

LÆRING OG UDVIKLING I BIBLIOTEKS ORGANISATIONER:

EVALUERING AF UDVIKLINGS PROJEKT

'MODELPROGRAMMET OG FREMTIDENS

ORGANISATION'

Læring og udvikling i biblioteksorganisationer:

Evaluering af udviklingsprojekt 'Modelprogrammet og fremtidens organisation'

Af Jens Thorhauge

Resumé

'Modelprogrammet og fremtidens organisation' er et projekt, der arbejder med at afprøve en metode til organisationsudvikling i folkebiblioteker i praksis, med udgangspunkt i et mål om at realisere det bibliotekskoncept, der arbejdes med i Modelprogram for folkebiblioteker. Vesthimmerlands Biblioteker har udviklet en metode med en række værktøjer, der har ført biblioteket til en ny organisation, der er mere åben overfor borgernes forskelligartede behov. Metoden rummer tre hovedelementer. For det første arbejdes der med 'idéhuse', en model for udvikling af nye idéer og projekter. For det andet er der arbejdet med at udvikle idéerne til projekter, hvor der også er arbejdet med 'action learning' i forhold til nye tiltag. For det tredje er der arbejdet med at udvikle en projektbaseret organisation efter forbillede i den såkaldte 'spaghettioorganisation'. Der er udvalgt to bibliotekssystemer som testbiblioteker til at gennemløbe et 'nabolærings' forløb med det mål at sætte en organisationsudviklings proces i gang. Idéen i 'nabolæring' er, at det er en 'peer to peer' metode, der inspirerer og hjælper testbibliotekerne, der imidlertid selv skal finde og skabe deres nye modeller. Forløbene blev gennemført sideløbende med dialogmøder, personaleseminarer og konsultationer som formidlingsredskaber. De to systemer, Faaborg-Midtfyns Biblioteker og Mariagerfjord Biblioteker, er kommet gennem processen med væsensforskellige resultater. Forskellen i forløbet forklares med, at der i udgangspunktet både har været tale om forskellige faglige værdisæt og vurderinger af behovet for udvikling og to forskellige tilgange til at arbejde med strategi for at skabe nye ydelser og modeller. Begge biblioteks systemer har klare resultater. Faaborg-Midtfyn Bibliotekerne har reelt gennemført en organisationsudvikling, mens Mariagerfjord Bibliotekerne har gennemgået en læring, der giver nødvendige forudsætninger for senere at gennemføre en organisationsudvikling. Alle deltagere i projektet vurderer modellen 'nabolæring' positivt som metode til organisationsudvikling.

1. Evalueringens mål og metode

Resumé: Evalueringens mål er at afklare om den metode til organisationsudvikling, der er udviklet i Vesthimmerlands Biblioteker, kan bruges til organisationsudvikling i andre biblioteker. Den valgte evalueringsmodel er en proces- og dialog evaluering mere end en målevaluering.

Projektet 'Modelprogrammet og fremtidens organisation' har som primært formål at udvikle, teste og evaluere en metode til hvordan fremtidens biblioteksorganisation kan designes. Projektet bygger på et lærings- og udviklingsforløb, der er gennemført i Vesthimmerlands Biblioteker i 2013 og 14, der har ført til markante ændringer i bibliotekets organisation og aktiviteter. Projektidéen er at afprøve om dette læringsforløb og de greb, det har benyttet, kan bringes i spil som en metode andre biblioteker kan bruge i deres arbejde med organisationsudvikling. Baggrunden for hele forløbet er rapporten 'Folkebibliotekerne i

vidensamfundet' (2010) og senere Kulturstyrelsens 'Modelprogram for folkebiblioteker' og det nye bibliotekskoncept, der arbejdes med her.

Testen har bestået i at en projektgruppe fra Vesthimmerlands Biblioteker (VHB) har faciliteret læringsprocesser i to andre bibliotekssystemer, Mariagerfjord Bibliotekerne (MF) og Faaborg-Midtfyn Bibliotekerne (FM). Læringsmodellen er navngivet 'nabolæring'. Projektets omfang er med begrænsning til disse tre biblioteker sådan, at der ikke kan konkluderes med sikkerhed om metodens holdbarhed. Derfor har evalueringsprocessen været tilrettelagt som en proces- og dialog evaluering. Det har fra første færd været vurderingen, at der ikke er basis for en målevaluering. Fokus har været på dialogen om udviklingsprocessen og en vurdering af de resultater brugen af metoden og formidlingen af VHB's erfaringer har. Til fordel for denne model taler også, at en evaluering med klassiske mål, for eksempel reelt gennemførte organisationsforandringer, måtte have længere tid, end projektet tillader. Der har derfor ikke været opstillet specifikke målbare mål for projektets succes. Succeskriteriet har været at få erfaringer med at afprøve læringsforløbet som metode ved at benytte de redskaber og modeller, der ligger i VHB's koncept i andre bibliotekssystemer.

Evaluatoren har fulgt processen fra første færd, deltaget i personale seminarer og møder med ledelsen i de to forsøgsbiblioteker. Evalueringen baseres på tre hovedelementer: 1. En procesanalyse, 2. fokusgruppeinterviews med forsøgsbibliotekerne, samt 3. en spørgeskemaundersøgelse af personalets holdning til udvikling og til projektet.


Evalueringens resultat bliver en casestudie i tre typiske danske biblioteksorganisationers forskellige måde at tackle de udfordringer til udvikling, de alle er enige i findes.

2. Projektets opståen

Resumé: En vellykket organisationsudviklings proces i Vesthimmerlands Biblioteker førte til idéen om at dele ny erhvervet viden med andre biblioteker i en form for 'nabolæring'. VHB beskrev elementer og redskaber i deres proces som en metode og tilbød to andre bibliotekssystemer at være testbiblioteker for metoden.

Projektet er udviklet i Vesthimmerlands Biblioteker, der som mange danske folkebiblioteker var traditionelt samlingsorienteret organiseret med fokus på afdelinger, filialer og børne- voksenafdelinger.

Kulturstyrelsens Modelprogram for folkebiblioteker satte i 2013 en diskussion i gang i biblioteket om de prioriteringer, der lå i arbejdet og bibliotekets manglende match med den nye brugerorienterede tilgang til biblioteket og dets ydelser, som modelprogrammet præsenterer. Den øvelse biblioteket gennemførte som tankeeksperiment beskriver det selv således: 'Hvis vi lukkede øjnene og forestillede os biblioteket om 10 år, så vi to muligheder for os. Den første mulighed var det døde bibliotek som i yderste konsekvens var lukket på grund af manglende relevans. Den anden mulighed var at lave drastiske ændringer, så vi kunne overleve og tilbyde et sprudlende bibliotek i fremtiden.' (Noget om at gøre noget anderledes, s. 3). Denne fremtidsudsigte motiverede biblioteket til at nytænke biblioteket. Med hjælp fra Michael Nørager, Aarhus Universitet, blev der sat gang i en proces, som dekonstruerede biblioteket. Diagnosen var at den traditionelle drift ikke var forenelig med den udviklingstænkning, som en realisering af et bibliotek efter modelprogrammets koncept ville kræve. Processens elementer er beskrevet i kgebogen, 'Noget om at

gøre noget anderledes', der er et resultat af nærværende projekt, og som har status som den metode, der opstilles som et mål i projektbeskrivelsen. (Metoden er senere nedskrevet og publiceret som led i projektet:  [noget om at goere noget.pdf](#))

Her i kort form nogle vigtige punkter: dekonstruktionsprocessen blev gennemført med inddragelse af alle medarbejdere som en bottom-up proces. Der blev arbejdet med konceptet 'idéhus', der skaber en ramme til at generere idéer. Over det meste af et år afholdt biblioteket fire idéhuse, genererede en stor mængde idéer og udkrystalliserede dem i tolv projekter. Idéhusene tog udgangspunkt i 4-rumsmodellen og handlede om hvilke tilbud og opgaver, der kunne tænkes ind i det nye bibliotekskoncept. Projekt-genereringen ledte til en ny måde at se organisationen på, og konceptet 'spaghettioorganisation' blev retningsgivende. Det er en løs projektbaseret organisationsform, der sigter mod at alle medarbejdere er involverede i udviklingen.

Alle medarbejdere var med i flere projekter, alle fik tilbud om at fungere som projektleder. For at hindre at traditionel drift igen blev en bremse for udviklingen, blev også traditionelle driftsopgaver organiseret som projekter. Alle medarbejdere skulle arbejde på flere biblioteker for at undgå afdelings tilsanding. Projekterne har handlet om 'det aktive bibliotek', indretning, målrettet markedsføring, nye brugergrupper, ud af boxen, skolereform, nye relationer til børn, materialer. Alle projekter var splittet op i delprojekter. Projekterne har desuden arbejdet systematisk med action learning, en teori-praksis baseret model for læring. Organisationen gik i luften den 1.1. 2014 og blev evalueret meget positivt et år senere. De tydeligste resultater af arbejdet er i forhold til borgerne et væsentligt større udbud af aktiviteter, en ny måde at arbejde på, en langt mere dynamisk organisation og en højere medarbejdertilfredshed. Der er ikke foretaget måling af brugertilfredshed. Dertil kommer efterfølgende indikationer af et fortsat højt udviklingsniveau.

Biblioteket oplevede markant ændret motivation og målrettethed efter denne proces og organisationsændring. Biblioteket besluttede derfor at delagtiggøre andre interesserede biblioteker i de erfaringer, det havde gjort. Det førte til en ansøgning til Udviklingspuljen for folke- og skolebiblioteker om støtte til nærværende projekt, 'Modelprogrammet og fremtidens organisation'. Målet med projektet var at afprøve den model til udvikling af et nyt koncept for biblioteket, som VHB havde arbejdet med - med udgangspunkt i modelprogrammet, i andre biblioteker. Den læringsform projektet har benyttet kalder vi 'nabolæring', fordi den har som en væsentlig pointe, at det er en 'peer to peer' metode. Det vil sige, at det ikke er konsulenter i traditionel forstand der er i spil, og det er de enkelte biblioteker, der selv skal gøre arbejdet med at udvikle nyt koncept, men gerne under inspiration og hjælp. Vesthimmerlands Biblioteker inviterede to bibliotekssystemer med oplagte ligheder til at være med i projektet, Mariagerfjord Bibliotekerne og Faaborg-Midtfyn Biblioteker. De tre bibliotekssystemer præsenteres kort i det følgende.

3. De tre bibliotekssystemer

Resumé: De tre bibliotekssystemer har klare strukturelle lighedspunkter, men har forskellige vilkår og - som det skal vise sig- forskellige kulturer.

Vesthimmerlands Biblioteker

Vesthimmerlands Kommune er sammenlagt af Aalestrup, Løgstør, Farsø og Aars kommuner. Bibliotekssystemet består af fire biblioteker lokaliseret i hver af de tidligere selvstændige kommuner, der overvejende kan karakteriseres som landkommuner med faldende befolkningstal. Fra 2010 til 2014 faldt indbyggertallet fra 38.106 til 37.479. Bibliotekets bevilling har været ret stabil. I 2014 var den på 12.438 mio. kr. Bibliotekets årsværk er på 15,4, udlånstallet 301.008 i 2014, hvilket er et fald på 10 % siden 2010. Besøgstallet er ligeledes faldende, fra 248.216 i 2010 til 233.709 i 2014. Der blev afholdt 137 arrangementer i 2014. Alle bibliotekerne er åbne biblioteker. Indtil projektorganiseringen blev sat i værk var bibliotekets organisation, hvad den selv karakteriserer som personbaseret konsensus organisation præget af den arbejdsdeling, der var i de gamle selvstændige biblioteker. Biblioteket havde før projektet ikke en nedskrevet strategi.

Mariagerfjord Bibliotekerne

Mariagerfjord kommune er sammenlagt af Hobro, Hadsund, Arden og Mariager kommuner. Biblioteksystemet består som i Vesthimmerland af fire biblioteker, et i hver af de tidligere kommuner. Alle biblioteker er åbne biblioteker. Indbyggertallet, 42.069, er stagnerende til svagt faldende. Bibliotekets budget er ca. 20 mio. kr., der er 24 årsværk. Tendensen har været svagt faldende budget i de seneste fem år, i indeværende budgetår er faldet på 2 %.

Biblioteket har i en lang årrække haft fine udlånstal. Det ligger således på en anden plads i den nationale statistik for udlån pr. personaleenhed, og det ligger i top 20 for udlån pr indbygger, i 2014 16,69. Hvis man ser på udlånstallet inkl. fornyelser er det 702.411 i 2013. Men udlånstallet uden fornyelser er de seneste år styrtdykket, fra 2011 til 2014 med 17 %. Biblioteket havde i 2014 53 arrangementer. Besøgstallet var samme år 394.243 i 2014 mod 380.482 i 2010. De åbne biblioteker har medvirket til vækst i besøgstallet.

Mariagerfjord bibliotekerne har ikke en nedskrevet strategi, men har foretaget ad hoc tilpasning af ydelserne. Organisationen er afdelingsbaseret og driftsorienteret. Biblioteket gik ind i projektet med åbent sind, men havde ikke specifikke mål eller særlige ønsker eller behov, som de gerne ville opfylde.

Faaborg-Midtfyn Bibliotekerne

Kommunen er sammenlagt af fem tidligere selvstændige kommuner, Broby, Faaborg, Ringe, Årslev og Ryslinge kommune. Der er fire biblioteker Ringe, Broby, Årslev og Faaborg. Kommunen har 51.078 indbyggere og et faldende befolkningstal. Derfor satses der massivt på at vende udviklingen og kommunens udviklingsstrategi er omdrejningspunkt for al aktivitet i kommunen, som også bibliotekets strategi spejler. FMB er teambaseret på tværs af de fysiske lokationer - også på ledelsesplan.

Bibliotekets bevilling i 2014 er 18.475 mio.kr. Budgettet er reduceret med 16 % siden kommunesammenlægningen i 2007. Biblioteket har 31 årsværk, faldende udlånstal, fra 650.232 i 2010 til 526.505 i 2014 (inkl. fornyelser). Biblioteket afholdt 599 arrangementer i 2014.

Biblioteket har en strategi, der løber fra 2014 til 2017 med den vision at alle borgere skal føle sig hjemme i et eller flere fællesskaber omkring bibliotekerne. Indsatsområder er biblioteket som lokalsamfundets fælles ressource, kulturelle udfoldelsesmuligheder for alle samt aktivt medborgerskab og moderne arbejdsformer.

Sammenfattende: de tre bibliotekers nøgletal viser, at på trods af en vis strukturel lighed er der forskelle, som kan bidrage til en forståelse af forløbet. Vesthimmerlands biblioteker er i udgangspunktet det bibliotek, der fremtræder mest presset og som man kan antage har haft den højeste motivation for en udviklingsproces. For dette taler også den lave gennemsnitsalder af personalet. Faaborg-Midtfyns høje tal for arrangementer og en strategi for biblioteket, der er tænkt sammen med den kommunale udviklingsstrategi viser et bibliotek, der er på vej væk fra det klassiske bibliotek, for at blive lokalsamfundets fælles ressource. Mariagerfjord har haft så stærke produktionstal på især klassisk udlånsvirksomhed, at biblioteket ikke synes at have set grund til at ændre på virksomheden. Den forskellige økonomi spejler et kendt grundvilkår i det danske bibliotekslandskab og må antages at være en faktor, der spiller ind i forskelligheden i udlån m.v.

4. Processen

Resumé: Læringsprocessen forløb i fire faser. 1. VHB's udvikling af læringstilbuddet. 2. Introduktion af idé og metode til de to testbiblioteker. 3. Læringsprocessen i form af rundbordsamtaler, studiebesøg og især personaleseminarer med sigte på projektgenerering. 4. De to bibliotekssystemers eget arbejde med projekterne og organisationen.

Fase 1: Design af tilbuddet

Projektets første skridt var at designe det tilbud der skulle gives fra Vesthimmerland til de to bibliotekssystemer.

I udgangspunktet drejede det sig om at give fleksible rammer. VHB ville formidle deres erfaringer, som deres stedspecifikke erfaringer med det budskab, at de andre biblioteker selv måtte bruge metoden til at generere idéer og løsninger. Det handlede derfor i høj grad om at klargøre den model, der var arbejdet med, og hvis fire elementer er:

- en vision, et nyt bibliotekskoncept, der er inspireret af Modelprogram for folkebiblioteker og hvis hovedkonsekvens er et fokusskifte fra samling til bruger.
- idéhus eller lignende metode for at udvikle idéer.
- model for spaghetti-organisationen
- action learning metoden

Projektteamet fra VHB udviklede skemaer og procesbeskrivelser til formidling af modellen. (se ex Bilag 3) Tilbuddet til testbibliotekerne var dialogmøder, ad hoc rådgivning, og en særlig anbefaling af personalemøder med idéhuse.

Fase 2: Introduktion

Projektet tilbyder og afholder møder med bibliotekerne for at præsentere idéerne nærmere. I **Mariagerfjord** har dette møde karakter af et miniseminar med deltagelse af ca. 15 fra ledelse og personale. Projektteamet giver oplæg om de udfordringer for folkebibliotekerne, der ligger i de ændrede medievaner, nye kulturformer og eksempler på de idéer Vesthimmerlands Biblioteker har genereret og er i gang med at realisere. Dette oplæg har som mål at motivere bibliotekerne til at gå i gang med at omstille organisationen.

Oplæggene fra VHB har karakter af case-stories. Det er en præsentation af modellen og redskaberne og de positive erfaringer, som VHB har gjort. Der er spørgsmål fra deltagerne, men også en klar indikation af, at Mariagerfjord ikke har nogen plan eller noget mål med projektet. VHB lægger op til afholdelse af en personale dag, hvor idéerne præsenteres og idéhus-konceptet afprøves. Fra projektets side var forløbet tilrettelagt med den viden, at der ikke er en nedskrevet eller formuleret udviklingsstrategi i Mariagerfjord. Det vurderede vi som en fordel. Der var en helt åben vej frem i modsætning til Fåborg Midtfyn, der faktisk netop havde vedtaget en strategi for 2014-2017.

Præsentationsmødet på Fåborg - Midtfyn forløb som en rundbordsamtale med deltagelse af bibliotekets ledelse og repræsentanter for personalet. Det var mere dialogbaseret end mødet i Mariagerfjord. Også her var det klart, at biblioteket ikke var afklaret på hvad de skulle bruge projektet til. Men de var meget begejstrede over det de hørte og ville gå i tænkeboks.

Møderne fandt sted i begyndelsen af april 2014.

Hvor Mariagerfjord hurtigt besluttede sig til at tage imod tilbuddet om en personale dag, der blev fastlagt til 18.6, var Faaborg Midtfyn mere tøvende. Ledelse og medarbejderrepræsentanter kom på besøg i Vesthimmerland, nu mere oplyste og spørgende end ved intromødet i april. Det var længe uklart om FM ville handle. Først den 30. oktober, mere end et halvt år efter den første rundbordsamtale blev der afholdt et personaleseminar med idéhus.

Fase 3: Idéhuse, personaleseminarer, studiebesøg

A. Mariagerfjord

Mariagerfjord tog hurtigt imod tilbuddet om en personale dag tilrettelagt og faciliteret af VHB. 18.6 løb dagen af stablen. Dagen var tænkt som det første skridt mod en udviklingsstrategi (se drejebog, Bilag 1) Dagens program var delt op i tre dele. Den første indledtes med en gennemgang af udfordringer, som er baggrunden for modelprogrammet. Det efterfulgtes af en 'walk and talk' tur for deltagerne, hvor de skulle forholde sig til oplægget og spørgsmålet om, hvilken fremtid deltagerne gerne ville skabe. Idéerne herfra kom til diskussion i plenum. Anden del fokuserede på at identificere de udfordringer og muligheder, der er for at realisere de fremtidsvisioner, der netop er formuleret af deltagerne. Tredje del handlede om at blive konkret, opsummere dagens erkendelser og lægge nogle trædesten til fremtiden ud, altså projekter eller idéer, der arbejdes videre med. Fremtidsdiskussionen var stærkt inspireret af firerumsmodellen. 'Vi er et klassisk bibliotek, men må skabe plads til anderledes rum', var en grundlæggende erkendelse. Idéen om fleksible rum og tilpasning af rummene til en døgnrytme, idéen om at gøre biblioteket mere levende, også når det er selvbetjent, at skabe brugerinvolvering, arbejde med partnere, som der allerede er en del af,

mødesteder med forskellig appel og funktion, skabende rum, alt dette var centrale emner. Men også idéen om at komme ud af boxen og vise biblioteksflaget uden for husene var båret af entusiasme, ligesom der var interesse i at skabe nyt samarbejde med skolerne.

I den tredje del var opgaven for deltagerne at svare på spørgsmålet: Hvad skal der til for at i kan komme i gang med jeres idéer og løse udfordringerne?

Hele dagsforløbet var båret af en positiv stemning, begejstring, idérigdom og den dejlige sommerdag på det smukke kursussted Bramslevgaard. Det vanskeligste var at udkrystallisere og udvælge mål, der kunne arbejdes videre med.

Valget faldt på 'ud af boxen' konkretiseret i at købe en campingvogn og indrette den til mobilt bibliotek, der fx kunne køre på stranden om sommeren. Det landede videre på at skabe rum, konkret med opgave til alle kommunens biblioteker om skabe rum, som børn gider hænge ud i. Der blev fokuseret på alternative samarbejdspartnere, og det blev besluttet at alle biblioteker skulle finde mindst én frivillig, der kunne sætte gang i en ny aktivitet i biblioteket. På falderebet dekreterede bibliotekschefen et mål om at kassere 35 % af samlingen i alle biblioteker som et middel til at skabe plads til nye rum. Dagen blev smukt evalueret og man skiltes med stor optimisme.

Imidlertid kom der ikke for alvor gang i projektarbejdet. Derfor blev det besluttet at afholde en personale workshop, med det konkrete mål at få gang i projekterne. Den fandt sted den 4.11, altså knap fem måneder efter den første personale dag. Programmet havde to dele. Første del, Fra idéhus til projektarbejde fokuserede helt konkret på de tre indsatsområder, ud af boxen, materialerne og kassation og skolereformen. Der blev brainstormarbejdet på hver af projekterne efter tur og der blev udleveret projektskabeloner, som deltagerne kunne udfylde, derefter 'walk and talk' og opsamling. Anden del var en udfoldelse af de erfaringer VHF havde med deres projekt skolereform. Her fremlagde VHB deres projekt 'Popup biblioteket', som netop har det sigte at give skolebørn et tidssvarende bibliotekstilbud, der grundlæggende arbejder med digital dannelse. Stemningen var fra begyndelsen lidt mat, der var kun tolv deltagere, der efter nogen tid blev til ti. Deltagerne gav udtryk for, at det var tungt at arbejde med idéerne. Det viste sig ret hurtigt, da der skulle samles op på processen siden sidst, at der var modstand imod kassationsmålet. Kassationsmålet var iøvrigt siden den første konference reduceret til 25 %. Mariager er i gang og har kasseret 10 %, Hadsund er i gang men har ikke tal på, men i Hobro er der ikke kasseret overhovedet. Det skyldes at en af udlånsbibliotekarerne har nedlagt en slags veto. Han var ikke med på den første konference og anerkender ikke kassationsbeslutningen. Der er allerede kasseret korrekt, siger han. Der er stort set ikke materialer i samlingen, der ikke cirkulerer mindst en gang om året, borgerne bruger biblioteket, og det ville være fagligt helt uholdbart at kassere i et omfang som besluttet. Der udfolder sig en skarp diskussion om det samlingsorienterede bibliotek og nyt bibliotekskoncept, og der viser sig ret stor uvilje mod kassationen. Der er en skarp afstandtagen fra, som det formuleres, at smide den gode én til én service til borgerne ud med badevandet. Biblioteket, fremhæves det, er det sidste sted hvor borgerne oplever de kan komme for at få hjælp fra en person. Og der advares mod en samling, der ikke tilfredsstiller brugerne. For at være imødekommende foreslår udlånsbibliotekaren en kassation af alle CD'er. På walk and talk får deltagerne som en af opgaverne at finde et kompromis mellem kassationsmålet på 25 % og den kategoriske afvisning af kassation, men noget konkret bliver ikke besluttet. Der kommer tre projekter ud af dagen, 'Trim dit bibliotek', hvor det besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe, der skal løse kassationskonflikten. Målet er fortsat at skabe nye rum til børn i bibliotekerne. Det andet er 'Skolereformen

vs biblioteket', det tredje er 'Den magiske campingvogn', det alternative mobile bibliotek. Stemningen er mat da deltagerne skilles.

B. Faaborg-Midtfyn

Personaleseminaret i Faaborg-Midtfyn forløb fuldstændig efter planen. Bibliotekets ledelse gav ved planlægningen af seminaret udtryk for, at nogle medarbejdere var modvillige, kun få forholdt sig til bibliotekets nye strategi - og andre spurgte til, hvad de ikke skulle lave i fremtiden. Derfor var der fra projektets side sat ind på at overbevise medarbejderne om forandringens perspektiver og muligheder og invitere dem med. Det var også centralt, at der var enighed om, at udviklingsarbejdet skulle knyttes op på bibliotekets nye strategi. Programmet var derfor anderledes end i Mariagerfjord.

Dagen var bygget op med korte oplæg (se drejebog, Bilag 2), der introducerede udfordringer og redskaber og fire værksteder, hvor deltagerne arbejdede i grupper. Indimellem blev deltagerne sendt på walk og talk for sammen at reflektere over forløbet. Værkstederne tog udgangspunkt i den nye strategis hovedpunkter, således at projektidéer havde karakter af udfoldelse af strategien. I det første værksted blev der arbejdet med brainstorming i grupper i første halvdel, i anden halvdel blev der defineret et projekt på grundlag af en af idéerne. Temaet for dette værksted var strategiens mål om biblioteket som lokalsamfundets ressource. I det andet værksted var metoden brainwriting, hvor deltagerne hver især skal nedskrive tre ideer, som sendes videre til sidemanden, der arbejder videre på dem. Her var temaet Kulturelle udfoldelsesmuligheder for alle, som er strategiens andet hovedpunkt. I det tredje værksted var temaet aktivt medborgerskab, mens det fjerde værksted samlede idéerne og der blev introduceret en prioriteringsmatrix. Værkstederne producerede i alt 18 projektidéer fra helt konkrete som droneværksted og dronecertifikat, fyraftenarrangementer: 'Se hvad jeg kan' hvor borgere viser deres frembringelser, Trolden i æsken, en overraskelse en bestemt dag hver måned, lokalt vinklede diskussioner om politik, udvikle 'lystlærings' programmer m.v.

I den afsluttende fælles evaluering af dagen gav deltagere udtryk for stor tilslutning til nye måder at arbejde på. Ledelsens bekymring over personalets tilsyneladende manglende forandringsvilje og engagement i den nye strategi viste sig ubegrundet. Der var tværtimod klare udsagn fra personalet om, at dette var første gang der havde været en mulighed for dem til at arbejde med strategien, og at strategien ikke reelt var bragt i spil i dagligdagen, at de følte at de løb panden mod en mur og at de ønskede flere brainstorming muligheder, nye måder at arbejde på, der reelt giver rammer for idégenerering og implementering af strategiens indsatsområder.

Fase 4: Bibliotekernes udviklingsarbejde og resultater.

A. Mariagerfjord

Efter udvælgelsen af tre projekter arbejdede Mariagerfjord bibliotekerne videre på egen hånd. Den konflikt, der blev afdækket på personaleworkshoppen var vanskelig for projektteamet at håndtere og dialogen med biblioteket blev reelt først genoptaget, da projektet gik ind i sin afslutning og der skulle evalueres. Bibliotekets projektarbejde har nået nogle resultater. I Mariager og Hadsund er der faktisk kasseret og der er foretaget justeringer i indretningen med henblik på at skabe bedre rammer for børn. I Hobro er der ikke

kasseret ekstraordinært. Der er ansat en projektmedarbejder til skolereform projektet, der forbereder manualer til arrangementer for skolebørn, der skal styrke digital dannelse og kildekritisk tilgang til brug af internettet. Projektmedarbejderen giver udtryk for, at det er svært at inddrage børnebibliotekarerne i arbejdet. Frivillige projektet fra den første personale dag er realiseret i Arden, hvor bedsteforældre laver aktiviteter for børn på biblioteket. Det er ikke lykkedes at skabe frivillige-arrangementer på de andre biblioteker, trods forsøg. Kassationsprojektet vurderes af ledelsen som fejlslagent, det blev oplevet som forkert af personalet, og som en top-down beslutning, der gav anledning til en faglig kamp. Den magiske campingvogn er opgivet. Et centralt resultat af forløbet for Mariagerfjord bibliotekernes ledelse er de erfaringer, der er gjort med organisationsudvikling og den modning af organisationen, som forløbet har medvirket til.

B. Faaborg Midtfyn

Få dage efter personaleseminaret modtog projektteamet en mail fra Faaborg-Midtfyns bibliotekschef, hvor hun skriver: Alle var begejstrede for dagen, og derfor har vi i Lederteamet besluttet at handle hurtigt for at "udnytte" den energi og velvilje, der gennemsyrede dagen. På tirsdag sender vi en invitation ud til alle medarbejdere om at vi søger 4 medarbejdere til at deltage i en arbejdsgruppe, der skal være med til at ændre FM's organisering fra team-organisering til projekt-organisering. Arbejdsgruppen får samtidig til opgave at vælge 2 projekter ud af de mange, der blev foreslået på personaledagen....' Og to uger senere meddeler udviklingschefen, at beslutningen nu principielt er taget. Der er nedsat en arbejdsgruppe, der kalder sig 'Grundfjeldet'. Den skal have god tid, ny organisation annonceres til sommeren 2015. Der arbejdes dialogbaseret og udsendes for eksempel nyhedsbreve til medarbejderne om progressionen i arbejdet. Før iværksættelsen af personaledagen var en delegation fra Faaborg-Midtfyn på studietur og nabolæring i Vesthimmerland og senere var arbejdsgruppen Grundfjeldet på en lignende studietur.

Sammenfatning: En relativ hurtig opstart i MF førte de involverede biblioteker til begrænsede resultater i form af projekttiltag og organisationsudvikling, som reelt er udeblevet. I FM ledte en meget tøvende og undersøgende start og anden strategi-kultur til grundlæggende ny forståelse og ændring af organisationen.

5. Fokusgruppeinterview

Resumé: I fokusgruppeinterviews afdækkes de to testbibliotekers selvforståelse og forklaring på resultater og manglende resultater. Der er tydeligt tale om to forskellige bibliotekskulturer og to forskellige ledelsesformer. Men også om to forskellige kommuner og to opfattelser af bibliotekets rolle i den kommunale sammenhæng, og måder at forstå sig selv som kommunal institution.

Der er gennemført afsluttende fokusgruppeinterviews med alle tre bibliotekssystemer. For Faaborg-Midtfyn og Mariagerfjord gælder det, at der blev fremsendt en interviewguide som oplæg til interviewet. For Vesthimmerland var fokus på erfaringer som projekt drivere.

Interview guiden rummede følgende spørgsmål:

1. Hvordan vurderer i bibliotekets situation generelt?

- I forhold til den generelle udvikling i mediebrug
 - i forhold til udvikling i benyttelse blandt forskellige brugergrupper.
2. Hvad ser i som de væsentligste udfordringer?
 3. Hvilke udviklingstiltag har i haft i de sidste fem år, der er relateret til udfordringerne? Giv eksempler.
 4. Kan i se en effekt af udviklingstiltagene?
 5. Hvilke vanskeligheder har i oplevet i forhold til at implementere disse tiltag?
 6. Vurdering af Vesthimmerlands Bibliotekers koncept,
 - idéhus
 - spaghettioorganisation, projektorganisering
 - modelprogram
 7. Vurdering af VHB's resultater?
 8. Hvilke overvejelser gjorde i jer i forhold til at deltage i projektet?: Tiltro til konceptet kollega-læring, billig mulighed for inspiration? Andet?
 9. Hvilke forventninger havde i til at deltage i projektet, hvilke mål opstillede i for deltagelse?
 10. Hvilke projekter har i sat i gang?
 11. Hvordan vurderer i projektforløbet?
 - Introduktion af projektet
 - personaleseminar
 - dialog undervejs
 - de projekter i satte i gang
 - involvering af personale
 12. Vurdering af resultater
 13. Hvad ville i gøre hvis i skulle gentage projektet?

A. Mariagerfjord 25.3.15

I fokusgruppeinterviewet med Mariagerfjord bibliotekerne deltog Hans Ulrich Hansen, bibliotekschef, Tine Tougaard, leder af Mariager bibliotek, Hane Guldhammer Møller, leder af Hadsund Bibliotek.

Interviewguiden følges stort set, der ses ikke divergenser i ledelsens vurderinger.

MF vurderer folkebibliotekets generelle situation som en krisetilstand. Den klassiske Biblioteksrolle krakelerer, udlånstillene falder og det går stærkt. Det skete ikke i Hobro, før indtil for få år siden, og statistikken er stadig nydelig. MF ligger som nummer to i den nationale oversigt over udlån pr. personaleenhed og på en sekstende plads i udlånstal pr. Indbygger i 2013 statistikken.

Det opmuntrende er at besøgstallet stiger, det har det gjort en smule år for år over en tiårig periode. Det er en vurdering om glasset er halvt tomt eller halvt fyldt. Der kommer 1000 borgere om dagen i MF bibliotekerne, men hvis man ser på nogle af de nye visioner om, hvad biblioteket skal kunne levere, matcher det ikke med personalets kompetencer.

Bibliotekets krise er en identitetskrise. Der er meget der forsvinder og der bliver hele tiden fyldt noget nyt på. Brugergrupperne ændres markant. Førskolebørn kommer med deres forældre, skolebørnene forsvinder som brugere, men nu hænger teenagere pludselig ud og sidder i ungdomsområdet og læser.

Politikerne synes uinteresserede i det klassiske bibliotek, men fokuserer på hvilke opgaver biblioteket kan løse for kommunen. Hvis man har en klar retning og klar legitimitet kan man sige nej til nye opgaver, der ikke matcher biblioteket. Men biblioteket har ikke sikker legitimitet i ryggen og er uafklarede på strategien. I praksis er strategien at sige JA. Ja, til foreninger, ja til at være noget for kommunen, støtte som kulturhus. Derfor sagde MF også ja til at være med i projektet om modelprogrammet og fremtidens organisation uden at have klare ideer om, hvad de skulle bruge det til eller mål for indsatsen.

På spørgsmålet om **hvordan MF vurderer nogle af de andre bibliotekers strategier** er svaret, at for eksempel Herning Bibliotekernes strategi med at trække personalet ind i en organisation hvor de forsvinder fra biblioteksrummet og planlægger events og læring er imod MFs værdier, hvor man skal være sammen med borgerne. Et andet eksempel er Frederikshavns stærke fokus på borgerservice, der risikerer at tage livet af det klassiske bibliotekstilbud.

MF har positive erfaringer med det åbne bibliotekstilbud og strategien er nok i praksis løbende at tilpasse sig de ændrede vilkår, også med et vist mål borgerservice, men med hovedvægt på det fysiske bibliotek og mødet med borgerne, skabe værdi for dem.

I de seneste år har **biblioteket haft en række udviklingstiltag** og det fremhæver igen den selvbetjente åbning, der vurderes som en klar succes, selvom det kun er ti procent af de besøgende der kommer i den selvbetjente åbningstid. Men biblioteket har her ramt en populær trend i tiden. Alle bibliotekers materialebestande er chip'ede.

Der er også sammen med Centralbiblioteket i Aalborg arbejdet med værtsrollen, mere øjenkontakt, mere bevidsthed om den venlige, kvalitetsprægede betjening. Det har virket men ikke skabt grundlæggende ændringer.

Der er kommet tættere kontakt med foreninger og frivillige. I Hobro er fx 25 frivillige tilknyttet, bl.a. fra Ældre Sagen, der bruger biblioteket som ramme for kurser. Der produceres også en lydavis i samarbejde med biblioteket. De ting der sker, har ikke været udtryk for en strategi, de er kommet stille og roligt. Ældre Sagen har selv henvendt sig, det gælder også slægtsforskerne og Handelsstandsforeningen. Skridt for skridt bliver der tættere kontakt og samarbejde med andre partnere. Bibliotekerne fungerer i stigende grad som kulturhuse. I det kulturelle samråd og bladet Kulturfjorden spiller biblioteket en markant rolle. Biblioteket

trykker plakater for foreningerne, der efterspørger mere og mere gratis samarbejde. Det ses af biblioteket som et godt udviklingsområde. Med strategien med at sige ja til dem der kommer, udvikler det sig måske lidt ad hoc og lidt tilfældigt, men det udvikler sig i en rigtig retning. Et andet godt eksempel er aftalen med Erhvervsstyrelsen om hjælp til de små virksomheders digitale selvbetjening, hvor et par hundrede virksomheder har fået hjælp af biblioteket og har reageret særdeles positivt. Der bliver også løbende arbejdet med indretningen i lyset af de erfaringer der gøres med ændret benyttelse af biblioteket.

På spørgsmålet om **hvordan MF vurderer Vesthimmerlands bibliotekers projekt** er svaret, at det er meget spændende, og at det er oplagt at projektet har haft stor værdi for VHB, de har fået øget produktivitet og flere arrangementer, men det er også klart at deres udgangspunkt var et andet end MF's, bl.a. har MF et udlånstal pr indbygger der er dobbelt så højt som VHB.

Hvad var MF's overvejelser så omkring beslutningen om at gå med i projektet? Svaret er: næsten ingen. Vi sagde ja, som vi plejer, siger de. Kommunens forvaltning havde noget tidligere henvendt sig med et ønske om at der skulle arbejdes med koncepter for 'fremtidens bibliotek' og tilbød at hjælpe med konsulenter til et sådant projekt. Biblioteket vidste ikke hvor denne idé kom fra og afviste tilbuddet om konsulenter. Vurderingen fra biblioteket var, at der ikke var nogen strategi bag tilbuddet. Ledelsen vurderede også, at de ikke havde brug for et skub, men at de gør de ting, der er nødvendige, fx at være med i DDB og projekt med ny hjemmeside.

MF har som deres aktivitet i projektet iværksat tre projekter:

1. Kassation af 35 % af samlingen (senere reduceret til 25 %) for at skabe rum for et anderledes biblioteksrum, der skulle tage højde for den ændrede benyttelse af biblioteket.
2. Biblioteket og skolereformen, inspireret direkte af VHB, der satser på at skabe nye relationer til folkeskolerne i forbindelse med nye tilbud til helhedsskolen.
3. Nyindretning af dele af bibliotekerne med det formål at skabe rum, som børn og unge gider hænge ud i.

Desuden skulle alle biblioteker finde en frivillig, der ville stå for en aktivitet i biblioteket.

Vurderingen er efter projektføreløbet at kassationsprojektet blev oplevet forkert af medarbejderne. Fra første færd blev det til en kamp. Beslutningsprocessen, hvor bibliotekschefen udpegede dette projekt under det første personale seminar med VHB, viste sig ikke hensigtsmæssig. Målet blev revurderet, og der blev kasseret især i Mariager og Hadsund. Det andet projekt med at følge biblioteksmæssigt op på skolereformen er udført ved at ansætte en projektmedarbejder. Vurderingen er at det er svært at inddrage de andre børnebibliotekarere. Der arbejdes med at udvikle manual til aktiviteter der skal styrke digital dannelse og kildekritisk tilgang til internettet.

Det tredje projekt er realiseret i Mariager og til en vis grad i Hadsund, med mere og bedre plads til ophold på biblioteket.

Frivillige projektet er realiseret i Arden, hvor bedsteforældre hjælper med at skabe aktiviteter for børn. I Als var der én der tilbød at lave åbent værksted med armbånd, men der kom ingen.

Hvilken læring har MF haft af projektet? projektet vurderes som meget lærerigt, og der er tiltro til konceptet med nabolæring. VHF's indsats roses, men FM's egen tilgang har lidt under især to forhold. Det ene er, at biblioteket ikke havde gjort sig formål og mål klart og kommunikeret det til organisationen. Det andet er, at der har været for lidt tid. De processer der er i spil tager tid. Hvis projektet skulle gentages, skulle der være klare rammer, tydelig retning og mere commitment i organisationen.

Idéen med nabolæring er der fuld tilslutning til, det har også som nævnt fungeret fint i samarbejdet med Aalborg. Bibliotekets afvisning af kommunens tilbud om konsulenthjælp er også i tråd med denne holdning. Vurderingen er, at man med nabohjælp kan spørge mere åbent og få svar på de rette præmisser. helt konkret vurderes projektførelsen sådan, at det første personaleseminar var godt, mens der andet blev afsporet. Og der kom en intern kamp og debat ind imellem.

VHB har ikke en nedskrevet strategi, men anerkender det der kommer hen ad vejen. Lige nu er visionen et nyt bibliotek i Hobro, gerne ved havnen der ændrer karakter i disse år. Biblioteket kan her være omdrejningspunkt i et nyt hus, som det allerede er tilfældet i Hadsund og Arden, bare i større målestok. Der er et generationsskifte på vej indenfor de næste fem år, det vil indebære en trimning og sikkert øget fokus på relationsparadigmet og modelprogrammets tænkning. Biblioteket tænkes at vil blive en demokrati hjørnesteen, rum for mange slags møder og fællesskaber, et sted hvor man kan være, en ramme, men også et sted hvor der er hjælp og relationer.

Fokusgruppeinterview Faaborg Midtfyn 5.5.15

I interviewet deltog bibliotekschef Jytte Risager, bibliotekar Tina Rasmussen, børnebibliotekar Heidi Michlenborg Nielsen og bibliotekar, cand.mag. Stine Jullerup.

Interviewet forløber som en samtale, der følger Interviewguiden i store træk. Der opleves ikke divergenser i deltageres holdninger.

Vurderingen af bibliotekernes situation generelt og de væsentligste udfordringer:

Brugermønstrene forandrer sig, kernekunder er en uddøende race og den største udfordring er at få fremtidens kunder, de unge, til at forstå hvad vi kan. Det er en udfordring at demonstrere at vi kan noget andet end en digital tjeneste, at vi kan være deres fysiske mødested. Det er en udfordring at formidle at vi er en slags folkets hus. Der er behov for folkeoplysning i en ny form, empowerment-tænkningen i Modelprogram for folkebiblioteker er et meget godt udtryk for det.

Bibliotekarerne ser biblioteket som et undervurderet sted, spare presset er tungt. Vi har behov for at markere os tydeligere i samfundet, som noget andet end en kedelig grå guld institution. Vi skal, som tænkningen også er i Modelprogrammet, manifestere os mere som et mødested for folk, hvor man kan være sammen og udvikle sig og skabe noget sammen, og udvikle nye fællesskaber. Og så skal borgerne i højere grad tage over og være med til at skabe rummene.

Et problem er, at der stadig er behov for det bibliotekarere kan, sortere viden, men mange ved ikke de har brug for det, og vi praler ikke af det og ved ikke hvordan vi skal promovere det.

Udfordringerne er i høj grad knyttet til forskelligheden i brugergrupperne. Konkrete eksempler er der nok af. Folkeskolereformen bør bruges som en anledning til at sætte noget i gang sammen med

skolekonsulent. Biblioteket kan udvikle tilbud der styrker folkeskolens målopfyldelse. Og det kan der også komme dilemmaer ud af. Årslev er for eksempel et udviklingsområde, hvor der i en nedlagt fabrik udvikles skole og kulturhus sammen og man vil invitere biblioteket med, men det eksisterende bibliotek i Årslev er virkelig godt. Hvad skal man gøre?

Der er en udfordring med hvordan bibliotekernes rum skabes. Hvordan de møbleres, er det designermøbler eller genbrug?

Der er en udfordring med en række målgrupper og konkurrerende tilbud. De 30-40 årige har travlt med noget andet, når børnene er større gider de ikke komme. Bytter bøger med vennerne, abonnerer på Mofibo eller andre kommercielle tjenester, downloader lydbøger. I den store tilbudsmængde er der rigtigt mange, der fravælger biblioteket.

Økonomien er en udfordring. De digitale lån er lige nedsat fra fire til tre lån, der er afleveret ny besparelse, vi kæmper for at få penge til at gøre biblioteket digitalt stærkere.

De største udfordringer er bibliotekets image, der ikke spejler det som mødested og moderne. De digitale tilbud er en udfordring, de skal være bedre. Og markedsføringen og skærpelses af vores tilbud. Vi skal gøre det klart, at vi lærer folk at bruge dem.

Der har været mange udviklingstiltag i de seneste fem år:

Børnehavebiblioteker er en succes. Alle fire biblioteker er blevet åbne biblioteker, det er en succes. Aktiviteterne for at understøtte digital dannelse ligeledes. 200 har taget imod tilbuddet om hjælp til digital selvbetjening for mindre virksomheder og mange kommer igen. Det er alt fra forretningsdrivende, håndværkere og advokater til landmænd. Kommunen driver projekt 'kulturel rygsæk' til skolebørn, som biblioteket har en betydelig aktie i. Det giver gode relationer til skolerne.

Biblioteket har ansat en bibliotekar til at arbejde med frivillige, det er stadig i en forberedende fase, visionen er at udvikle kurser, forskellige former for samskabelse, aktiviteter til fremme af aktivt medborgerskab. Også undervisning uden for huset er på programmet, aktiviteter for dagplejemødre, flere aktiviteter til at fremme digital dannelse både rettet mod borgere og virksomheder.

Der er blandede erfaringer med indsatsen overfor virksomheder. Udover det vellykkede tilbud om hjælp til små virksomheder har biblioteket været med i et større fynsk samarbejde om et fremstød for erhvervsservice, med tilbud om adgang til databaser, men det har desværre kun har slået an i Svendborg.

Bibliotekarerne vurderer også, der er for lidt tid. Vi halser afsted, siger de, bruger tiden på vagter og kontorarbejde. Men vi er gode til at kaste os ud i det nye, learning by doing, holder for eksempel personale dage med fokus på kompetenceudvikling og nye tiltag. Fx har vi arbejdet med hobbysurf, rimetime der er et tilbud til dagplejere om sproglig leg og udvikling, der kører på tre biblioteker, it-cafeerne der bygger på at folk selv har pc'ere med. Og så er der udviklet en ny fleksibilitet i opgaveløsningen. Man kan fx gå fra vagt og ind og hjælpe i it - cafeen, hvis der er brug for det.

Vurderingen og brugen af erfaringerne fra VHB:

Medarbejder vurderingen af VHB er meget positiv. Især idéhusene og projektorganiseringen fremhæves. Der er enighed om, at det handler om at et mindset blandt bibliotekspersonalet skal ændres, og vurderingen er, at 'det har rykket i VHB'. Målet er for FM at få medarbejderne mere på banen, skabe kortere vej fra idé til handling. Det erkendes at det kræver mere af medarbejderne, men det vurderes positivt. Det vurderes også positivt at chefen trækker sig når projektet er sat i søen, og at man kan bede om hjælp på en anden måde end i den traditionelle organisation. Det konstateres, at der er et kulturskifte og et værdiskifte, der har klar positiv effekt på engagement og resultater.

Overvejelser i forbindelse med at gå ind i projektet:

Faaborg Midtlyn biblioteker var usikre på perspektivet i projektet, men den afgørende overvejelse der ledte til at gå med var, at den teamorganisering biblioteket har arbejdet med siden 2007 var begyndt at stivne og gå død. Flere teams er nu lukkede og der er medarbejdere, der ikke er med i teams, hvilket også er en grund til organisationsændring.

Resultater:

Den personalekonference med VHB, der indledte projektet i FM førte til en beslutning om at ændre organisationen til en projektorganisation. Biblioteket havde et år tidligere udviklet ny strategi og besluttede at fastholde de strategiske indsatsområder, men altså arbejde med en implementering via en anden organisation. Det førte til en arbejdsgruppe, kaldet Grundfjeldet, der arbejder med at designe den nye organisation. Der er meget bred tilslutning til idéerne. Efter personaledagen var der tre personalemøder, hvor VHB modellen blev diskuteret og hvor man tog udgangspunkt i strategiens indsatsområder, ligesom der var et besøg af en gruppe hos kollegerne i Vesthimmerland. Der var masser af inspiration til eget arbejde, men ikke noget ønske om at kopiere VHB. FM vil finde egen vej og har derfor sat udviklingsprojektet i gang. Der arbejdes bl.a. med interessentanalyse, med mål og succeskriterier og kommunikationskanaler.

Bibliotekschefen gør opmærksom på at organisationsændringen passer fint ind i kommunens udviklingsstrategi, og fortæller at de åbne biblioteker på kommunens ledermøde fremhæves og roses som forbilledligt innovative.

Interview med Vesthimmerlands Biblioteker

Interviewets formål er at afdække hvordan projektteamet har oplevet samarbejdet med de to andre projektbiblioteker.

Projektlederen Brian Stephansen siger: Det var vanskeligt at få sat ordentlig af ift. projektet. Ret hurtigt stod det klart, at der var usikkerhed omkring de to bibliotekers deltagelse. Allerede her gik det op os, at de nok ikke helt havde været klar over, hvad projektet indebar, at vi ikke havde været tydelige nok i invitationsfasen. Det var meget vanskeligt at afkode, hvad de ville med projektet.

Grundlæggende har det været projektets svaghed når det gælder vores indsats og kontakt til de to biblioteker, at situationen fra begyndelsen var, at projektet var dårligt forankret på begge biblioteket – og at projektet ikke var tænkt igennem sammen med bibliotekerne

Fordi vi med projektet har været inde og arbejde med det helt tunge: Ledelse, organisation, kultur, magt, faglig identitet osv., så har projektet ikke været et typisk udviklingsprojekt. Vi har ikke skulle udvikle et fælles produkt i form af fx formidling.

Vores udfordring har i den forbindelse været at navigere i dette rum, hvor vi i lang tid brugte kræfterne på at få dem med ind i projektet og bide på – efterfølgende at vi har været meget afhængige af den ledelsesmæssige opbakning (og her havde vi ikke reelt nogen indflydelse).

Selve projektforløbet har været særdeles lærerigt for VHB, og projektet har klart udviklet vores kompetencer som formidlere. Vi bliver også inviteret som oplægsholdere på andre biblioteker og konferencen på Aalborg Bibliotekerne (om moderne organisationsformer, åbent afslutningsseminar arrangeret af centralbiblioteket i Aalborg) viste god interesse for vores metode.'

Sammenfatning af fokusgruppeinterviews

Både Mariagerfjord og Faaborg-Midtfyn er åbne overfor udvikling af deres organisationer og meget bevidste om de udfordringer folkebibliotekerne står overfor med ændrede benyttelsesmønstre. Men omfanget af og takten i de to bibliotekers udviklingsarbejde er ganske forskellig. MF er betydeligt mere forankret i det klassiske mediecentrerede bibliotekstilbud og skeptisk overfor nogle af nye modeller, de ser i andre biblioteker. Og hvor FM arbejder med en nyskreven strategi med indsatsområder, der er afstemt med kommunens strategi, er MF mere ad hoc orienteret og tilretter organisation og tilbud i takt med, at der dukker nye medieplatforme op og der fra omgivelserne efterspørges nye ydelser. De to institutioner har også markant forskellige forståelser af sig selv som kommunale institutioner. Hvor MF afviser forvaltningens tilbud om konsulenthjælp til at skabe mere udvikling som ubegrundet, ser FM's ledelse alt hvad biblioteket gør i forhold til kommunens udviklingsstrategi og biblioteket er til stadighed opsøgende i forhold til at være partner i nye tiltag i kommunen.

6. Holdningsundersøgelse blandt personalet på bibliotekerne i Mariagerfjord og Faaborg-Midtfyn

Resumé: En spørgeskemaundersøgelse af personalets holdning til udvikling indikerer at værdier og kulturer i begge systemer er loyale overfor den udvikling, der faktisk finder sted. Men FM's personale synes mere åbne og indstillede på organisationsforandring end MF.

Som et led i at finde forklaringer på de to ret forskellige forløb i henholdsvis Mariagerfjord og Faaborg-Midtfyn blev der i forbindelse med evalueringen gennemført en anonym holdningsundersøgelse blandt personalet de to steder. Formålet var at skabe et billede af holdningen til forandring af biblioteket. Der blev stillet fire spørgsmål som 'multiple choice' med tre svarmuligheder på hver. De fire spørgsmål var

1. Hvordan vurderer du behovet for biblioteksudvikling? Har dit bibliotek efter din mening et passende udviklingsniveau? Sæt kryds ved et af følgende udsagn:

Nej, jeg mener der er brug for at fremskynde udviklingen

Nej, jeg mener biblioteket bør holde mere fast i den klassiske service

Ja, jeg mener udviklingstempoet er rigtigt

2. Har du et billede af den udvikling Vesthimmerlands Biblioteker har gennemført? Hvis ja, sæt kryds ved et af følgende udsagn:

Finder du denne udvikling rigtig og positiv?

Finder du denne udvikling problematisk?

Jeg har ingen mening om denne udvikling.

3. Hvad er din holdning til 'nabolæring' og kollegial vidensdeling som redskab til biblioteksudvikling?

Mener du idéen er brugbar?

Foretrækker du hjælp fra konsulenter?

Foretrækker du at biblioteket selv finder ud af den nødvendige udvikling?

4. Hvordan vurderer du det konkrete projekt med Vesthimmerlands Biblioteker? Mener du det har haft effekt på udviklingen i dit bibliotek? Sæt kryds ved en af følgende muligheder:

I ringe grad

I nogen grad

I høj grad

I Mariagerfjord svarer 21 ud af 24 mulige således:

3 mener udviklingen af biblioteket skal fremskyndes, 4 mener man skal holde fast i den klassiske biblioteks service, 15 mener at det udviklingstempoet, der er i biblioteket, er det rigtige.

4 mener at den udvikling der er sket i Vesthimmerland er rigtig og positiv. 16 har ingen mening om denne udvikling.

14 finder at selve ideen med nabolæring er rigtig, en enkelt foretrækker hjælp fra konsulenter, fem foretrækker at biblioteket selv finder ud af den nødvendige udvikling. På spørgsmålet om Vesthimmerland projektet har haft effekt i forhold til udviklingen på deres eget bibliotek svarer 8 i ringe grad, mens 13 mener i nogen grad.

Faaborg Midtfyn leverer 19 besvarelser ud af 29 mulige

2 mener der er brug for at fremskynde udviklingen, 17 mener udviklingstempoet er rigtigt.

Med hensyn til at vurdere Vesthimmerlands udvikling mener 11, at den er rigtig og positiv, 1 finder den problematisk, mens 6 ikke har en mening om denne udvikling.

18 finder ideen om nabolæring rigtig, ingen foretrækker konsulenter og ingen foretrækker at biblioteket selv finder ud af den nødvendige udvikling.

Med hensyn til vurderingen af Vesthimmerland projektets betydning for eget biblioteks udvikling mener 1 at det kun har haft ringe effekt, 10 mener der i nogen grad har haft effekt, og 8 at det i høj grad har haft effekt.

Sammenfatning af holdningsundersøgelsen

Den mest iøjnefaldende forskel i besvarelsen mellem de to bibliotekssystemer er i vurderingen af Vesthimmerlands projekt. Personalet i Mariagerfjord har kvantitativt på to personaledage hørt mere om Vesthimmerland end Faaborg-Midtfyn, men alligevel har kun 4 en positiv vurdering mens hele 16 ikke har nogen mening om denne udvikling, som er grundlaget for det fælles projekt. I Faaborg Midtfyn er det kun 6 der ikke har en mening, mens flertallet er positivt. I konsekvens af denne holdning er der også forskel i vurderingen af Vesthimmerlands projektets betydning for eget bibliotek, hvor vurderingen af betydningen er markant højere i Faaborg-Midtfyn end i Mariagerfjord. Hvilket også stemmer med de resultater bibliotekerne reelt har opnået i projektet.

Vurderingen af udviklingstempoet er stort set den samme, langt de fleste mener at der er et rigtigt tempo i deres bibliotek, de utålmodige er i markant mindretal. Det interessante her er, at tilfredsheden med udviklingstakten gælder tilsyneladende uanset hvordan tempoet rent faktisk er.

7. Konklusion og sammenfatning

Resumé: Projektets mål er nået. Der er udviklet en metode for organisationsudvikling, den er testet positivt i de to biblioteker og der er indhøstet erfaringer, der kan bruges til at skærpe metoden med. Der gives et bud på en forklaring på forskellen i de to testforløb.

Helt overordnet skal denne evaluering svare på spørgsmålet: Har projektet udviklet, testet og evalueret en metode til hvordan fremtidens biblioteksorganisation kan designes? Svaret er et utvetydigt ja. Metoden er udviklet gennem projektet og beskrevet i publikationen 'Noget om at gøre noget anderledes', som er skrevet af VHBs projektgruppe. Denne evaluering har som bilag en række drejebøger og templates, der er udviklet i det konkrete forløb med Mariagerfjord og Faaborg-Midtfyn. Modellen er testet på to bibliotekssystemer. Ganske vist med forskellig effekt, men i begge bibliotekssystemer med en klar læring. Det store flertal af deltagerne i projektet vurderer også, at nabolæringskonceptet er rigtigt. Og de foretrækker det frem for traditionel konsulenthjælp og frem for at klare udviklingskravet uden hjælp. Også testbibliotekernes fokusgrupper er positive overfor metoden. Er metoden god? Ja, som redskab, men et redskab skal føres af en hånd og udført rigtigt og med de rette aktører er denne metode særdeles brugbar. Holdet fra VHB har vist sig at være dygtige instruktører med stor pædagogisk tæft. Deres metodiske tilgang til dialogen er overbevisende og professionel.

Den vigtigste læring der kan uddrages af projektforsløbet er, at hvis det konkret skal lede til en nyorganisering af biblioteket, så skal **1. organisationen være forberedt på en udviklingsproces**. Det skal **2. stå klart for medarbejderne at ændring er nødvendigt og ønskeligt**. Det er et konstituerende element i

metoden at den er bottom-up, medarbejderne skal bære og udføre strategien. Det er også en vigtig læring at selvom metoden er bottom-up, så skal **3. ledelsen skal have en klar idé om retningen og nogle mål med processen**. Endelig kan der konkluderes, at **4. den lærende partner skal være klar i kommunikationen op til indgåelse af en nabolæringsaftale** om de ovenstående punkter. Projektet blev sat i gang uden en klar forventningsafstemning, hvilket set i bakspejlet var en fejl.

Læren om at skal metoden føre til reel udvikling med personalet som drivere, så skal der arbejdes bottom-up, kan illustreres af to eksempler. I Faaborg-Midtfyn forelå der en ny strategi ved projektets start, men personalet udviste ikke noget ejerskab til den. Ledelsen opfattede det som en vis ligegyldighed overfor udvikling. Men det var ikke korrekt. For medarbejderne var det nødvendigt med en proces, hvor der blev givet reelle muligheder for den enkelte medarbejder til at bidrage til strategien. Og i Mariagerfjord var ledelsesbeslutningen om kassationsprojektet ikke modnet blandt dem, der skulle realisere kassationen, og der var heller ikke noget klart projekt, der kunne motivere kassationsindsatsen - ud over den åbne vision om at skabe rum til børn.

Evalueringen rejser imidlertid et mere kompliceret spørgsmål, som afslutningsvis skal adresseres. **Hvad er årsagen til at de to testbiblioteker kommer ud af projektet på så forskellig måde**, selvom oplæg og tilbud stort set var identiske? Mit bud er at det skyldes forskellige grader af forandringsparathed i de to systemer. Både i ledelse og blandt medarbejdere. Årsagerne hertil kan være flere. Min fortolkning er, at der reelt er tale om to forskellige bibliotekskulturer med tilhørende faglige værdisæt. De to kulturer er først og fremmest præget af forskellige holdninger til det klassiske bibliotekstilbud. Mariagerfjord har en stærk klassisk driftsorganisation med fokus på god betjening af lånerne og har først i de allerseneste år mærket en voldsom nedgang i udlånet, 17 % på fire år. Der er en høj gennemsnitsalder i personalet og især kassationsdiskussionen afdækker konservative holdninger til at fastholde den klassiske biblioteksservice. Biblioteket har indenfor det klassiske koncept været professionelt årvågent, har gennemført oplagte fornyelser, chip'ning, medlemskab af DDB, indført åbne selvbetjeningsbiblioteker med fint resultat, har stigende besøgstal og kan i det hele fastholde at stå for det kendte kvalitetstilbud til borgerne. Holdningsundersøgelsen blandt medarbejderne er meget klart en personalemæssig opbakning til den linje der føres. Men den afslører også en manglende interesse i Vesthimmerlands projekt, en ligegyldighed, der fremtræder som en mental afvisning af den organisationsudvikling, projektet sigter mod. Det forekommer at være et problem, for i fokusgruppeinterviewet formulerer ledelsen selv, at biblioteket reelt er i legitimitetskrise, og at det er nødvendigt med legitimitet og en afklaret strategi, som det ikke har. Så Mariagerfjords koncept er udfordret.

Faaborg-Midtfyns Biblioteker fungerer i en kommune, der har et skarpt fokus på udvikling, der skal øge befolkningstallet, hvilket alle institutioner inddrages i. Bibliotekets arrangementsprofil med 600 årlige arrangementer, partnerskabstilgangen, en strategi med fokus på at udvikle en ny biblioteksprofil i lokalsamfundene der inddrager borgerne, alt dette demonstrer at de ved projektets start var på vej med visioner for det fremtidige arbejde. Men strategiens utilstrækkelige forankring i personalet var ikke fremmede for intentionerne. Og den teambaserede organisation biblioteket har arbejdet med siden kommunesammenlægningen har ikke været hensigtsmæssig for målene. Alt tyder på, at projektet har skabt grundlaget for en optimering af bibliotekets virksomhed og skubbet Faaborg-Midtfyns Biblioteker i en ny udviklingsretning.