

I huvudet på en handledare

Av Doris Dahlin, *KompetensKraft*

Vad förbryllande det är med alla dessa förändringar! Jag är aldrig säker på vad jag kommer att bli, från den ena minuten till den andra.

Lewis Carroll, *Alice i Underlandet*

Och så är det ju när man vågar sig på det där med handledning ...

Något jag saknat

När jag blev tillfrågad om att handleda er konsulenter upplevde jag att cirkeln slöts. Dels hänvisade ni till Kulturrådets metodutredning *Ända hem till fru Nilsson*, som jag medverkat i. Dels hade jag själv saknat handledning och processkunnande när jag arbetade som bibliotekskonsulent. Under mina sista år som konsulent slutförde jag en terapeututbildning och i den världen var det självklart att kontinuerligt ha handledning. Då upptäckte jag att det behövde jag lika mycket i min roll som bibliotekskonsulent. Så visst var det roligt att få vara den handledare som jag själv saknat.

Det är klart att jag tackade ja!

Ett bibliotek för alla

Handledningen har syftat till att utveckla ert arbetssätt genom gemensamt reflekterande. Den har även handlat om att gå mot en ökad medvetenhet om gruppprocesser, grupperns utveckling och beteende. Grupputveckling kan vara medveten eller omedveten, positiv eller negativ. Tanken i våra möten har förstås varit att insikt och kunskap ger nya möjligheter. Ibland måste man titta bakåt för att kunna gå framåt och det har vi gjort genom att till exempel återgå till det ursprungliga syftet, till att se hur och varför projektet *Ett bibliotek för alla* startade.

För varför startade det då? Det visade sig förstås att, i den här gruppen precis som i alla grupper, varje individ hade sin egen bild av detta. Här var det dessutom så att det fanns en kärna i gruppen som varit med från början och andra som kommit till vid olika tillfällen. Så var det ju också med min roll, jag kom in när projektet redan varit igång en tid och jag var bara med vid enstaka tillfällen och vid de frågor ni valde att lyfta fram tillsammans med mig.

Naturligtvis har ni i varierande grad haft intresse av och känt er delaktiga i projektet. Men gemensamt var att ni ville lyfta verksamheten och ge den en annan tyngd utifrån det faktum att bibliotekspersonal som arbetar med tillgänglighetsfrågor ofta har lite tid avsatt till detta och att arbetet många gånger är tungt och har låg status.

Syftet för projektet blev därför att stärka och utveckla verksamheten, diskutera resursfördelningen inom folkbiblioteken och rent praktiskt pröva nya metoder. Men syftet var även att starta en allmän diskussion om mål och innehåll och att utforska konkreta frågor som att

effektivare möten ger effektivare projekt och att olika former av projektorganisation minskar eller ökar stress.

Och vad är då tillgänglighet? Hissar och handikapp-toaletter? Gott bemötande för alla? Eller är det båda delarna och mycket mer därtill?

Att vara förberedd i en tid med snabba förändringar

I det arbete vi gjort, vill jag lyfta fram och sammanfatta fyra viktiga gemensamma redskap:

1. **Närvaro.** Att vara nyfiken, att finnas i nuet – inte i framtiden, i den lösning som jag tror ger resultat eller får mig att känna mig lyckad. Inte i dåtid i min egen stressade morgon eller i samtalet som gick så fel timmen innan.
2. **Aktivt lyssnande**
3. **Många öppna frågor.** Framgångsrik handledning handlar om vilken fråga gruppen behöver ta upp just då.
4. **Koncentration och fokusering**

De här redskapen har ni filat och vässat, så att de är mycket mer effektiva nu än när vi startade. I en tid med snabba förändringar handlar det om att vara rustad genom att vårda och använda redskapen så att de är i bästa skick när ett akut läge uppkommer.

Att ifrågasätta

Att våga ifrågasätta det egna arbetet och fundera på förbättringar och förändringar är en förutsättning för att utvecklas. Tänk så många gånger ni svarat på frågor som de här ...

- Vad är problemet? Vad är du inte nöjd med? Vad kunde vara bättre?
- Hur skulle du vilja ha det? Vad vill du ha i stället? Vad är viktigt? Vad vill du?
- OK, det kanske inte går, men om det ändå gick ... hur skulle du då göra?
- Hur kan du veta när du uppnått målet?
- När vill du uppnå målet?
- Vad är det första du ska göra för att uppnå målet?
- Vad behöver du börja med? Vad behöver du sluta med för att komma dit?
- Vad kan du lära av det som skett hittills? Hur ska du göra i fortsättningen för att undvika det som inte var bra och göra mer av det som var bra?
- Hur kan ni hitta former så att projektet inte bara utmynnar i punktinsatser?
- Vilket är syftet med dagen? Med den insatsen?
- Hur använder ni er tid bäst? Hur prioriterar ni utifrån syftet? *Hur kan du skapa tid för det?*

Det är givande att dela med sig av de tankar man har om ett projekt som man arbetar intensivt med. Alla behöver

inte tycka lika, alla behöver inte prata lika mycket, men alla måste få en möjlighet att uttrycka sig. Detta är en process i sig.

Konsulentens roll

Några av de områden vi berört är att resurserna till biblioteksverksamheten har urholkats. Kraven har ökat. Många orkar inte. Så hur gör man som konsulent när ett bibliotek tappat gnistan? När ingen direkt tar kontakt, men konsumenten vill stödja, hjälpa, få igång. Och hur är det egentligen med den vanliga åsikten "vi har inte tid, vi får mer och mer uppgifter"? När är det verkligen så och när är det kanske inte tidsbrist utan mer en fråga om att arbeta på något annat sätt? Vad är rätt saker? Är rätt saker rätt överallt? Vad innebär ett förändrat arbetssätt?

Och hur ska ni själva sätta gränser, bedöma vad ni tar på er? Hur ska ni ta er tid för reflektion, stanna upp för att kunna förbättra i fortsättningen? Hur kan ni hitta former så att projekt inte bara blir punktinsatser utan leder till något långsiktigt? Hur ska ni förankra framtida projekt bättre hos era egna chefer och deltagande kommuners chefer?

Det finns inget facit

Egentligen har väl vårt arbete handlat om hur biblioteksarbetet och konsulentrollen är i förändring. Rollen utvecklas och blir alltmer processinriktad. Det finns en risk att överambitiösa människor slår knut på sig själva, att självkritik och alltför högt satta ribbor saboterar verksamheten och gör att arbetet inte längre är lika roligt.

Det finns också en risk att man fortsätter på de redan upptrampade stigarna, att man försöker fortsätta som vanligt så länge det går. Att man blundar och tycker att det var bättre förr, medan det som egentligen behövs är mer reflektion, eftertanke, analys och målinriktning.

Och kanske det allra viktigaste, modet att våga. Att våga prova utan facit i handen, utan att veta hur det kommer att gå och utan att veta om jag kommer att lyckas. (Som om vi någonsin vet det. Men genom att försöka kontrollera allt och bete oss som vanligt kan vi ju alltid låtsas – också inför oss själva).

Vi har inte haft facit. Men vi har haft struktur och det är ännu viktigare när man ska arbeta kreativt och processinriktat. Vi har haft ett förhållningssätt, där vi har utgått från att det är viktigt att ställa frågor, byta tankar och lyssna till varandra, att det är viktigt att ta sig tid att reflektera och pröva nya strategier.

Att våga välja

Ni har vågat ifrågasätta era egna tidigare tankar och de färdiga svar som ofta dyker upp. Med andra ord har ni stått ut med att det kan vara precis så förbryllande med förändringar, som Alice i Underlandet säger.

För en stressad person är det lätt att styra mot en gammal lösning på ett nytt problem, i stället för att pröva nya lösningar. Under den här tiden har vi uppmuntrat otänkta, skapande tankar. Nu har ni trampat upp nya stigar, i stället för att susa fram på motorvägarna som bara leder fram till ett bestämt mål och som därmed kanske missar de vackraste skogsgläntorna. Ni har alltmer avstått från bekvämligheten och i stället vågat slänga er

ut i våra processer, vågat prova nya saker, vågat komma fram till ibland "besvärliga" beslut som omkullkastat de tidigare.

Vi väljer hela tiden, i varenda litet ögonblick väljer vi – och ibland väljer vi att inte välja. Ni har valt mer och mer medvetet, valt att alltmer vara medvetet närvarande och utifrån det kunnat börja förändra.

Handledarens reflektioner

Vårt samarbete har förstås inneburit förändring och nya tankar även för mig. Om jag ska vara trovärdig när jag hävdar att det är viktigt att ni reflekterar och analyserar behöver jag ju även göra det själv. Så den parallella process jag gått igenom var att efter varje handledningstillfälle ta mig tid att reflektera. Jag utgick från en struktur som hjälpmedel, men förändrade den naturligtvis också efter vad som hände under resans gång. De punkter jag alltid återkom till var:

- Arbetar vi utifrån syftet?
- Vilken process är vi i just nu? Hur är dynamiken mellan oss? Vilken relation har vi nu? Hur fungerar samspelet? Vilka tankar tänkte jag den här gången? Vad kände jag? Vilka impulser fick jag?
- Vad/vem dominerar i gruppen? Vad innebär det? Fordelar/nackdelar? Hur medvetet är det? Ska jag lyfta fram det eller inte?
- Vilka verktyg använde jag denna gång? Fördjupande frågor, spegling av gruppen, symboler, intuition ...

- Planerar gruppen medvetet utifrån sitt syfte?
- Min inre handledare – hur säker är jag på mina färdigheter?
- Min egen utvärdering: Vad är jag nöjd med den här gången? Vad kunde varit bättre? Vad ska jag tänka på framöver? Nästa gång och långsiktigt?
- Att komma ihåg till nästa gång – vad är viktigt att jag tar med mig?
- Egna handledningsbehov, finns det sådant jag vill ha eget stöd för hos min handledare?

En del av processen är givetvis det som händer i våra individuella tankar och känslor mellan handledningstillfällena. Den delen kan vara hur stor och hur långtgående som helst.

I backspegeln – en summering

Men om jag nu försöker summera. Man kan se så här efteråt att ni kunnat ha hårdare styrning och mer planering från början. Ni skulle ha vunnit tid, ni skulle ha sluppit känslan av att kanske inte alltid ha kontroll, ni hade säkert undvikit en del dubbelarbete och ni hade tappat färre trådar.

Samtidigt hade ni antagligen inte kunnat upptäcka lika mycket. Nu har ni kunnat arbeta fritt och lärt er mycket under den här ibland rätt slingriga och backiga färden. Utifrån den process vi tillsammans har varit med om, vill jag gärna så här efteråt ge er vad jag ser som viktiga kom ihåg-punkter:

- Konkretisera syfte och målgrupp i alla projekt och anknytt allt ni gör till detta. Ställ till er själva frågor som till exempel de här: Stämmer det vi nu tänker göra med projektets syfte? Väljer vi rätt aktiviteter utifrån den målgrupp vi har?
- Oberoende av vilken form av ledarskap ni har eller väljer är det bra att ledarskapet är känt (och gärna nedskrivet). Tydliga roller skapar trygghet i en grupp och ger oftast ett bättre arbetsklimat.
- Även duktiga konsulenter behöver stöd (även om det är en yrkesgrupp som gärna vill och kan klara sig själv). Styrgrupp, projektansvarig, projektledare, handledare ... organisationen kan lösas på många olika sätt. Synpunkter, frågeställningar utifrån ger andra perspektiv. Välj aktivt i era olika projekt. Hur vill ni ha det?
- Kasta er inte för snabbt in i aktiviteter. Börja med analysen. Är det rätt saker? Är det här viktigast för er verksamhet och ert län just nu?
- Loggböcker, datorer eller ... välj det som passar, men använd aktivt det ni kommer fram till, reflektera för att inte tappa bort allt annat.
- Reflektion och analys och därefter handling. Handling utan analys kan bära iväg vart som helst. Men analys och reflektion utan handling blir bara ett stillastående vatten och det vet ni ju hur det går med sådana ...
- Kom ihåg att tänka i frågor innan ni tar fram ett svar.

- Tidsplanera – övergripande och i praktiken. Gör det med god framförhållning och avsätt verkligen tid i almanackan. Respektera den avsatta tiden i praktiken också! Hur skapar ni tid för det viktigaste?
- Hur utnyttjar ni tiden mest effektivt? Hur utnyttjar ni varandras resurser bäst? Tänk på att till exempel dela upp er i olika grupper som ni gjort under senare delen av det här projektet.
- Stanna upp under, mellan och efter möten. Reflektera och analysera även där. Pratar vi om rätt saker nu? Använder vi oss själva och tiden på bästa möjliga sätt? Hur säkerställer vi att vi minns vad vi sagt och bestämt? Vad ska göras, av vem, när och hur?
- Våga tänka fritt! Se bortom de automatiska tankarna, de redan använda orden.
- Nu när ni är inne i slutfasen, påminn er själva om allt ni gjort i det här projektet. Först då återhämtar ni energi till kommande projekt och verksamhet.
- Hur involverar ni fortsättningsvis cheferna på bästa möjliga sätt?
- Hur ska ni för framtiden ta tillvara det ni lärt er under seminarier, nätverksgrupper, handledningen av deltagarna i närstudiearbetet, egen handledning?
- Planera, analysera, strukturera och utvärdera är nyckelord!
- Skaffa er instrument för att hålla ovanstående levande under framtida processer.

Processinriktat arbete tar tid och kräver tålamod. Men det ger också mycket, både i resultat och i motivation. Fortsätt att kritiskt reflektera, fortsätt med det forskande tänkandet, fortsätt att gå mot allt större medvetenhet! Ibland har vi talat om rumpnissarnas i Astrid Lindgrens *Ronja Rövardotter*, "vofför gör hon på detta viset?" Den frågan rekommenderas minst en gång om dagen. Vofför gör jag på detta viset?

Det finns inga färdiga lösningar ...

Att öka sin egen och andras medvetenhet är en ständigt pågående process. Från problem och behov till framtid och lösningar, men det finns inga färdiga lösningar. Hon har så rätt Alice, det är förbryllande med alla dessa förändringar! Man kan aldrig riktigt vara säker på vad man kommer att bli, från den ena minuten till den andra. Kan det vara mer spännande än så?