INNOVATIV PROJEKTORGANISATION OG BEDRE BIBLIOTEKSTILBUD

Hvorfor har nye initiativer svært ved at blive implementeret efter projektforløbet, og hvad spænder ben for ønsket ny udvikling? En ny type organisation – med inspiration i spaghetti-modellen – skaber reel innovation på Vesthimmerlands Biblioteker.

Vesthimmerlands Kommunes biblioteker er på mange måder ærketypiske biblioteker i små byer, Løgstør, Farsø, Aars, Aalestrup. Som andre knokler vi for at give en relevant og up-to-date service til borgerne (37.479, 2014), og vi har erkendt, at vidensamfundet er over os og at læringsformer og oplevelsesformer og dagligt liv med medier forandrer sig i rasende fart. Vi erkender, at materialerne ikke spiller den samme rolle i bibliotekerne som tidligere.

Vi er som mange inspirerede af mål og anbefalinger i rapporten *Folkebibliotekerne i vidensamfundet* og dens 4-rumsmodel (Styrelsen for Bibliotek og Medier, 2010) og af opfølgningen *Modelprogram for folkebiblioteker* (http://modelprogrammer.kulturstyrelsen.dk/).

Vi har konsekvent gjort alle vores biblioteker åbne 7-22, og vi har som andre arbejdet målrettet med at udvikle digitale tilbud, læringstilbud og arrangementer,. Vi tænker i 4-rumsmodellen med inspirationsrummet, læringsrummet, møderummet og det performative rum.

– Alligevel var det svært for alvor at få hul på og fastholde udviklingsarbejdet.

Opdagelsen af benspænd

Den opdagelse, vi gjorde, er måske nok banal, men vi ser rundt omkring, at mange ikke har gjort den, og derfor vil vi gerne dele vores erfaringer. Forenklet sagt opdagede vi, at når vores projekter ikke holdt tidsplaner og højde, var det oftest fordi daglig drift ikke lod tid og kræfter til overs til det ekstra, som projekterne var. Og vi oplevede, at vores måde at arbejde på og organisere os på var traditionelt bestemt af håndteringen af vores materialer. Vi så i øjnene, at vi var 'produktorienterede' i vores arbejdsprocesser, og vi havde brug for en række ændringer for for alvor at kunne tage udgangspunkt i brugerne.

Det greb, vi brugte til at kickstarte processen, var en øvelse for alle ansatte. Vi tog den yderste konsekvens af den ændrede materialesituation og sagde: Forestil dig, at vi er et bibliotek uden materialer og stil så spørgsmålet, om der er tilbud nok på biblioteket til, at der alligevel kommer folk. Vi erkendte, at vores tilbud slet ikke var stærkt nok, og med den erkendelse gik vi i gang med et systematisk udviklingsarbejde. Resultatet er her to år efter en helt forandret arbejdsdag for de ansatte og gradvist et bibliotek med mange flere aktiviteter for og med borgerne.

Nye redskaber – idéhuse, action learning og organistionsforandring

Vores erfaring er, at der er tre redskaber, der især har været nyttige i denne proces. Det ene kalder vi *idéhuse*, der er en forløbsmodel til at udvikle nye koncepter og visioner, som inddrager alle involverede. Modellen fungerede godt for os i den forstand, at alle medarbejdere faktisk blev involveret i idéudvikling, og vi fik rigtigt mange idéer på bordet som grundlag for at udvikle nye tiltag.

Det andet værktøj er *action learning*, en model for learning by doing. Action learning er en dialogbaseret metode til at udvikle nye færdigheder i samspil med andre. Metoden tager udgangspunkt i de fire enkle spørgsmål: Hvor, hvem, hvornår, hvad? Action learning er en hjælp til at sætte aktiviteter i gang, som man ikke mente, man havde kompetencer til i det gamle bibliotek.

Det tredje værktøj eller greb er *organisationsforandring*. Det er i denne sammenhæng det vigtigste. Og vanskeligste. Vi tog udgangspunkt i behovet for at skabe nye tilbud og besluttede, at alle medarbejdere skulle være involveret i projekter. For at hindre at den daglige drift skulle kvæle initiativerne, blev udvikling såvel som daglig drift integreret i samtlige projekter. Vi fik inspiration i den såkaldte spaghetti organisation, som *Lars Kolind* skabte i Oticon og blandt andet skriver om i bogen *Unboss* (2012). Hovedpointen er at fjerne hierarkier og se organisationen som et ubegrænset socialt netværk, hvor der er plads til innovation. Ressourcen er at gøre hver eneste medarbejder til en innovativ medspiller, der tager ansvar for de nye mål.

Biblioteket lige nu er 12 projekter

Status er, at vi i dag arbejder i tolv projekter. Vi har modificeret projektorganisationen sådan, at vi nu har en husansvarlig i hvert af de fire biblioteker. Det er praktisk, at der er en, der ved, hvor tingene er. Ellers fastholder vi, at vi arbejder i en ren projektorganisation, hvor vi styrer mod at nå de forskellige målsætninger for projekterne.

Konkret blev projektorganisationen til ved at dekonstruere den gamle organisation. Hvor man traditionelt ville få 4-rumsmodellen til at passe ind i den eksisterende organisation, har vi valgt at bygge en ny op omkring modellen. Dermed sikrer vi, at organisationen er gearet til de løbende forandringskrav, som stilles til folkebibliotekerne. Omstillingen er sket smertefrit, hvilket vi tilskriver, at personalet har haft stort medejerskab til processen, fordi de har været involveret i hele forløbet. Fra idéudvikling til sammensætning af projektgrupper.

Projekter er f.eks. *det aktive bibliotek*, der sikrer en løbende strøm af læsekredse, caféarrangementer, datastuer, filmvisninger og meget mere. Alt sammen noget mange andre gør, vi har bare intensiveret aktiviteterne. *Projekt 2* handler om vores indretning, og målet er at bygge konsekvent på 4-rumsmodellen. Andre projekter handler om nye brugergrupper, målrettet markedsføring, biblioteket ud af boxen og at møde borgerne uventede steder. Skolereformen og heldagsskolen, nye relationer til børn på biblioteket og mange flere. Under alle de 12 projekter ligger et meget omfangsrigt idékatalog.

Essensen af vores erfaringer er for det første, at det er en radikalt anden og mere produktiv måde at arbejde på end tidligere. For der andet, at der kommer bedre og mere matchende bibliotekstilbud ud af omstillingen.

Test som udviklingsprojekt

Oven i de 12 projekter har vi lige nu et ekstra projekt: Vi skal teste vores model for udviklingsarbejde på to andre kommuners biblioteker. Udviklingspuljen har givet tilskud til projektet *Modelprogrammet og fremtidens organisation*. Idéen er, at medarbejdere fra Vesthimmerland og projektets konsulent faciliterer Faaborg-Midtfyn og Mariagerfjord bibliotekerne i forhold til at afprøve ét eller flere af vore værktøjer.

Begge kommuner er sammenlagt af fire-fem mindre kommuner, som tilfældet er i Vesthimmerland, ligesom størrelsen på biblioteksystemerne er nogenlunde ens. Processen er godt i gang, men det er for tidligt at konkludere andet end, at hvis det virker, vil Vesthimmerlands Biblioteker invitere til en åben konference for alle.

Vi tror ikke, vi har fundet de vises sten, men gode sten til at skærpe de knive, der skal skære organisationen til på fremtidens folkebibliotek.

Mette Nissen og **Brian Stephansen**, bibliotekarer i Vesthimmerland Kommune og **Jens Thorhauge**, konsulent på udviklingsprojektet
Fotos: Vesthimmerlands Biblioteker