrag åt biblioteken där ansvaret för uppdraget ligger ensidigt på oss, kommer vi att arbeta för att utveckla biblioteken, förändra dem och göra dem starkare genom den nya kunskap som vi skapar tillsammans med dem.

Som vi ser det är förmedlandet av kunskaper en av de viktigaste utmaningarna för framtidens bibliotek. Det handlar om hur vi på olika bibliotek odlar vår förmåga att skapa och återvinna kunskap och hur vi använder vår kompetens att återföra kunskapen till våra kunder och uppdragsgivare. Vi vet inte om vi lyckas eller misslyckas med detta, men vi vet att våra resultat kommer att vara av avgörande betydelse när framtidens politiker bestämmer hur stor del av kakan biblioteken ska ha för att bedriva sin verksamhet

Fortsatt läsning:

Lars Nelde: "Ett annat evangelium" Ikoner 1999:6

Reteaming: Ben Furman och Tapani Ahola : Dubbelstjärnan (Natur och Kultur 2003)

FIRO-modellen: William Schutz: Den goda organisationen (Natur och Kultur 1997)

Transaktionsanalys: Rolf-Petter Larsen: Att förstå sig själv och andra (Studentlitteratur 2003)

Kunskapstjänster: Greger Hjelm: Arbeta konsultativt (R&U förlag 1998)