



Lärande i biblioteket

Utvärdering av KUB-projektet



Cecilia Gärdén & Karen Nowé Hedvall
© 2014 Författarna och Region Värmland

Innehåll

Kapitel 1	
Utvärdering genom följeforskning	2
Kapitel 2	
KUB-projektets organisation och genomförande	12
Kapitel 3	
Lärande (i) biblioteksorganisationer	18
Kapitel 4	
Processer och ledning	24
Kapitel 5	
Måluppfyllelse och effekter	32
Kapitel 6	
Projektdilemman	41
Kapitel 7	
Framgångsfaktorer och framåtblickar	50
Käll- och litteraturförteckning	63
Bilagor	
Bilaga 1 Lägesenkät 1	66
Bilaga 2 Lägesenkät 2	68
Bilaga 3 Enkät - Utvärdering av deltagande i läraktivitet	73
Bilaga 4 Enkät - Ledare av lära av varandra-aktiviteter	74
Bilaga 5 Att skriva loggbok	75
Bilaga 6 Intervjufrågor till projektägare och projektledare	76
Bilaga 7 Fokusgruppsintervjuer	77

Foto: Omslag Lennart Edvardsson/Rättviks bildarkiv, sidan 15 Liz Parkes och övriga KUB:s projektteam. **Formgivning:** Sara Olsson.

1 Utvärdering genom följeforskning

DENNA RAPPORT är resultatet av utvärderingen av projektet KUB. KUB var ett kompetensutvecklingsprojekt för biblioteken i Dalarna, Gävleborg, Uppsala och Värmland. Projektet pågick från 1 februari 2012 till 30 juni 2014. Projektet var medfinansierat av Europeiska Socialfonden (ESF). Syftet med projektet var att all bibliotekspersonalen i de fyra länen skulle utveckla och stärka relevanta kompetenser. Projektet ville säkerställa att biblioteken och dess personal utvecklas i takt med användarnas behov och att biblioteken utvecklas som lärande organisationer. Genom detta ville projektet stärka bibliotekens roll som lärandemiljöer, både internt och utåt till medborgarna. Ett syfte var också att projektet skulle öka personalens anställningsbarhet.

UTVÄRDERINGSRAPPORTEN riktar sig till alla deltagare i projektet, men också alla som är intresserade av folkbiblioteksutveckling: bibliotekspersonal, politiker, tjänstemän, forskare, lärare och studenter. Rapporten följer till stor del vetenskaplig tradition, men vår strävan har varit att framställningen ska vara enkel för många att läsa. Vår förhoppning är att rapporten kan fungera som ett diskussionsunderlag för biblioteksutveckling, såväl från ett nationellt perspektiv som från regionala och lokala perspektiv. I de flesta av kapitlen ingår därför ett antal diskussionsfrågor.

I DET FÖRSTA KAPITLET beskrivs utvärderingsuppdraget, forskningsansatsen och data-insamlingen. I andra kapitlet beskriver vi KUB-projektets organisation. Sedan diskuteras teorier om lärande i biblioteket och därefter processer och ledning i projektet. Kapitel fem tar upp

måluppfyllelse och effekter och det sjätte kapitlet beskriver dilemman under utvecklingsarbetet. Rapporten avslutas med en diskussion om framgångsfaktorer och reflektioner om framtiden.

Uppdraget

I början av maj 2012 lämnade Institutionen biblioteks- och informationsvetenskap/Bibliotekshögskolan vid Högskolan i Borås in ett anbud om att genomföra en utvärdering av projektet KUB. I slutet av maj fick vi i uppdrag att genomföra utvärderingen i form av följeforskning. Uppdragsgivare har varit Region Värmland. Enligt den kravspecifikation som formulerades av uppdragsgivaren skulle utvärderingen omfatta bland annat bedömning av projektets långsiktighet, förutsättningar för långsiktiga effekter, projektets arbetsmetoder och aktiviteter i relation till syfte och mål, projektorganisationen, samverkan mellan berörda organisationer gällande lärande, erfarenhetsutbyte och engagemang, jämställdhetsintegrering, tillgänglighet och projektets resultat på ett övergripande plan. Dessa punkter utgjorde därmed utgångspunkten för utvärderingen. Utifrån dessa punkter och i dialog med projektets styrgrupp formulerades och omformulerades ett antal mål, frågeställningar och metoder för att följa projektet.

FORSKNINGSUPPDRAGET har inneburit att två forskare, Cecilia Gärdén, universitetslektor, och Karen Nowé Hedvall, universitetslektor, har följt projektet under hela genomförandefasen, det vill säga från september 2012 till juni 2014. Amanda Glimstedt, universitetsadjunkt, har arbetat med att hantera och analysera enkäter.

Rapportens frågeställningar

Utvärderingen har genomförts i form av följeforskning. Det innebär att resultaten av utvärderingen har återkopplats, muntligt och skriftligt, till projektets styrgrupp under hela genomförandefasen och inte endast efter projektets avslutande som vid mer traditionella utvärderingar. Denna rapport är därmed den sista analysen och återkopplingen i projektet. I rapporten diskuteras följande frågor:

- *Vad säger forskningen om lärande i organisationer?*
- *Hur har projektorganisationen fungerat utifrån olika aktörers perspektiv?*
- *Hur har projektet uppnått sina mål?*
- *Vilka dilemman har projektet behövt hantera?*
- *Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att förvalta projektets resultat?*

Teoretiskt ramverk för utvärderingen

Det teoretiska ramverk som använts för utvärderingen har vi hämtat från perspektiv som betonar samspel, deltagande, sammanhang och redskap och de senaste årens forskning om lärande organisationer och lärande i arbetslivet ur ett skandinaviskt perspektiv. Därtill har vi tolkat teorier, empirisk forskning och praktiska exempel genom vår biblioteks- och informationsvetenskapliga lins. Nedan beskrivs de teoretiska utgångspunkterna.¹

¹ Vi har tidigare beskrivit den teoretiska ansatsen i utvärderingen i ett paper för konferensen Mötesplats Borås: *Samverkan mellan forskare och praktiker - ett forskarperspektiv* (Gärdén & Nowé Hedvall 2013). Beskrivningen i denna rapport baseras till stor del på konferenspaperet.

VÅR SYN PÅ SAMVERKAN mellan forskare och praktiker i KUB-projektet är att både forskare och praktiker utvecklar kunskap i samspel med varandra. Lärande är med andra ord en social aktivitet och all kunskap ska förstås i sitt sociala och historiska sammanhang snarare än som en objektiv företeelse. Med detta epistemologiska perspektiv ansluter vi oss den sociokulturella ansats som den har företrätts av bland annat Lave och Wengers situerade lärteori (1991), Säljö (2000; 2005) och Engeström (1987; 1999). Lave och Wenger (1991) hävdar att lärande inte bör ses som en isolerad företeelse där individer skaffar sig kunskap i avskilda formella sammanhang, utan att alla lär sig i gemenskap med andra i så kallade praktikgemenskaper.

EN FÖLJD BLIR att fokus för att studera lärande och kompetensutveckling inte längre kan ligga på hur individer tar till sig kunskap i isolerade sammanhang, som i en separat kurs, utan på hur människor deltar i gemenskaperna som finns i arbetslivets vardag, lär sig genom att samarbeta och så småningom bemästrar sina uppgifter (Lave 2008, s. 284). Säljö (2011) kritiserar på liknande sätt den traditionella uppfattningen om en dualism mellan teori och praktik (s. 68). Han påpekar exempelvis det problematiska med tanken om att det skulle finnas en entydig "verklighet" där studenterna går ut och tillämpar sina teoretiska kunskaper från skolan (s. 77). I ett sociokulturellt perspektiv utgår man istället från tanken att vårt sätt att se på världen och uppfatta vad som är relevant kunskap är olika beroende på vilket sammanhang vi befinner oss i. Att lära blir då inte längre synonymt med att inhämta nya fakta och färdigheter – snarare handlar det om att i sociala samspel få nya perspektiv (Säljö 2011, s. 79).



En septemberdag i Karlstad 2013. Brit Stakston, sociala medier-expert, leder en workshop där deltagarna samtalar om implementering av sociala medier i organisationer och vilka möjligheter delningskulturen skapar för biblioteken.

UTIFRÅN ETT SÅDANT perspektiv menar vi att nära samspel mellan forskare och bibliotekspraktiker leder till kunskapsutveckling för båda parter. Som forskare kan vi följa lärandet där det sker, i vardagen, och få nya perspektiv genom att bryta forskningens språk och be-

greppsvärld mot praktiken. Bibliotekspraktiker kan genom nära interaktion med forskare på samma sätt få tillgång till nya sätt att se på den egna kunskapen och de egna aktiviteterna i vardagen. Den omtalade klyftan mellan teori och praktik kan hanteras i ett sådant sam-

spel där forskare inte betraktar bibliotekspraktiker som forskningsobjekt, eller bibliotekarier betraktar forskningen som verksamhetsfrånvänd.

Utvärdering i form av följeforskning

Olika former av interaktiv forskning – forskning där forskare och samarbetspartners utanför högskolan samverkar – används allt oftare inom samhällsvetenskapen och det biblioteks- och informationsvetenskapliga fältet. Interaktiva forskningsmetoder ”bejakar den samhällsvetenskapliga forskningens insikt om att kunskap är kontextuellt bunden och lämnar därför bidrag till att utveckla djupare akademiska insikter om sociala skeenden som betingade av sitt lokala sammanhang” (Johannisson, Gunnarsson & Stjernberg 2008, s. 11). Ett mål med interaktiv forskning är att både den forskande praktikgemenskapen och andra praktikgemenskaper ska kunna lära sig av varandra genom direkt samarbete (Johannisson, Gunnarsson & Stjernberg 2008, s. 12). På detta sätt stämmer interaktiv forskning väl överens med det sociokulturella förhållningssätt som vi beskrivit ovan. Följeforskning och aktionsforskning är två exempel på ansatser eller metoder i det interaktiva forskningsfältet.

FÖLJEFORSKNING är en metod för utvärdering som sedan några år tillbaka används i EUs projekt och program. Grundidén med att forska och utvärdera genom följeforskning handlar om ömsesidigt utbyte av kunskap och att bidra till att projekt bättre styr mot sina mål. Man vill också skapa goda förutsättningar för lärande. Ett annat syfte är att sprida kunskap utanför projektet så att fler kan ta del av de lärdomar och modeller som utvecklas inom projektet (Svensson & Sjöberg 2009). Följeforskning kan alltså användas som metod för utvärdering men också för verksamhetsutveckling där forskare och bibliotekspersonal arbetar nära tillsammans. Under föl-

jeforskningen ger utvärderarna löpande synpunkter och råd genom en framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats. Målsättningen är att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande i projekt och i bibliotekspraktik.

Metod och material

Forskningsansatsen har ovan beskrivits som lärande, framåtsyftande och utvecklingsstödande och denna ansats har också väglett datainsamlingsmetoder, analys och spridning av resultat. I samråd med styrgruppen för KUB-projektet beslutade vi att kontinuerligt samla in material från projektets deltagare. När vi har samlat in data för utvärderingen har vi arbetat utifrån både kvalitativa och kvantitativa ansatser. Datainsamlingen har varit omfattande och vi har gett olika delar av materialet olika tonvikt. Det material vi har samlat in på egen hand har getts större tonvikt än det material som samlats in genom andra aktörer i projektet.

På sidan 6 beskrivs materialet mer i detalj. Analys och resultat av datainsamlingen beskrivs i rapportens olika kapitel.

Lägesenkäter till bibliotekschefer

I februari 2013 skickades en e-enkät till samtliga bibliotekschefer (inklusive länsbiblioteken) inom projektet med hjälp av verktyget Survey Monkey. Två påminnelser skickades ut. Vi fick in 47 svar på enkäten, men eftersom Uppsala svarat en gång för alla fyra bibliotek var det 51 av 67 bibliotek som lämnade in svar, inklusive länsbiblioteken. Frågorna i enkäten finns i bilaga 1.

I APRIL 2014 skickades ytterligare en e-enkät till bibliotekschefer inom projektet med hjälp av Survey Monkey. Denna enkät var en uppföljning av den förra lägesenkä-

Datainsamlingsmetod	Respondent/informant	Tidsperiod
Enkät – lägeskartläggning 1	bibliotekschefer	februari 2013
Enkät – lägeskartläggning 2	bibliotekschefer	april 2014
Enkät för utvärdering av deltagande i läraaktiviteter	alla deltagande i lärtillfällen	januari 2013 till april 2014
Enkät till ledare av lära av varandra-aktiviteter	ledare av lära av varandra-aktiviteter	januari 2013 till april 2014
Loggbok	tre projektdeltagare: en bibliotekarie, en assistent, och en bibliotekschef	januari 2013 till april 2014
Intervjuer	personer som skrivit loggbok (tre projektdeltagare: en bibliotekarie, en assistent, och en bibliotekschef) projektägare projektledare	augusti 2013 juni 2014 juni 2014
Fokusgruppsintervjuer	styrgrupp ledare av ledarspåret styrgrupp projektteam	februari 2013 januari 2014 april 2014 april 2014
Dokumentstudier av ett urval av dokument som genererats inom projektet: projektansökan, avstämningsrapporter, processbeskrivningar, reseberättelser, utvärderingar	projektövergripande	september 2012 till april 2014
Fältanteckningar från styrgruppsmöten, lärseminarier och tematräffar.	bibliotekschefer/styrgrupp	september 2012 till april 2014

Figur 1 Sammanställning över utvärderingens datainsamling.

ten. Denna gång skickades enkäten inte till läns-/regionbiblioteken. Två påminnelser skickades ut. 47 av 63 (65)² bibliotek har svarat på den andra enkäten. Frågorna i enkäten finns i bilaga 2.

Enkät för utvärdering av deltagande i läraktiviteter

En del av datainsamlingen utgjordes av blanketter som deltagare i läraktiviteter fyllde i och skickade till utvärderarna. Blanketten har konstruerats av utvärderarna och har förankrats i projektets styrgrupp. Blanketten hade två syften. Dels skulle den undersöka vad deltagarna deltagit i för aktivitet, vilka deltagare som deltagit i aktiviteten, när deltagare deltagit i aktiviteter och vad deltagarna ansåg om aktiviteten. Dels var den framåtriktad och ledde förhoppningsvis till att deltagare i aktiviteter reflekterade över vad de lärt sig och hur de skulle sprida kunskapen de lärt. Blankettens utformning baserades därmed på teorier om lärande i arbetslivet och var ett försök att bidra till utvecklingsinriktat och hållbart lärande. För att få så många svar som möjligt hade enkäten få frågor och fanns tillgänglig i pappersformat, för enkelt ifyllande på plats. Enkäten finns i bilaga 3. De inkomna enkäterna analyserades med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Blanketterna fördelar sig enligt följande:

Enkät till ledare av lära av varandra-aktiviteter

Under projektet har även ledare av i läraktiviteter fyllt i blanketter och skickat till utvärderarna. Även denna enkät fanns tillgänglig i pappersformat efter samråd med styrgruppen för projektet. Syftet med enkäten var att kontinuerligt följa upp för vilka ledarna av läraktiviteter höll i aktiviteter, vilka metoder som användes och om

² På två av biblioteken har enkäten besvarats av två personer p.g.a. chefsbyte.

ledarna kände behov av ytterligare stöd för att leda lära av varandra-aktiviteter. Enkäten finns i bilaga 4.

Antal inkomna blanketter:	
2013	
Januari	81
Februari	69
Mars	166
April	35
Maj	18
Juni	16
Juli	1
Augusti	13
September	33
Oktober	62
November	39
December	26
2014	
Januari	6
Februari	5
Mars	3
April	5
Totalt	578

Figur 2 Fördelning av utvärderingsenkäter om deltagande i läraktiviteter

	Antal inkomna blanketter:
2013	
Januari	3
Februari	5
Mars	10
April	8
Maj	1
Juni	2
Juli	1
Augusti	3
September	5
Oktober	11
November	6
December	6
2014	
Januari	1
Februari	4
Mars	2
April	2
Totalt	70

Figur 3 Fördelning av enkäter till ledare av lära av varandra-aktiviteter.

Loggböcker och intervjuer

För att få mer kvalitativa och verksamhetsnära inslag har tre personer regelbundet skrivit loggbok och skickat in till oss forskare: en biblioteksassistent, en bibliotekarie och en bibliotekschef. Vi har uppmuntrat personerna att skriva exempelvis om tankar om projektet i stort, vad som händer i projektet, aktiviteter, möjligheter, svårigheter, lärande, reflektioner om professionell utveckling och kompetens. Loggboksskrivarna har emellertid själva avgjort vad och hur ofta de har skrivit i loggboken. Loggboksguiden finns med i bilaga 5 i rapporten.



Fältanteckningar

Under hela genomförandefasen har vi som följeforskare varit med på styrgruppens möten. Vid varje möte har vi haft en punkt på dagordningen där vi har rapporterat iakttagelsen från datainsamling och analys. Dessutom har vi vid de flesta tillfällena antecknat uppkomna frågor och reflektioner från styrgruppens medlemmar. Vid fyra lärseminarier (Tällberg i september 2012, Stockholm

i december 2012, Tällberg i augusti 2013 och Stockholm i maj 2014) har vi också rapporterat iakttagelsen från dattainsamling och analys till de deltagande bibliotekscheferna och konsulenter. Vi har även haft särskilda diskussions- och frågepass vid dessa seminarier. I augusti 2013 fick alla deltagare vid lärseminariet diskutera frågorna "Finns det behov av att formalisera kunskapsspridningen på biblioteken mer? Hur kan detta ske i så fall?". Frågorna diskuterades i olika grupper under en timme och resultaten sammanställdes och delgavs deltagarna i anslutning till seminariet och på projektets blogg³.

Intervjuer

Vid slutet av projektet genomfördes intervjuer med projektägaren och med projektledaren, där frågor kring projektets måluppfyllelse, projektorganisation och fortsatt arbete efter projektets avslut ställdes. Projektägaren intervjuades per telefon och projektledaren vid ett möte. Båda har tagit del av och godkänt anteckningar från intervjuerna. Intervjufrågorna finns med i bilaga 6.

Fokusgruppsintervjuer

Vid flera av styrgruppsmötena har vi haft särskilda punkter där vi har ställt frågor till de medverkande och mer systematiskt dokumenterat diskussionen (se bilaga 7). Exempel på sådana fokusgruppfrågor är hur styrgruppen uppfattade att kommunikationen inom projektet fungerade, hur styrgruppen såg på nyckelbegrepp inom projektet eller hur de såg på sin roll i förhållande till projektledaren och projektteam. Även med projektteamet genomfördes en fokusgruppsintervju där frågor om konsulenternas upplevelse av måluppfyllelse och deras egen roll i projektet togs upp.

³ <http://kubprojektet.wordpress.com>

DESSUTOM HAR utvärderarna träffat ledarna av det så kallade ledarspåret, för att diskutera ledarskapsfrågor i relation till projekt och organisationsutveckling för att få en fördjupad bild av ett område som visade sig vara ett av de mest centrala för projektet. Frågorna handlade om motstånd mot förändring, olikheterna mellan de medverkande länen, ledarspåret relation till övriga spår, chefens handlingsutrymme och effekter av ledarspåret.

Dokumentstudier

Dokumentationen av KUB-projektet är omfattande och det material vi utvärderare har tagit del av är det som funnits tillgängligt via projektets blogg. Där finns information om biblioteken i KUB-området, kommunikationsplan, tillgänglighetsplan, jämställdhetsplan, rapporter (exempelvis ESF-ansökan, avstämningsrapporter), minnesanteckningar och utvärderingar (av exempelvis marknadsföringsdagar, processledarutbildning, utbildning i att skriva för webben). Dokumentationen har framförallt fungerat som bakgrundsinformation och kompletterande information.

Arbetsätt, analys och forskningsetiska spörsmål

Under projektets gång har vi haft nära kontakt med styrgruppen och projektledaren och regelbundet återkopplat sammanställningar och analyser av insamlad empiri. Vi har lyft frågor om mål, metoder och analys vid lärseminarier där styrgrupp, projektteam och bibliotekschefer deltagit. Vi har sammanställt och presenterat information om resultat i projektet vid konferenser och lärseminarier samt i skriftlig form. Så mycket som möjligt har tillfällena för återkoppling varit interaktiva, det vill säga att vi har valt former som uppmuntrar till diskussion och lärande i grupp. I projektet har vi med utgångspunkt från en ana-

lys av insamlad empiri om hur projektet uppnår delmålen initierat en gruppdiskussion bland deltagande bibliotekschefer om kunskapsspridning på deras bibliotek. Med denna och liknande insatser har vi velat stimulera den reflektion kring den egna praktikens motsättningar och utmaningar som enligt Engeström (1987) leder till expansivt lärande. Återkopplingarna har inte bara speglat de aktiviteter som har pågått i det aktuella projektet, utan har också infört teoretiska perspektiv på projektets verksamheter med syfte att ge projektdeltagarna andra sätt att se på och tala om sin egen verksamhet. För att analysera projektet har vi knutit an till flera olika forskningsområden: forskning om biblioteksutveckling, biblioteken som lärande miljöer, organisations- och projektteori, kompetensutveckling samt utvärderingsteori. På detta sätt har möten mellan våra olika praktikgemenskaper, forskningens och bibliotekens, lett till att vi kan förstå och analysera på ett annorlunda sätt.

SJÖBERG, BRULIN och Svensson skriver att "En lärande utvärdering förutsätter närhet och tät dialog med berörda. Samtidigt ska utvärderingen vara kritisk och ifrågasättande, vilket kräver distansering och självständighet" (2009, s. 260f.). Vi har eftersträvat att arbeta både med närhet och med kritisk distans under utvärderingen. Det innebär att vi inte på förhand fastställde exakt vilka datainsamlingsmetoder vi skulle välja eller hur vi skulle presentera resultat. Dessa överväganden skedde istället löpande. Under processens gång beslutade vi, i samråd med styrgruppen, att lägga större tonvikt vid kontinuerlig återkoppling än slutrapportering av utvärderingen. När vi har talat med styrgrupp, projektteam och bibliotekschefer har vi betonat att vi har arbetat med förändring på två sätt: dels att vi studerat förändring genom projektet, dels att vi haft ambitionen att bidra till förändring i form av utvecklingsinriktat lärande genom vår utvärdering. Teorierna, men också en del av det in-

samlade materialet som loggböckerna och kommentarer i enkäterna, har bidragit till vår möjlighet till kritisk distans. En styrka i detta sammanhang har också varit att vi varit två forskare som varit involverade under hela projektiden och kunnat bryta idéer mot varandra. Dessutom har slutrapporten lästs och kommenterats av flera personer.

VI HAR SOM UTVÄRDERARE haft många av de roller under projektet som Sjöberg, Brulin och Svensson (2009, s. 268) lyfter fram: metodexperter och kritiska granskare men också stödjare till projektets ledning. Vi har eftersträvat att vara transparenta med dessa roller. Vi har på styrgruppsmöten diskuterat utvärderingen som ett möte mellan olika kulturer - den vetenskapliga och den praktiska. Vad händer när två praktikgemenskaper möts? Vi har också talat om forskning genom uppdrag och hur fria eller ofria vi har varit när vi har utvärderat och forskat på beställning. Dialog om komplexitet kring effekter och måluppfyllelse har som ovan nämnts varit återkommande i samtalen och vi har talat om vilka resultat forskningen och utvärdering egentligen kan komma fram till. Vi kan konstatera att det är få personer som uttryck osäkerhet kring forskningens och forskarnas roll. Vi har upplevt att de personer som på olika sätt deltagit i utvärderingen öppet och engagerat delat med sig av sina erfarenheter och åsikter. Vissa personer har varit positiva till projektet, andra negativa. Ofta har självkritiska resonemang lyfts fram.

MÅLUPPFYLLELSEN har fungerat som en röd tråd genom utvärderingen och våra återkommande frågor om vad som karaktäriserar ett mål, hur ett mål kan mätas, vad som skiljer kvalitativa och kvantitativa mål åt och när ett mål är uppfyllt har förhoppningsvis bidragit till en kritisk analys av projektet och ett förhållningssätt hos de medverkande som kan överföras till andra sam-



Det andra lärseminariet ägde rum i Stockholm 2012. Chefer i bikupor diskuterade ämnet strategier och redskap.

manhang. Vi har på samma sätt kontinuerligt lyft upp de dilemman och problem som vi har identifierat genom utvärderingen. I rapportens kapitel diskuteras frågor om vad som orsakat förändring genom KUB-projektet, måluppfyllelse och dilemman.

Avgränsningar och begränsningar

Utvärderingen av KUB-projektet har varit stor, mätt med biblioteksprojektsmått. Trots det finns det en rad avgränsningar vi har behövt göra inför och under utvärderingen. Vi har gång på gång slagits av den i närmast obekvärliga komplexiteten i ett så stort utvecklingsprojekt. Det finns också begränsningar när det gäller vad vi kan uttala oss om när det gäller resultaten. Detta diskuterar vi vidare i rapportens olika kapitel.

TROTS ATT VI VELAT höra många röster genom utvärderingen har vi inte kunnat ta reda på alla åsikter, uppfattningar och attityder om projektet, eller frågat var och en av de cirka 750 deltagarna vad de tycker att de har lärt sig under projektiden. I utvärderingen hörs inte heller användarnas, bibliotekens målgrupps, röster. Beskrivningen av datainsamlingen ovan visar emellertid att vi baserar vår analys på ett stort empiriskt material där många deltagare har fått komma till tals.

EN ANNAN AVGRÄNSNING är att vi till skillnad från många andra utvärderingar inte sammanställt eller räknat upp alla aktiviteter och programpunkter som genomförts inom projektet. Det finns inte utrymme för detta i rapporten och aktiviteterna finns dessutom väl dokumenterade på andra ställen.

2 KUB-projektets organisation och genomförande

I detta kapitel kommer vi att kort beskriva hur KUB-projektet började. Vi tar upp mobiliseringsfasen, genomförandefasen, projektmålen och projektorganisation. Kapitlet är tänkt som en bakgrund till de följande kapitlen som kommer att närmare diskutera de effekter som projektet har lett till samt de dilemman som vi har sett under resans gång.

Mobiliseringsfasen: Kartläggning, analys och förankring

Projektet KUB – KompetensUtveckling på Bibliotek – var indelat i två faser: en första mobiliseringsfas som sträckte sig från 1 februari 2012 till september 2012, samt en genomförandefas som sträckte sig från 1 september 2012 till 30 juni 2014. Förankringsarbetet startade emellertid redan under 2011. I detta avsnitt går vi närmare in på tiden fram till projektets start, samt dess mobiliseringsfas.

UNDER 2011 började länsbiblioteken i Uppsala, Gävleborg, Värmland och Dalarna i samarbete med samtliga kommun- och sjukhusbibliotek i länen skriva en ansökan till Europeiska Socialfonden (ESF) som ledde till att KUB-projektet beviljades och kunde starta i början av 2012. Hela året 2011 genomförde biblioteken en problem- och behovsanalys med fokus på bibliotekspersonalens kompetensbehov i relation till omvärldens krav, där det bland annat genomfördes SWOT-analyser på samtliga bibliotek som leddes av bibliotekscheferna i samarbete med konsulenterna på länsbiblioteken. All personal deltog i dessa analyser som varade i minst en dag. I den första avstämningsrapporten sammanfattas resultaten:

De anställda har inte tillräcklig kompetens för att kunna arbeta i framtidens bibliotek, och inte heller en stark ställning på arbetsmarknaden om nedskärningar blir aktuella. Kompetensutvecklingsbehoven är stora och biblioteken saknar en modell för kontinuerlig kompetensutveckling som en naturlig del av arbetet (2012, s. 7).

MÅNGA ORSAKER anges, varav resursbrist, snabba förändringar i omvärlden såsom teknikutvecklingens nya krav från bibliotekets användare och en brist på helhetsbild bland bibliotekspersonalen är några av de oftast förekommande. Tillsammans med en bild av bibliotekens utmaningar som grundats i aktuell litteratur skickades en sammanställning av resultaten från SWOT-analyserna in med projektansökan under hösten 2011.

UNDER MOBILISERINGSFASEN genomförde projektet dessutom en enkät om tillgänglighet till deltagarna och tog upp frågor om tillgänglighet och jämställdhet i arbetet med SWOT-analyserna. Ungefär 15 procent av de tillfrågade deltagarna angav att de hade behov av någon form av anpassning när det gällde utformningen av bland annat lokaler och kommunikationskanaler. När det gäller jämställdhet angavs oftast en skev könsfördelning bland de anställda som ett problem. Dessutom menade respondenterna att det fanns dålig kunskap om huruvida de olika könen bemöttes olika på biblioteken. Resultaten av analysen fungerade som underlag till jämställdhets- och tillgänglighetsplanerna i projektet (Avstämningsrapport 2012).

Under mobiliseringsfasen tog merparten av de 751 individuella deltagarna i samråd med sin chef fram en individuell kompetensutvecklingsplan med utgångspunkt i sju kompetensbehovsområden som framkom ur SWOT-analyserna. Vidare tog varje bibliotek med utgångspunkt i SWOT-analyserna fram en kompetensutvecklingsplan för organisationen. Dessa områden skars senare ner till fyra kompetensområden för att öka projektets fokus:

- Bemötande
- IT
- Marknadsföring
- Lärande

Detta fick till följd att kompetensutvecklingsplanerna inte fullt ut kunde matchas till de aktiviteter som KUB-projektet har anordnat.

Projektets mål

I projektansökan 2011 samt i den första avstämningsrapporten angavs projektmålet som följer:

Projektmålet är att de anställda har tillräcklig kompetens för att arbeta i framtidens bibliotek och att möjligheterna för dem att byta arbetsområde har ökat, internt och externt. Biblioteksledningarna och medarbetarna har funnit en modell för kontinuerligt lärande i vardagen med effektiv omvärldsbevakning och tid för reflektion (Avstämningsrapport 2012, s. 17).

DETTA MÅL utvecklades vidare i texten, där det bland annat angavs en mer detaljerad vision för hur personal

och chefer bör arbeta med kunskapsdelning, nätverk och strategisk utveckling i en sådan modell för kontinuerligt lärande, samt hur stor andel av de anställda bör ha ökat sin kompetens efter projektet. Som delmål anges i samma text (Avstämningsrapport 2012, s. 17f.) ett antal mål som gäller både chefer och medarbetare under rubrikerna:

1. Kunskaper om en lärande organisation – kompetens att skapa en sådan (främsta målgrupp: bibliotekschefer)
2. Kunskaper om bemötande – kompetens att bemöta
3. IT-kunskaper
4. Kunskaper om marknadsföring och strategisk kommunikation

I ENLIGHET MED följeforskningsansatsen omformulerades dessa ursprungliga mål vidare av styrgruppen i samråd med följeforskarna och december 2012 fastställde styrgruppen två huvudmål för projektet. Framgångsfaktorer och indikatorer utvecklades sedan för dessa projektmål av följeforskarna för att göra det möjligt att undersöka måluppfyllelse (se kapitel 5).

Projektorganisation

KUB var ett gemensamt projekt för kompetensutveckling inom region Norra Mellansverige för länsbiblioteken och de kommunala biblioteken i Dalarnas, Gävleborgs, Uppsala och Värmlands län. 64 bibliotek i 49 kommuner med tillsammans 751 anställda (vid projektets början) deltog i projektet. Projektägaren var Region Värmland och projektet placerades fysiskt och organisatoriskt inom Regionbiblioteket Värmland. Styrgruppen för

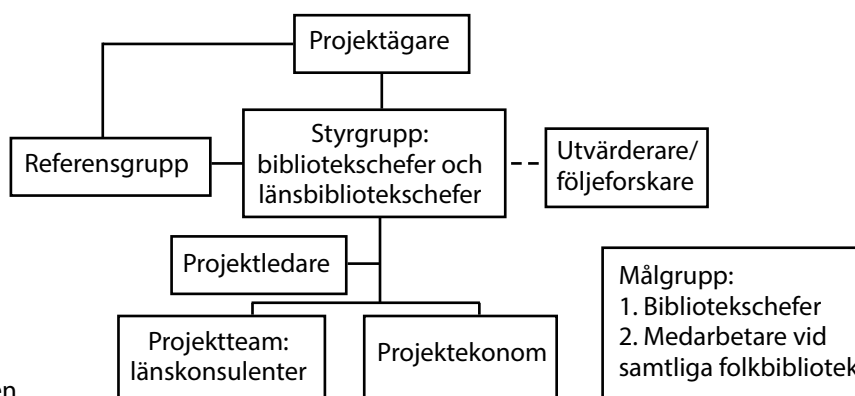
projektet bestod av länsbibliotekarierna i de fyra deltagande länen samt fem bibliotekschefer, varav fyra från det största biblioteket i varje län och en från ett högskolebibliotek. Styrgruppen hade ett strategiskt ansvar för projektets planering, budget och måluppfyllelse och arbetade nära samman med projektledaren. Styrgruppen hade styrgruppsmöten sex gånger per år och protokollet tillgängliggjordes på projektets webbsida. Dessutom hade projektet en referensgrupp som bestod av kulturcheferna i de deltagande länen. Projektledaren var adjungerad i alla grupperna och hade samordningsansvar.

PÅ EN MER operativ nivå arbetade projektledaren och en projektkonom heltid respektive halvtid åt projektet. Både projektledaren och projektkonomen byttes ut under projektets genomförande. Länsbibliotekens konsulenter vid alla fyra deltagande län utgjorde ett projektteam som stöttade projektledare och deltagande bibliotek i arbetet. Utvärderare/följeforskare från Högskolan i Borås knöts till projektet under hela genomförandefasen. Dessutom anlätades ut-

bildningsanordnare inom prioriterade kompetensområden.

PROJEKTLEDAREN sammankallade referensgruppen en eller två gånger per år, närvarade vid styrgruppsmöten och ledde projektteamets arbete. Förutom projektledaren närvarade följeforskarna vid styrgruppsmötena. Projektledaren och projektteamet kommunicerade regelbundet med målgruppen genom projektets blogg och genom platsbesök på biblioteken (två gånger per år), vid anordnade lärtillfällen som de återkommande lärseminarierna, samt genom personlig kommunikation.

PROJEKTET HADE en kommunikationsplan där de identifierade kommunikationskanalerna främst var bloggen, men där också projektägarens webbsida användes för att tillgängliggöra dokument och de andra länsbibliotekens webbsidor för kalendarieposter och grundläggande information om projektet. Dessutom skickades ett nyhetsbrev ut cirka en gång i månaden och tillgängliggjordes på bloggen.



Figur 4 Projektorganisationen



I juni 2014 gjordes den sista KUB-resan och delar av projektteamet besökte bland annat det tvååriga filialbiblioteket i stadsdelen Shard End, Birmingham.

Genomförandefasen: Arbetsmetoder och aktiviteter

I ett tidigt skede i projektets mobiliseringsfas inspirerades styrgruppen av teori om lärande organisationer. Särskilt Henrik Kocks (red. 2010) Arbetsplatslärande, att leda och organisera kunskapsutveckling nämns i avstämningsrapporten som en viktig källa till förståelsen för hur kompetensutveckling bör läggas upp (Avstämningsrapport 2012). Henrik Kock var också en talare på projek-

tets första lärseminarium i september 2012 som riktade sig till deltagande bibliotekschefer, länsbibliotekets personal och andra nyckelpersoner. Tanken med Kocks föreläsning var att det skulle vara "visionerande och engagerande" (Avstämningsrapport 2012, s. 3), och vid efterföljande lärseminarier och styrgruppsmöten har projektledaren vid flera tillfällen hänvisat tillbaka till Kocks föredrag (Fältanteckningar 2012-2014).

Grundtanken med projektet var från början att formellt lärande genom utbildningstillfällen som erbjöds utanför det egna biblioteket skulle kombineras med mer informella lärandetillfällen som styrdes av bibliotekens egna medarbetare, och att båda skulle integreras i bibliotekens dagliga arbete. I avstämningsrapporten formulerade man det som att:

Projektets grundtanke är att kompetensutvecklingen sker genom olika processer kombinerade med lärande. Det ska vara input i form av föreläsningar, men tyngdpunkten ska ligga på att starta upp processer ute på biblioteken, där kompetensen för den enskilde medarbetaren utvecklas genom kunskapsdelning i nätverk, workshops och studiecirkel (Ur Avstämningsrapport 2012, s. 17).

DENNA GRUNDTANKE avspeglade sig under hela projekttiden i projektets mål, budget och aktiviteter. Utöver de tidigare nämnda fyra spåren valde man att integrera ett särskilt ledarspår som en aktivitet inom Lärandespåret (Fokusgruppsintervju, januari 2014). Inom dessa fyra spår fördelades resurserna lika mellan en satsning på formell utbildning – föreläsningar och workshops anordnade av externa utbildningsanordnare med expertis inom området – och informella lära av varandra-aktiviteter. Inom varje spår anordnades det till en början fyra formella utbildningstillfällen, som mot slutet av projektet utökades med fler tillfällen. Oftast byggde dessa tillfällen på varandra, men det var inte ett krav att man måste ha deltagit i tidigare tillfällen. Ibland hölls ett tillfälle för alla fyra län samtidigt och ibland erbjöds samma utbildning vid olika tillfällen i olika län. Exempel på utbildningstillfällen var en kursdag om "Bemötande av personer med funktionsnedsättning" där det gavs föreläsningar

om olika funktionshinder och hur de kan bemötas i bemötandespåret, en dag med virtuella föreläsningar om Framtidens IT och Metadata eller en workshop om "Filma med Ipads" inom IT-spåret, och en temadag om exponeringsmöjligheter i bibliotekslokalen inom spåret marknadsföring.

LÄRA AV VARANDRA-aktiviteter (också kallat det informella lärandet) beskrevs på projektets blogg som att "en anställd på det egna biblioteket eller på en annan förvaltning i kommunen kan utbilda kollegorna på biblioteket som en del i en process. För förberedelse- och utbildningstid kan biblioteket fakturera projektet." Man kunde också använda sig av anställda inom andra deltagande bibliotek, och för att underlätta att hitta personer med rätt kompetens skapade projektet en kompetensbank och gjorde den allmänt tillgänglig via bloggen. Det dröjde längre än väntat innan biblioteken började utnyttja den budget som hade planerats för lära av varandra-aktiviteter. Exempel på lära-av-varandra-aktiviteter som skedde var att läsa och diskutera facklitteratur tillsammans, observationer på andra bibliotek (jobbskuggning) och att en kollega handledde i användandet av läsplattor.

FÖR ATT KUNNA fakturera informella lära-av-varandra tillfällen behövde varje bibliotek sätta in utbildningen i en process eller utvecklingsprocess. Tanken med dessa processer enligt styrgruppen och projektledaren var att säkerställa att utbildningens innehåll skulle komma att användas på arbetsplatsen och integreras i arbetet. Ungefär hälften av de totalt 130 processbeskrivningar med kontaktperson publicerades löpande på projektets webbsida. Exempel på utvecklingsprocesser är "Att utveckla biblioteket som lärande organisation och skapa digital delaktighet", en process där flera bibliotek samarbetar, "Marknadsföring – hur kan vi jobba mer aktivt

för att få fler besökare till biblioteket?”, eller ”Barnavdelning”. Projektteamet följde vid några tillfällen upp processerna på plats.

FÖRUTOM DE FORMELLA och informella kompetensutvecklingstillfällena organiserade man inom projektet också ett antal resor till bibliotek i Finland, Danmark, Storbritannien och Nederländerna. En annan viktig del i projektet utgjordes av totalt fyra lärseminarier riktade till bibliotekschefer i första hand. Här diskuterades projektets måluppfyllelse samtidigt som seminarierna hade som mål att ge inspiration för vidare arbete. Seminarierna var relativt välbesökta och uppskattades enligt seminariernas utvärderingar. Vid de första två lärseminarierna deltog de flesta av bibliotekscheferna, vid det sista seminariet deltog 25.

DET VAR ETT KRAV att varje medarbetare på deltagande bibliotek skulle delta i åtminstone något KUB-tillfälle, och varje bibliotek skrev på ett så kallat mini-kontrakt där det angavs ett minimum på hur många personer som skulle skickas till utbildningstillfällena.

MINIKONTRAKTET utgick till viss del från resultaten från SWOT-analyserna tidigare i projektet. I en uppföljningsenkät till cheferna vid projektets slut angav över 90 procent av de svarande att de åtminstone hade

uppfylltminikontraktet och 61 procent angav att de hade gjort mer än så (Lägesenkät 2014).

Spridning av resultat under projektiden

Spridning av projektets mål, syfte och aktiviteter särskilt till biblioteksvärlden påbörjades relativt tidigt under projektets genomförande. Redan i september 2012 presenterade projektledaren projektet på Bok- och Biblioteksmässan i Göteborg, och den första avstämningsrapporten populariserades och delades ut till intresserade. Under 2013 gjorde projektet fler framträdanden, bland annat deltog projektledaren på *Biblioteksdagarna* i Örebro för att berätta om de grundläggande tankarna och resultaten hittills (Lägesrapport 2013b). Projektledaren presenterade projektet på en bibliotekarietutbildning och vid nationella biblioteksriktade konferenser. Våren 2014 översattes ett paper som 2013 presenterats vid en konferens till engelska och publicerades på KUB-bloggen, med kommentaren ”Hoppas det kan vara bra vid besök till andra länder” (Rutquist, 2014-05-08).

INOM KUB-PROJEKTET deltog sammanlagt över 700 personer mellan 2012 och 2014 i olika fortbildningsaktiviteter, -drygt 60 SWOT-analyser, och över 100 utbildningsaktiviteter genomfördes och cirka 130 lokala utvecklingsprocesser administrerades. Här kan vi därför endast ge en övergripande bild av projektets dynamik. För en mer detaljerad bild hänvisar vi till de avstämningsrapporter och lägesrapporter som finns om projektet (avstämningsrapport 2012, lägesrapporter 2012a, 2013a-d, 2014a-d).

Denna lapp inspirerade många KUB-deltagare till att tänka över sitt egna veckolärande. Lotta Trosell Svender och Per Falk, bibliotekschefer från Gävleborg, stod bakom idén och utformandet.



3 Lärande (i) biblioteksorganisationer

KUB-projektets mål har påverkats av teorier om lärande (i) organisationer. Särskilt antologin *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling* (red. Kock, 2010) inspirerade projektets styrgrupp redan i planeringsfasen. Forskning om vikten av en god lärmiljö och om den integrerade lärstrategin refererades regelbundet under projektets gång. Frågan om och hur biblioteken kunde bli "lärande organisationer" var central. Nedan presenteras en översikt över hur lärande (i) organisationer har beforskats som en bakgrund till projektets grundidéer.

Forskning om lärande (i) organisationer

Som beskrivits i det första kapitlet har vi i vår följeforskning utgått från ett sociokulturellt perspektiv på lärande i organisationer, där lärandet ses i ett socialt samspel och där förmågan att se den egna verksamheten ur nya perspektiv är central. Vi vill ändå börja detta kapitel med en översikt över forskning om lärande som också inkluderar mer traditionella synsätt och på så sätt situera KUB-projektets ansats i relevant forskning.

SER VI TILL DEN FORSKNING som studerar lärande, kunskap eller kompetensutveckling i organisationer finner vi snart att det finns oenighet om begreppen. Lärande organisationer, organisationslärande, lärande i organisationer, arbetsplatslärande och till viss del knowledge management används för snarlika fenomen beroende på forskningsfält och tradition (Filstad 2012, s. 21). Olika traditioner är också oense huruvida individuella medarbetarens lärande kan likställas med en organisations

lärande. Inom forskningen om organisationslärande beskriver Filstad (2012, s. 23) två huvudperspektiv. Det första perspektivet utgår huvudsakligen från psykologisk forskning och likställer lärandet med individers inläring av kunskap. Det andra perspektivet betraktar lärande som förankrat i ett socialt deltagande i arbetsplatsens praktik. Det senare är ett mer sociokulturellt angreppssätt med rötter bland annat i etnologi och pedagogik. Filstad (2012, s. 23) noterar att synen på lärande i organisationer som ständigt pågående processer där det praktiska arbetet ingår får allt fler anhängare. Det är också denna förståelse av organisationslärande som företräds av KUB-projektet.

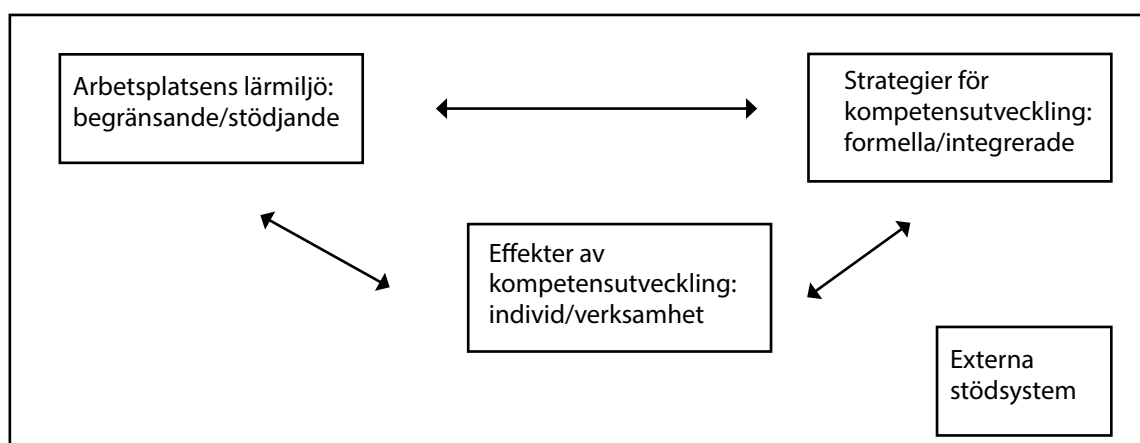
MEDAN FORSKNING INOM organisationslärande fokuserar på beskrivningar av hur lärande sker utan att för den skull värdera det lärande som pågår, försöker forskare och konsulter som skriver om lärande organisationer komma fram till hur en organisation bör agera för att öka sin förmåga att ständigt lära sig nya saker och på det sättet bli bättre på att förändra sig. Argyris och Schön (1978) och Senge (1993) är bland de främsta företrädarna för det senare synsättet. Som March (2010) påpekar utgår hela denna forskningstradition från en tro på att lärande från erfarenhet leder till framtida framgångar. Denna tankegång verkar rimlig, men stöds, som March fortsätter att argumentera, egentligen inte av forskningen. KUB-projektets mål, att varje organisation skulle skapa en modell för lärande, och dess motivering att biblioteken ständigt behöver anpassa sig till en ny omvärld, var en satsning på att bli en lärande organisation. Därför går vi här in djupare på vad en lärande organisation kännetecknas av.

ARGYRIS OCH SCHÖN (1978) myntade begreppen single-loop learning och double-loop learning, som har blivit mycket populära. Argyris och Schön menar att lärande oftast sker när en avvikelse från vad man förväntar sig upptäcks. 1995 definierar de single loop learning som ett instrumentellt lärande, som leder till att man förändrar en rutin (a strategy of action) och de antaganden som har lett till denna rutin. På detta sätt åtgärdas avvikelsen och organisationens mål kan uppfyllas. Däremot ifrågasätter man inte de värderingar, antaganden eller normer som styr organisationens theory-in-use: det som är centralt i organisationens identitet och som gör att organisationen upplevs som stabil över tid (Argyris & Schön 1995, s. 13ff.) Double loop learning sker när man förutom att åtgärda avvikelsen, dessutom förändrar organisationens normer och värderingar så att organisationens identitet förändras (s. 21f.). Det är double-loop learning som brukar eftersträvas av organisationer som vill vara lärande organisationer, även om det inte är självklart att alla förändringar i organisationens värderingar och normer kommer att vara framgångsrika. Inom en biblioteks-kontext kan single-loop learning bestå i att upptäcka mer ändamålsenliga sätt att bemöta användare eller att

lära sig använda läsplattor, medan double-loop learning kan bestå i att ifrågasätta och väsentligt omprioritera sitt uppdrag till att, till exempel, inkludera så kallad makers' space. Aktiviteter i KUB fokuserade på single loop learning eftersom de uppstod ur en behovsanalys som utgick från bibliotekens uppdrag och identitet, även om vissa inslag påminde mer om double loop learning.

Kompetensutveckling

För att bli en lärande organisation krävs oftast en systematisk satsning på kompetensutveckling i verksamheten. Ellström (2010) ger en bred definition av kompetensutveckling som "en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan vidtas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets inre arbetsmarknad" (s. 23). Här kan ingå rekrytering, formell och informell utbildning och "planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen [...] med syfte att främja kompetensutnyttjande och lärande i det dagliga arbetet" (s. 23). I en studie av strategier för kompetensutveckling i småföretag visar Ellström att strategier som främst satsar på individens utveckling genom externa



Figur 5 Kompetensutveckling på arbetsplatsen – en analysmodell (Kock 2010, s. 162).

kurser och självstudier dominerar. Förhoppningen är att den förvärvade kompetensen i ett andra steg kommer att användas på arbetsplatsen. Andra strategier kallar Ellström för "lära på jobbet-strategin", som bygger på olika former av samarbete och kompetensöverföring vid den egna arbetsplatsen, och "lära av andra-strategin" där benchmarking ingår som metod och syftet är imitation och reproduktion av andras lösningar (s. 24). Oftast visar forskningen att en kombination av flera strategier är mest framgångsrik (s. 25).

En modell för kompetensutveckling

I samma antologi sammanfattar Kock (2010, s. 162) i en modell att kompetensutveckling på arbetsplatsen kan ses som ett dynamiskt samspel mellan arbetsplatsens lärmiljö, strategier för kompetensutveckling och de effekter som denna leder till. Dessutom kan externa stödsystem påverka. Eftersom det är denna modell som KUB valde att använda sig av kommer den att beskrivas något mer utförligt.

ARBETSPLATSENS LÄRMILJÖ bestäms dels av de drivkrafter - externa och interna - som motiverar organisationens ledning och medarbetare att satsa på kompetensutveckling, dels av det stöd och de resurser som tillhandahålls för medarbetarens lärande, dels av de värderingar som råder i organisationen. Ju starkare drivkrafter, till exempel genom ett upplevt externt förändringstryck eller genom att arbetsuppgifterna är komplexa och utmanande samt uppmuntrar till självständighet, ju starkare motivation för att delta i kompetensutveckling. Även om medarbetarna inte själva upplever ett starkt förändringstryck utifrån kan en ledning som starkt känner behovet av att utveckla kompetensen förmedla eller skapa ett eget förändringstryck, som motiverar medarbetarna (Kock 2010, s. 166). En stödjande lärmiljö är

också beroende av ledningens uttalade och tydliga engagemang för lärande och kompetens i hur man stödjer det, och av att det skapas en struktur för lärande med till exempel regelbundna erfarenhetsträffar. Dessutom finns det i en stödjande lärmiljö stor tolerans för olik-tänkande, osäkerhet och misstag (Ellström 2010, s. 45f.). Kock sammanfattar resultaten av sin forskning som att kompetensutvecklingsinsatser i en stödjande lärmiljö lyckas bättre, både för individer och för verksamhetsutvecklingen. Om en organisation varken upplever ett starkt externt förändringstryck eller har en i övrigt särskilt stödjande lärmiljö, har satsningar på kompetensutveckling lägre effekt.

NÄR DET GÄLLER STRATEGIER för kompetensutveckling kan vi skilja mellan huvudtyperna formell och integrerad strategi. En formell kompetensutvecklingsstrategi är "huvudsakligen baserad på interna/externa utbildningar/kurser. Den formella strategin kännetecknas också av en större fokus på den enskilda individen med syftet att bredda eller fördjupa den anställdas kompetens" (Kock 2010, s. 168). En integrerad strategi däremot är "huvudsakligen inriktad på utveckling av verksamheten, exempelvis införande av teamorganisation eller ett nytt kvalitetssystem, men där också interna/externa utbildningar/kurser ofta kan förekomma" (s. 168). Medan den formella strategin mest utgår från att lärande betyder att kunskap överförs till deltagare, har den integrerade strategin ett deltagandeperspektiv på lärande. Integrerade strategier bör kunna leda till att medarbetares befintliga kompetens delas och används på nya sätt och att ansvars- och befogenhetsförhållanden i organisationen ändras (s. 170). Dessutom bör det i en sådan strategi finnas mer utrymme för deltagare att vara delaktig i utformningen av insatserna, vilket verkar motiverande och ökar effekten av utbildningen. Det är viktigt att notera att oavsett vilken strategi som planeras, beror

den slutliga strategin på vilka aktiviteter som verkligen utförs i organisationen och den kan därmed vara ganska olik den planerade. En integrerad strategi i kombination med en stödjande lärmiljö verkar ge bäst resultat både för individer och för verksamhetsutveckling, medan det inte verkar spela någon roll för individers lärande vilken strategi som används i en begränsande lärmiljö.

ÄVEN OM MYCKET talar för den integrerade strategin, vilket är skälet till att KUB-projektet valde att satsa på den, menar Kock dels att kurser och utbildningar från

en formell strategi oftast har sin plats i den integrerade strategin, dels att det finns tillfällen där en rent formell strategi är att föredra. För grupper som är vana att gå formella utbildningar kan en formell strategi leda till att de tillägnar sig mer kompetens än vad som hade varit fallet med en integrerad strategi.

Kan biblioteken utvecklas till Skapande rum med Digital Media Lab och Makerspace? frågar sig Ann Östman, bibliotekskonsulent från Gävleborg under projektets tredje lärseminariet. Vilka kompetenser är viktiga framöver och är nyfikenhet en kärnkompetens? Reflekterandet fortsätter hemma på biblioteken.



Kompetensutvecklingsprojekt för folkbibliotek

Det har under de senaste åren funnits fler ESF-stödda kompetensutvecklingsprojekt för bibliotek. BESÖK och KompoBib 2020 är två av dessa, som både pågick under 2011-2013. Av dessa satsade BESÖK (Bibliotekspersonal i E-län Samverkar för Ökad Kompetens), främst på formell utbildning. Projektägare var Östergötlands länsbibliotek och de främsta deltagarna var länets 13 folkbibliotek. I likhet med KUB påbörjades BESÖK-projektet med en inventeringsfas av kompetensbehoven med hjälp av SWOT-analyser. Denna första fas följdes sedan av en intensiv fas med över 100 centralt anordnade utbildningstillfällen inom många olika områden och studieresor till Danmark, Nederländerna och Storbritannien. Ett särskilt spår inom BESÖK-projektet gällde ledarskap, där frågor kring verktyg för, och utformning av, kontinuerlig kompetensutveckling stod i centrum (Siljedahl 2013-12-20).

ETT ESF-STÖTT PROJEKT som hade en tydlig påverkan på KUB är KompoBib 2020, där bibliotek från tre län samarbetade mellan 2011 och 2013 i syfte att "säkerställa att de biblioteksanställda har rätt kompetens för att kunna arbeta för och inom framtidens bibliotek" (Börjesson & Alsbjer 2013). Projektet utgjorde en inspirationskälla till KUB (Rutquist 2013). Den presentation som inspirerade styrgrupp och blivande projektledare till KUB gjordes ganska tidigt under KompoBib-projektets gång. Senare hade projektledaren fler kontakter med KompoBibs styrgrupp, och en av de drivande länsbibliotekarierna bjöds in att presentera projektet och samtala med KUB-projektets deltagare vid de regionala lärseminarierna som organiserades under våren 2014. Detta betyder att medan KompoBib-projektets ansats och utformning varit viktiga som inspiration, kunde KUB-projektet inte använda sig av de lärdomar man dragit i KompoBibs slututvärde-

ring för det egna projektet. Däremot är det givande att nu i denna slutrapport dra paralleller mellan projekten.

I LIKHET MED BESÖK, och med KUB, startade KompoBib 2020 med en SWOT-analys som resulterade i en lista på önskade fortbildningsområden (Börjesson & Alsbjer 2013). Också KompoBib säger sig ha satsat på att integrera kompetensutbildning tydligare i verksamheten för att på detta sätt bilda lärande organisationer. Genomförandet av kompetensutbildningen var dock mindre styrd till innehållsliga områden än vad KUB skulle bli, och det fanns inga uttryckta krav på att formella utbildningstillfällen skulle integreras i utvecklingsprocesser. I ett paper 2013 reflekterar Börjesson och Alsbjer kring om och hur KompoBib lyckades ge biblioteken verktyg för att stödja ett arbetsplatslärande och vad bibliotekens ledning och medarbetare behövde för att utvecklas som lärande organisationer. De kommer fram till att medan uppstartsfasen och projektets sista fas hade betoning på en integrerad lärstrategi, präglades själva genomförandefasen av ett stort utbud av formella utbildningar i många olika områden. Det stora utbudet där utbildningarna med många varierande teman följde tätt inpå varandra "kan ha haft en begränsande inverkan på lärmiljön", menar författarna i backspegeln (s. 6). Däremot kan fokus på den formella strategin ha fungerat bra för bibliotekets medarbetare för att utbilda sig själva som individer.

ETT TREDJE kompetensutvecklingsprojekt som kan ha haft viss inflytande på KUBs målsättning och utformning är det tidigare lässtimulerande projektet Läskonster (2007-2009), där länsbibliotek och bibliotek från nio län i Mellansverige deltog i kompetensutvecklande insatser för barnbibliotekarier. I detta samt tidigare och påföljande lässtimulansprojekt deltog bland annat de fyra

län som sedan samlades i KUB och det utformades och leddes av delvis samma personer som senare kom att utgöra styrgrupp i KUB. I slutrapporten om Läskonster som författats 2010 med ett förord av länsbibliotekarierna de Souza och Törnfeldt berättas bland annat att de i detta projekt fortsatt det goda samarbete länsbiblioteken emellan som hade prövats tidigare i projektform. Lärdomar som man tog med sig var bland annat att "[d]et gällde att försöka inspirera *alla* [medarbetare vid alla bibliotek] att påbörja, utveckla och/eller förbättra det egna [...] arbetet utifrån den nivå, som man själv eller biblioteket befann sig på" (Hedenström et al. 2010, s. 8).

MAN HADE OCKSÅ märkt att lunch-till-lunch internat samt studieresor var bra metoder för att skapa ett gott klimat för lärande och att konferenshotellet Tällberg erbjöd den rätta atmosfären. Dessutom menade författarna att det, "att överföra det man har lärt sig i någon aktivitet i den egna verksamheten är ett viktigt inslag för att man ska kunna utveckla sin kompetens" (s. 9). Överlag lyckades projektet bra i flertalet av sina mål, även om länsbibliotekarierna reflekterar kring att det för projekt som vill ha alla med, oavsett vilken kompetens de hade när de börjar projektet, är svårt att se hundra procentig måluppfyllelse (s. 52). Däremot hade de flesta deltagare ändrat sitt arbetssätt och sin syn på vad uppgiften (lässtimulerande arbete) innebar, och författarna menar

att "Läskonsteranda" var ett begrepp som hade myntats och använts i flera län (s. 51). Något de tycker måste förbättras ytterligare är förankringsfasen, där projektets mål och innehåll förankras hos både ledning och medarbetare, eftersom bibliotekschefens roll är helt avgörande för ett projekts framgång (s. 51f.). Dessa kunskaper och reflektioner bidrog troligen till att KUB-projektet utformades som det gjorde.

DET FINNS EN UPPSJO av kompetensutvecklings- och verksamhetsutvecklingsprojekt för folkbibliotek, som drivs av läns- och regionbiblioteken. Länsbibliotekarierna, konsulenter och bibliotekschefer har vana av sådana projekt och stöter dessutom regelbundet på berättelser om projekt i andra landsdelar som inspirerar och påverkar deras arbete. Tips om litteratur och om föreläsare utbyts och projektledare i det ena projektet blir deltagare eller styrgrupp i nästa projekt. Också de deltagande biblioteken i KUB-projektet formade sin bild av kompetensutveckling och projektdeltagande genom flera liknande samarbeten. Därför är det svårt att isolera ett enda projekts effekter.

NU HAR VI REDOGJORT för några bärande tankegångar om lärande i biblioteken. I nästa kapitel fokuserar vi på KUB-projektets organisation.

Diskutera

- *Hur skapar medarbetare på ert bibliotek ny kunskap?*
- *Hur kan ni beskriva exempel på yttre och inre förändringstryck?*
- *Hur är bibliotekets olika projekt integrerade i varandra?*

4 Processer och ledning

I detta kapitel svarar vi på frågor om hur projektorganisationen har fungerat utifrån olika aktörers perspektiv. Vi undersöker hur kommunikationen och arbetsfördelningen har upplevts inom KUB och hur projektet har lyckats med sina föresättningar att arbeta aktivt med jämställdhet och tillgänglighet.

Kommunikation

Det påstås ofta att kommunikationsproblem är de vanligaste problemen i alla organisationer. Brister i kommunikation kan skapa bristande effektivitet och bristande tillit. I ett projekt av KUB-projektets storlek ska mycket information förmedlas ofta mellan många olika parter, och det räcker att en nyckelperson byts ut för att värdefull information ska försvinna. Tidigt i projektet kom styrgruppen fram till en kommunikationsplan där KUB-bloggen skulle spela en central roll för kommunikation med deltagarna och utåt mot omvärlden, men där också andra kommunikationskanaler beskrevs, såsom nyhetsbrev, Facebook för internt samarbete, och ett dokumentarkiv på en av länens webbsidor (Kommunikationsplan 2012). I kommunikationsplanen fanns också elva mål uppställda som beskrev vad projektledningen tyckte att varje medarbetare skulle veta, känna eller göra. Till exempel skulle varje deltagare veta "att biblioteken som deltar i projektet utvecklas som lärande organisationer", känna "en tro på projektet och framtiden" och "peppa varandra och prata positivt om KUB". Ett mer operativt mål var att "Information om kommande evenemang ska finnas tillgängligt för alla. Det ska finnas en transparens i projektets kommunikation". (s. 1).

PROJEKTLEDAREN menade att projektet i stort hade hållit sig till kommunikationsplanen. När det gällde aktiviteterna på de beskrivna kanalerna fanns det regelbundna inlägg på KUB-bloggen, nyhetsbrev gavs ut regelbundet och tillgängliggjordes i flertalet fall också på bloggen, och dokumentarkivet innehöll de flesta dokumenten. Däremot framgår det tyvärr inte av vårt datamaterial huruvida målen uppfyllts för varje medarbetare. Här har vi studerat vad olika deltagare har haft att säga om kommunikationen. Lägesrapporterna beskrev det som en utmaning att det i början av genomförandefasen, under hösten 2012, varit svårt att finna bra strukturer för kommunikation både inom projektteam och till målgruppen. Bland annat nämndes bloggans struktur (Lägesrapport 2012, s. 4).

Kommunikation mellan styrgrupp, projektteam, projektledare och projektägare

När det gällde den interna kommunikationen talade styrgrupp och projektteam om vilken som var den bästa kanalen för vilket dokument och bestämde sig för ett flertal kanaler med något olika syften. Videokonferenssystem och olika molntjänster för att lagra dokument samt slutna diskussionsgrupper användes i projektet. Det resulterade tidvis i viss förvirring till exempel inom styrgruppen, om var vilken information kunde hämtas. Ett problem visade sig också vara att biblioteken verkade inom olika län, med olika rutiner och olika möjligheter att integrera de valda tekniska lösningarna i den egna organisationens teknik. Till exempel kunde inte

alla delta i videomöten från arbetsplatsen på grund av att organisationens säkerhetssystem inte tillät det, och även andra tekniska problem förekom ganska frekvent. Även om ledningen i detta projekt faktiskt diskuterade mål och användning av olika kommunikationslösningar menade projektteamet ändå att en sådan genomgång skulle behöva vara än mer grundlig och ta hänsyn till de olika organisationernas arbetssätt. Dessutom upplevde projektteamet inte att ledningen under projektets gång återkopplade till kommunikationsplanen, vilket hade varit värdefullt (Fokusgruppintervju projektteam, april 2014). Även projektledaren upplevde att kommunikationen mellan flera län riskerade att leda till missförstånd (Intervju projektledare, juni 2014).

DET VISADE SIG OCKSÅ svårt att få till stånd de gemensamma möten mellan projektledning och referensgrupp som hade planerats (Lägesrapport 2013b) samt mellan projektägare och styrgrupp. Delvis kan detta bero på att både referensgrupp och projektägare hade många andra arbetsuppgifter som har kommit emellan (Intervju projektägare, juni 2014). Under våren 2014 var olika representanter ur referensgruppen med på styrgruppens möten. Projektägaren hade som inställning att eftersom projektet verkade fungera väl och projektledaren var synnerligen erfaren, behövde han inte vara lika aktiv i projektet som när det gällde projekt som fungerade mindre bra. Projektägaren skulle vara ordförande vid styrgruppens möten, men valde att vid de flesta tillfällen låta projektledaren ta den rollen istället. Vi kan konstatera att detta ledde till att projektägaren inte var lika förtrogen med projektets innehåll som annars hade varit fallet.

Mellan projektledning och projektdeltagare

Den största utmaningen i projektets kommunikation kan ändå sägas vara kommunikationen med ett mycket

stort antal projektdeltagare. Ett mål med KUB var att engagera alla medarbetare, på alla nivåer, inom de deltagande biblioteken. Här framhöll styrgruppen och projektteamet de genomförda SWOT-analyserna som en framgångsrik insats, där länskonsulenterna som ingick i projektteamet reste ut och träffade i princip hela personalgrupper för en längre aktivitet. Länskonsulenterna såg detta som mycket värdefullt för dem själva, eftersom de där fick komma i nära kontakt med medarbetarna vid alla bibliotek (Fokusgruppintervju styrgrupp april 2014; fokusgruppintervju projektteam, april 2014). Efter det initiala arbetet användes framför allt KUB-bloggen för att kommunicera med alla deltagare, samt utåt. De lärseminarier som organiserades vid flera tillfällen riktade sig till bibliotekscheferna, med antagande att dessa sedan skulle förmedla både innehåll och entusiasm om projektet till sina medarbetare.

EFTER EN BÖRJAN där bloggans innehåll och struktur kommenterades och kritiserades flitigt tog projektteamet till sig kritiken och gjorde om strukturen så att den skulle passa deltagarnas praktik bättre. Att kritiken tillvaratogs verkar ha resulterat i stor nöjdhet (Fältanteckningar 2012-2014; fokusgruppintervju styrgrupp, april 2014; fokusgruppsintervju projektteam, april 2014). Tanken med bloggen var att hela projektteamet och projektledaren skulle känna ansvar för att uppdatera bloggen och att projektteamet skulle lägga ut information om sina läns processer. Det fungerade ganska väl, även om projektledaren tog den största rollen och flera i projektteamet menade att de knappt bloggat alls. De menar också att fokus i bloggen alltmer förlades på praktisk information om formella utbildningar. Helst skulle det ha funnits mer "rolig" information om bibliotekens eget arbete med sina utvecklingsprocesser. Av olika anledningar prioriterade projektteamet inte att skriva, eller att uppmana sina bibliotek att skriva, om det. Bland annat


fanns en osäkerhet om hur detta skulle gå till – biblioteken kunde inte själva skriva i bloggen, utan då hade konsulterna behövt agera som mellanhänder. Resultatet blev hur som helst att bloggen till största del användes som en envägskommunikation av ganska praktisk karaktär. Ett undantag var de så kallade resebloggarna, där de resande deltagarna både uppmanades och utbildades i att skriva ner sina erfarenheter. I utvärderingar av resorna menade flera deltagare att detta varit ett bra och roligt sätt att dokumentera och dela med sig, samt att de använt resebloggen som underlag för annan återrapportering som vid arbetsplatsträffar.

ETT RELATIVT NYTT grepp för projektteam och deltagare var att de försökt tillvarata teknikens möjligheter för att möjliggöra möten och utbildning på distans. Föreläsningar hölls med hjälp av videomötesteknik, och både dessa och IRL-föreläsningar spelades in och tillgängliggjordes på KUB-bloggen. Detta borde ha underlättat en del för de bibliotek som geografiskt sett ligger långt ifrån varandra, ändå påpekade någon i enkäten 2014 att det fortfarande legat en alltför tung resekostnad på biblioteken i glesbygdskommunerna. Också vissa möten hölls med hjälp av videokonferensteknik. Ett lyckat exempel var en utvecklingsprocess kring små biblioteks plats i lokalsamhället, som på initiativ av en deltagare byggde på videomöten mellan ett antal bibliotekarier som var och en var ensamma på små bibliotek med långa avstånd till kollegorna. Det upplevdes som givande möten. Ett problem var att länsbibliotekens licenser behövdes för att kunna skapa både formella och informella videokonferensmöten, eftersom inte alla kommuner hade licens för verket. Förhoppningen är att deltagarna efter KUB ska byta till ett medium som de har tillgång till, men risken är att mötena istället upphör efter projektets slut (Fokusgruppintervju projektteam, april 2014).

LÄNSBIBLIOTEKEN, särskilt projektteamet, fick alltså på olika sätt agera som en mellanhand mellan projektledningen och deltagarna och mellan deltagarna själva. De behövdes för att kunna skapa videomöten, för att deltagarna skulle kunna skriva på bloggen, och fick också förmedla mycket av informationen från projektledningen till sina bibliotek. Det senaste var inte alltid en enkel uppgift och konsulterna menade att det hände alltför ofta att det kommit olika bud från projektledningen, som ledde till missförstånd med deltagarna och till missnöje och frustration. Det kunde handla om till synes små praktiska frågor, som frågan om man fick ha enkelrum på resorna, men där ändrade besked kunde leda till frustration. Redan i lägesenkäten 2013 kommenterade några bibliotekschefer att de inte tyckte att det fungerat bra med informationsflödet just på grund av att det fler gånger blivit "ändrade direktiv och bud uppifrån", vilket kunde få till följd att de kom att tröttna på KUB. Även i lägesenkäten 2014 kommenterade några chefer att de upplevde att informationen i början var undermålig och att det var mycket olika och oklara signaler om projektets syfte och struktur. Flera angav också att det var anledningen till att de inte kom igång mer med lära av varandra-delen i projektet, eller med att skapa fler utvecklingsprocesser.

NÅGOT SOM KRITISERADES från olika håll under hela projektiden både när det gällde kommunikation och praktisk projektorganisation var framförhållningen. Här stod olika behov mot varandra och deltagarna och projektteamet kunde inte alltid se, eller anpassa sig till, varandras arbetssituation. Ett exempel på när deltagarna "låg på" projektteamet gavs av projektledaren (Fokusgruppintervju styrgrupp, februari 2013). Genast efter att en kursdag hade genomförts började projektdeltagare höra av sig och fråga när den utlovade filmen från fö-

reläsningen skulle publiceras på bloggen. Man hade liten förståelse för att det tog tid och arbete att lära sig redigera filmen till ett publicerbart skick. Bättre framförhållning efterfrågades också under hela projektet när det gällde dagar och tider för kurspass i de formella spårren (Fokusgruppintervju styrgrupp februari 2013; loggböcker).



Jag tycker fortfarande att det är ganska kort framförhållning. Det vore lättare att planera om allting låg ute lite tidigare.

(Ur loggbok).

Glapp och osäkerhet

Styrgrupp, projektteam och deltagande chefer vittnade alla om att man initialt i projektet lyckades skapa en stor förväntan, särskilt i och med arbetet med SWOT-analyserna för varje bibliotek. När det sedan på grund av bland annat byte av projektledare och försenad upphandling av utbildningsanordnare dröjde längre än väntat att få igång aktiviteterna, byttes entusiasmen ibland till frustration (Fokusgruppintervju styrgruppen, februari 2013; fokusgruppintervju projektteam, april 2014). Flerparten av konsulenterna framhöll det initiala arbetet med SWOT-analyserna som mycket värdefulla för dem själva, eftersom de där fick komma i nära kontakt med medarbetarna vid alla bibliotek. Men också de påpekade flera

gångar att väntan mellan SWOT-analysernas resultat och själva igångsättningen av aktiviteterna tärde på förtroendet från biblioteken. Det fanns praktiska problem med detta också – till exempel kunde en bibliotekschef ha bestämt sig för att inte satsa på någon annan kompetensutveckling eftersom man visste att KUB skulle börja, men det tog nästan ett år längre än planerat. Dessa överksamma månader var också ganska förvirrande både för deltagarna och för projektteamet. Biblioteken efterfrågade mer stöd och förklaringar av hur projektet var tänkt, medan flera av konsulenterna själva heller inte riktigt förstod ramarna för projektet. Självkritiskt menade projektteamet att de varit naiva och trott att deltagarna från början redan förstått vad en "process" kunde innebära och hur man gick tillväga. Kanske, menade de, skulle konsulenterna varit ute på biblioteken ännu mer – samtidigt var det också för dem en process att få klart för sig hur projektet var tänkt att utformas, då det inte fanns färdiga svar att ge. En hel del klarnade för konsulenterna efter processledarutbildningen (Fokusgruppintervju projektteam, april 2014).

SAMTIDIGT OMFORMULERADES också projektets syfte något under arbetets gång, på grund av projektledarbytet, på grund av att projektet behövde passa in i ESFs mall och på grund av ny inspiration. Ändringen som både bibliotekschefer, styrgrupp och projektteam påpekade var att man gick från att inventera alla behov på både verksamhets- och individnivå och skriva in dem i kompetensutvecklingsplaner, till att bestämma sig för fyra kompetens-utvecklingsspår som all verksamhet skulle passa in i (Fältanteckningar 2012-2014; lägesenkät 2014; fokusgruppintervju styrgrupp, april 2014; fokusgruppintervju projektteam, april 2014). Dessutom blev deltagarna under projektets gång alltmer medvetna om den fokus på lära av varandra-aktiviteter, som i och

för sig fanns inskrivna i projektet redan från början men som tog tid för deltagare att förstå sig på. Dessa ändringar i sig till ledde till att viss förvirring rådde i början på projektet, både hos deltagarna och i projektteamet. På lärseminariet i augusti 2012 ägnade projektledaren ganska mycket tid åt att svara på frågor om struktur och förutsättningar, vilket enligt några chefer och konsulenter ledde till att det blev alltför mycket betoning på formaliteter och alltför lite peppning. Att ett projekts mål ändras under projektiden är snarare regel än undantag. Det kan ha vållat något större osäkerhet i KUB därför att man i inventeringsfasen skapade kompetensutvecklingsplaner för varje verksamhet och medarbetare, med det implicita löftet att dessa skulle kunna uppfyllas genom projektet, samt därför att projektet skulle inkludera så många personer på många olika arbetsplatser.

Arbetsfördelning

Att projektledaren som tillkom efter ett tidigt projektledarbyte också var en drivande och driven chef vid ett av länsbiblioteken och därmed var en del av styrgruppen, samt dessutom en erfaren och känd ledare inom biblioteksvärlden, var både en fördel och en nackdel. En ny projektledare utifrån hade troligen fördröjt projektets egentliga start ännu mer än vad som nu blev fallet. Projektledaren fick istället en starkare auktoritet i projektet som hjälpte henne att styra KUB och följa en konsekvent linje. Samtidigt hade detta konsekvenser för arbetsfördelningen mellan projektledaren, projektteam och styrgrupp. Projektledaren var nu formell ledare för en del av projektteamet och arbetade i nära fysisk anslutning till dessa. Det innebar att de fick mer möjlighet till snabb feedback på sina frågor, och att de arbetssätt och redskap som de redan arbetade efter till större del var de som integrerades i projektet. Styrgruppens andra med-

lemmar kunde ibland uppleva att projektledaren hade fått en mycket stor roll och att de fanns till mer som bollplank än att de kunde driva frågor. Länsbibliotekarierna i styrgruppen hade en mer operativ roll än de andra styrgruppsmedlemmarna.

ATT ALLA LÄNSKONSULENTER tillsammans också utgjorde projektteamet i KUB tyckte de för det mesta var en tillgång. De hade fortfarande en del andra arbetsuppgifter bredvid KUB, men eftersom huvuduppgiften för länsbiblioteken kan sägas vara att driva utveckling och lärande vid biblioteken kunde de omformulera flera av dessa som utvecklingsprocesser i projektets anda. Att processernas innehåll skulle passa in i något av de fyra KUB-spåren kunde dock försvåra detta. Länskonsulenterna var vana vid att samarbeta i olika konstellationer mellan länen redan innan, men att ingå i ett projektteam på detta sätt innebar tätare kontakter som de upplevt som positiva. I förhållande till biblioteken upplevde de flesta av konsulenterna att deras arbete som projektteam, och kanske särskilt att de fått gå en processledarutbildning inom ramen för KUB, gjorde deras roll tydligare och delvis gav dem en ny roll där processledarskap ingick. Konsulentrollen ändrades, och den nya rollen ville de behålla även efter KUB (Fokusgruppintervju projektteam, april 2014).

Administration

Flera chefer bland de svarande på lägesenkäten 2014 tog upp problem med administration och redovisning i KUB. Också i andra källor (loggböcker 2012-2014; fokusgruppintervju styrgrupp februari 2013 och april 2014; fokusgruppsintervju ledare av ledarspår, januari 2014; fokusgruppsintervju projektteam, april 2014) framträdde bilden av en krävande administration, som ibland ledde till att biblioteken inte maktade med att redovisa

sina aktiviteter därför att arbetsinsatsen för redovisningen översteg vinsten med det ekonomiska bidraget.

FLERA CHEFER i lägesenkäten 2014 menade att länsbiblioteken borde ha tagit en mer central roll, men från länsbibliotekshåll tog projektteamet upp att de också hade lagt mycket tid på administration och då särskilt på att fungera som en brygga mellan de deltagande biblioteken och den administrativa stödfunktionen i projektet. Det verkar som om ledningen, för ekonomienheten

vid Region Värmland, underskattade hur mycket arbete med administration och ekonomi som skulle krävas och inte förmådde ersätta den person som i början på projektet byggde upp den administrativa och ekonomiska stödfunktionen när hon slutade. Konsulenterna menade att de efter bästa förmåga försökte axla ett visst ansvar för att fylla den luckan, men att det inte egentligen kunde anses ingå i deras kompetens eller ansvarsområde (Fokusgruppintervju projektteam, april 2014).



Genusvetaren Manuel Missner föreläste i tre KUB-län om jämställdhetsintegrering och om 4R-metoden under 2013.

Jag har förstått att det är ganska krävande att anordna någonting inom KUB och det tycker jag är lite synd – jag tror att det har funnits en del idéer och önskemål om vad som skulle kunna ingå som en KUB-dag, men sådana förslag tycks ha strandat på grund av alla krav och procedurer som krävs. (Ur loggbok).

Jämställdhet

KUB-projektet antog i början en jämställdhetsplan med både mål och aktiviteter. I lägesrapporten för april 2014 stod "Vi har arbetat efter vår jämställdhetsplan. Nu är alla punkter som vi satte upp i den avprickade" (Lägesrapport 2014d). Bland annat kunde alla utvärderingar av utbildningstillfällen samt lägesenkäterna delas upp efter kön. Några stickprov visar att fördelningen av män och kvinnor för olika utbildningsaktiviteter liknade den totala fördelningen av män och kvinnor bland biblioteks-

medarbetarna. Könsfördelningen var något mer jämn när det gällde aktiviteter inom IT-spåret och något mindre när det gällde aktiviteter inom Lärandespåret. Att könsfördelningen bland biblioteksanställda är en snedfördelning där kvinnor dominerar stort sågs i och för sig som ett problem när det gäller jämställdhet, men projektet hade inte som mål att ändra den snedfördelningen. I stickprovets utvärderingar av utbildningstillfällen sågs inga signifikanta skillnader mellan mäns och kvinnors upplevelser.

Undrar hur det fungerar med jämställdhetstanken och genusperspektivet i KUB-projektet? Det ska ju "genomsyra" hela projektet – men ser man på hur projektorganisationen är uppbyggd så blir man något betänksam. Det är i princip enbart kvinnor. Projektledare, projektkononom, styrgrupp, KUB-konsulenter på resp. länsbibliotek, ESF-samordnare, projektutvärderare... Ledarspåret leds givetvis av kvinnor och när det gäller valet av formella föreläsare i övrigt så är det nästan lika ensidigt där. Det finns visserligen en klar majoritet kvinnor ute på biblioteken – men inte i den här omfattningen (bortsett från berörda länsbibliotek som verkar vara närmast helt kvinnodominerade). Hur har det påverkat utformningen och genomförandet av projektet? Och hur påverkar det deltagarna? Ur loggbok.)

I **PROJEKTET** genomfördes och dokumenterades en observationsstudie av hur män och kvinnor bemöts vid ett antal bibliotek. Observationsstudien blev klar relativt sent i projektet, men resultaten av studien hann diskuteras vid de regionala lärseminarierna som anordnades under våren 2014 och spreds genom bloggen. I studien, som var en pilotstudie, konstaterades att det finns ringa skillnad mellan hur kvinnor och män bemöts vid bibliotekets informationsdiskar samt att den använda metoden fungerar väl för att göra liknande studier (Kapla et al. 2014). Under tiden projektet pågick fick deltagarna större kompetens i jämställdhetsfrågor: 83 procent av de svarande på lägesenkäten 2014 menade att kompetensen vid det egna biblioteket om jämställdhet var tillräcklig eller hög, jämfört med endast 49 procent av de svarande på lägesenkäten 2013.

Tillgänglighet

I lägesrapport april 2014 stod: "Vi har arbetat efter vår tillgänglighetsplan. Nu är alla punkter som vi satte

upp i den avprickade" (Lägesrapport 2014d). Bland annat genomfördes utbildningar kring tillgänglighet för funktionshindrade på biblioteket för både ledning och medarbetare. I varje utvärdering av lärseminarier efterfrågade projektledningen huruvida aktiviteten upplevdes som tillgänglighetsanpassad. Vid stickprov framkommer att en mycket hög andel, nästan alla, genomgående upplevde aktiviteterna som tillgänglighetsanpassade. Målet att projektdeltagarna skulle få en högre medvetenhet om tillgänglighet har uppnåtts – i lägesenkäten 2013 menade 53 procent av de svarande cheferna att det fanns minst tillräcklig kompetens om tillgänglighet vid den egna arbetsplatsen. Denna andel hade 2014 höjts till 79 procent.

SAMMANFATTNINGSVIS menar vi, trots att vi pekar på svårigheter och brister, att projektets organisation har fungerat väl. De utpekade målen om jämställdhet och tillgänglighet är uppnådda. Det fanns också beredskap och lyhördhet i projektets organisation att ta hand om kritik och ändra arbetsätt under projektet.

Diskutera

- *Hur gör ni för att förankra utvecklingsidéer i ett tidigt skede?*
- *Vilka sätt att kommunicera passar ert bibliotek bäst?*
- *Hur arbetar ni med jämställdhet och tillgänglighet i vardagen?*

5 Måluppfyllelse och effekter

Lärande kan, förenklat, beskrivas som förändring. I ett projekt som handlar om lärande innebär det att något ska vara annorlunda efter ett genomfört projekt än det var innan. Vid en så vid beskrivning skulle sannolikt de flesta lärandeprojekt kunna uppfattas som lyckade. Om målet med ett projekt är lärande, eller förändring, kan man säga att målet med KUB är uppnått eftersom det har skett förändring. Det är däremot mer komplicerat att avgöra vad som karakteriserar förändringen, om den beror på det genomförda projektet eller andra orsaker och om förändringen kommer att bestå på lång sikt. Det är inte heller okomplicerat att beskriva hur effekterna eller resultaten mellan individer, grupper och verksamhet skiljer sig åt eller hur de samspelar.

ATT UNDERSÖKA EFFEKTER av ett omfattande projekt som KUB låter sig därmed inte enkelt göras. Det finns ingen mall eller något facit då KUB knappast kan förenklas till en objektiv och målstyrd process med uppenbara mätbara resultat. Forskning om effekter av utbildning och annan form av kompetensutveckling är heller inte särskilt utvecklad (se Ellström 2010, s. 35) och den erbjuder därför inte särskilt mycket konkret stöd. Brulin och

Jansson (2009) konstaterar dessutom att kunskaperna om effekterna av stora utvecklingsprogram är osäkra och att vi egentligen vet väldigt lite om programmen har betydelse (s. 42). Men den tidigare forskningen inom området bidrar till att åskådliggöra komplexiteten och ger oss en fördjupad förståelse för måluppfyllelse och effekter. I detta kapitel lyfter vi fram olika aspekter av måluppfyllelse och effekter av projekt.

Projektets mål

När är ett projekt lyckat? Det enkla svaret är "när målen har uppnåtts". De mål som sattes upp för KUB projektet, i projektansökan och avstämningsrapporter, var många. Som tidigare nämnts i rapporten formulerades därför två övergripande projektmål.

UNDER VÅRT ARBETE började vi med att formulera framgångsfaktorer för att efter samtal med projektledaren och styrgruppen formulera indikatorer för projektmålen. Vi har använt oss av fyra typer av framgångsfaktorer för att fånga olika aspekter (se Markless & Streatfield 2013):

<i>Affektiva framgångsfaktorer</i>	<i>uppfattningar, attityder, självförtroende, nöjdhet</i>
<i>Beteenderelaterade framgångsfaktorer</i>	<i>göra nya saker, göra saker på annat sätt, sluta göra något</i>
<i>Kunskapsrelaterade framgångsfaktorer</i>	<i>vetande, känna till</i>
<i>Färdighetsrelaterade framgångsfaktorer</i>	<i>göra saker mer effektivt, på ett kvalificerat sätt, bättre</i>

Indikatorerna skulle vara tillräckligt många för att fånga upp olika aspekter av projektet, men samtidigt inte så många att de blev oöverskådliga. En allmän och utbredd föreställning om utbildningseffekter bygger på en syn på utbildning som en objektiv och målstyrd process som medför vissa bestämda effekter för deltagarna (Ellström 2010, s. 35). Denna föreställning har sina rötter i ett tekniskt-rationellt perspektiv. Utifrån ett institutionellt perspektiv handlar effekterna istället om vad utbildning och lärande betyder och hur den definieras av sina aktörer, det vill säga utbildning och lärande som social konstruktion och ideologiskt-kulturellt system (Ellström 2010, s. 36). Utifrån detta perspektiv skapade vi en analystabell med sex kategorier: projektmål, måluppfyllelse för aktör (data insamlat om/från), framgångsfaktor, typ av faktor, indikator (fråga) samt material/indikator från. Tabellen innehåller 50 rader. Vi fokuserade på ledning och medarbetare när vi arbetade med mål och indikatorer och har inte undersökt slutanvändarnas, biblioteksanvändarnas, åsikter om projektet eller om de har märkt någon skillnad.

Uppföljning av målen

Det första projektmålet formulerades Ledning och medarbetare i deltagande bibliotek har skapat och implementerat en modell för kontinuerligt lärande i vardagen, som är anpassad efter den lokala kontexten. För att undersöka om målet nåtts ställdes en fråga om detta både i lägesenkäten 2013 och 2014.

FEBRUARI 2013


30 procent av de svarande anser att de har en modell för kontinuerligt lärande i vardagen som är anpassad efter bibliotekets behov.

APRIL 2014

53 procent av de svarande anser att de har en modell för kontinuerligt lärande i vardagen som är anpassad efter bibliotekens behov.

MÅLET MED PROJEKTET var att alla skulle svara att de hade en modell. 53 procent kan därför ses som ganska lågt, trots att siffran stigit med 23 procentenheter. Frågans formulering ger gott om utrymme för olika tolkningar, på gott och ont. Vi kan utifrån kommentarerna på frågan konstatera att de svarande uppfattade vad en modell är på mycket skilda vis och att de överlag var mycket självkritiska. Orsakerna till att inte alla svarade positivt på frågan är många. Vissa bibliotek hade flera projekt igång samtidigt som KUB och det var svårt att lägga den tid och kraft på KUB som krävdes (Fältanteckningar 2012-2014).

VI HAR TIDIGARE konstaterat att bibliotek tenderar att snabbt planera och genomföra aktiviteter, medan analys



KUB har tagit väldigt mycket energi och tid, men varit positivt. Även personalen har varit nöjd med utbildningarna, men vill helst åka på traditionella utbildningar, inte jobba med processer eller lära-av-varandra eftersom det kräver så mycket mer tid och engagemang.


(Bibliotekschef, ur lägesenkät 2014.)

och utvärdering inte får lika mycket utrymme. Det har sannolikt fungerat på liknande sätt på de lokala biblioteken. Cheferna diskuterade genom flera lärseminarier och genom ledarspåret KUB och lärande på arbetsplatsen, medan medarbetarna inte arbetade med detta i lika hög utsträckning. Utifrån svaren på enkäten drar vi slutsatsen att vissa av biblioteken inte tillräckligt diskuterade

vad de menade med en modell på sitt lokala bibliotek och inte tillräckligt diskuterade vad som avsågs med lärande.

NÅGRA AV DE svarande skrev att de är på väg att formulera en modell och andra beskrev hur de arbetade: "Internblogg för att rapportera från möten och kurser och delge varandra erfarenheter. Diskussion och reflektion på APT och personalmöten. Genomgångar/lära av varandra vid behov, både spontant och planerat." "Vi följer ingen klart uttryckt modell men har via KUB blivit mer medvetna om lärande i vardagen och vad viktigt ett bra lärlimat är." "Internutbildningar, kompetenshetsmöten 6 gånger per år. schemalagd reflektionstid, aktiv förslagslåda för förändring."

GENERELLT ÄR BIBLIOTEK svaga på att dokumentera sina projekt (Gärdén, Michnik & Nowé Hedvall 2010,



Vi ska, innan vi åker på utbildning, ställa oss frågorna: Varför åker jag? Vad har förvaltningen för nytta av detta? Vad kan jag ta med mig hem till mina kollegor? Om det inte är bra, varför inte? Vi ska prata med varandra i bilen innan och efter om vi är fler som åker, eller fundera själv om man åker själv. Väl hemma kan och bör man redovisa i korta drag vad man varit med på, vid ett av våra veckomöten. (Bibliotekschef, ur lägesenkät 2014)

Sandin 2011) och i KUB visade det sig att endast få av de deltagande biblioteken dokumenterat sina modeller - endast åtta av 43 svarande (19 procent) uppger att de gjort detta under projektiden. Vi kan konstatera att

biblioteken kan bli mycket bättre på att dokumentera utvecklingsarbete och utvärderingar.

I LÄGESENKÄTEN 2014 frågade vi: *Vilken kunskap anser du att du har idag om vad en lärande organisation är?* Jämfört med 2013 års svar på den frågan har kunskapen ökat i gruppen: nu ansåg 13 procent att de har liten kunskap, istället för 30 procent under 2013. 72 procent ansåg att de har ganska stor kunskap i frågan (jämfört med 60 procent), och 15 procent (i jämförelse med 6 procent) menade att de har mycket stor kunskap om vad en lärande organisation är.

VI STÄLLDE OCKSÅ frågan *Vilken färdighet anser du att du har idag om vad en lärande organisation är?* De allra flesta menade nu också att de har ganska stor färdighet i att analysera det egna biblioteket som en lärande organisation: 68 procent (57 procent 2013). Hela 13 procent av de svarande menade även att de nu har mycket stor färdighet i detta, jämfört med inga alls 2013. Det var 17 procent (jämfört med 40 procent) som menade att de har liten färdighet i att analysera sin organisation som en lärande organisation. En överväldigande majoritet på 93 procent tyckte att deltagandet i KUB hade ökat den egna förmågan att analysera den egna organisationen som en lärande organisation. Av de tre personer (7 procent) som svarat nekande angav en att hon eller han deltagit för kort tid i KUB.

BLAND FLERTALET av biblioteken finns idag ett klimat där medarbetare regelbundet delar med sig av sina kunskaper och lär sig av varandra, menade de svarande cheferna. Endast fyra svarande (9 procent) menade att sådant klimat finns i liten grad, medan 25 chefer (54 procent) svarade att det finns i ganska stor grad, och 17 chefer (37 procent) även menade att ett sådant klimat finns i mycket hög grad på deras arbetsplatser.

Tillsammans angav alltså 91 procent av de svarande att ett sådant klimat finns i åtminstone ganska hög grad. Detta kan jämföras med 2013 års enkät, där 11 personer, eller 23 procent, menade att ett sådant klimat fanns i liten grad, 60 procent i ganska hög och endast 17 procent (8 bibliotek) i mycket hög grad. Fyra av sju kommentarer anger att biblioteket redan hade ett ganska bra klimat innan KUB. Två andra menade att KUB gjort en positiv skillnad, exempelvis: "KUB-projektet har verkligen klargjort för medarbetarna att lärandet inte bara är att delta i kurser".

93 PROCENT av de svarande bibliotekscheferna tycker att deltagandet i KUB har ökat den egna förmågan att analysera den egna organisationen som en lärande organisation.

91 PROCENT av de svarande bibliotekscheferna menar att det finns ett klimat där medarbetare regelbundet delar med sig av sina kunskaper och lär sig av varandra finns i åtminstone ganska hög grad.

Fråga	Februari 2013	April 2014	Skillnad mellan 2013 och 2014 (tillräcklig och hög tillsammans, procentenheter)
Hur bedömer du den IT-kompetens som finns på ditt bibliotek idag?	Otillräcklig: 64 procent Tillräcklig: 23 procent Hög: 13 procent	Otillräcklig: 40 procent Tillräcklig: 43 procent Hög: 17 procent	+ 24
Hur bedömer du kompetensen när det gäller bemötande som finns på ditt bibliotek idag?	Otillräcklig: 36 procent Tillräcklig: 40 procent Hög: 24 procent	Otillräcklig: 10 procent Tillräcklig: 49 procent Hög: 41 procent	+ 26
Hur bedömer du den kompetens som finns inom marknadsföring på ditt bibliotek idag?	Otillräcklig: 79 procent Tillräcklig: 21 procent Hög: 0 procent	Otillräcklig: 30 procent Tillräcklig: 51 procent Hög: 19 procent	+ 49
Hur bedömer du den kompetens inom tillgänglighet som finns på ditt bibliotek idag?	Otillräcklig: 47 procent Tillräcklig: 45 procent Hög: 8 procent	Otillräcklig: 21 procent Tillräcklig: 47 procent Hög: 32 procent	+ 26
Hur bedömer du den kompetens som finns inom jämställdhet på ditt bibliotek idag?	Otillräcklig: 51 procent Tillräcklig: 38 procent Hög: 11 procent	Otillräcklig: 17 procent Tillräcklig: 55 procent Hög: 28 procent	+ 34

Figur 6 Sammanställning över bibliotekschefernas bedömning av kompetens inom prioriterade områden (lägesenkät 2013 och 2014).

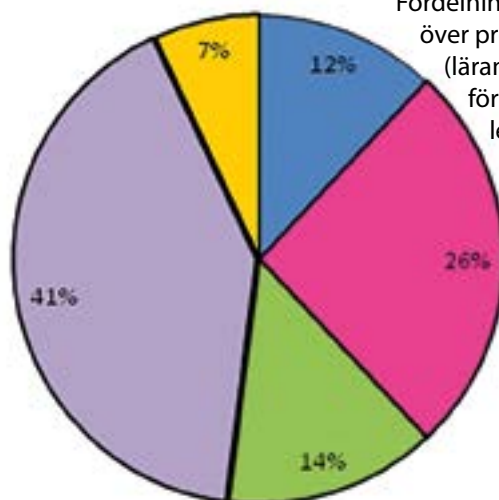
Det andra projekt målet: *Ledning och medarbetare i deltagande bibliotek har ökat sin kompetens inom något eller några prioriterade områden (IT, marknadsföring, lärande, bemötande samt jämställdhet och tillgänglighet)* kan däremot med större tydlighet ses uppnått. Marknadsföring stod för den största ökningen.

UTIFRÅN DE BLANKETTER som skickats in till utvärderarna kan vi se fördelningen av aktiviteter över spåren under perioden januari 2013 till april 2014.⁴

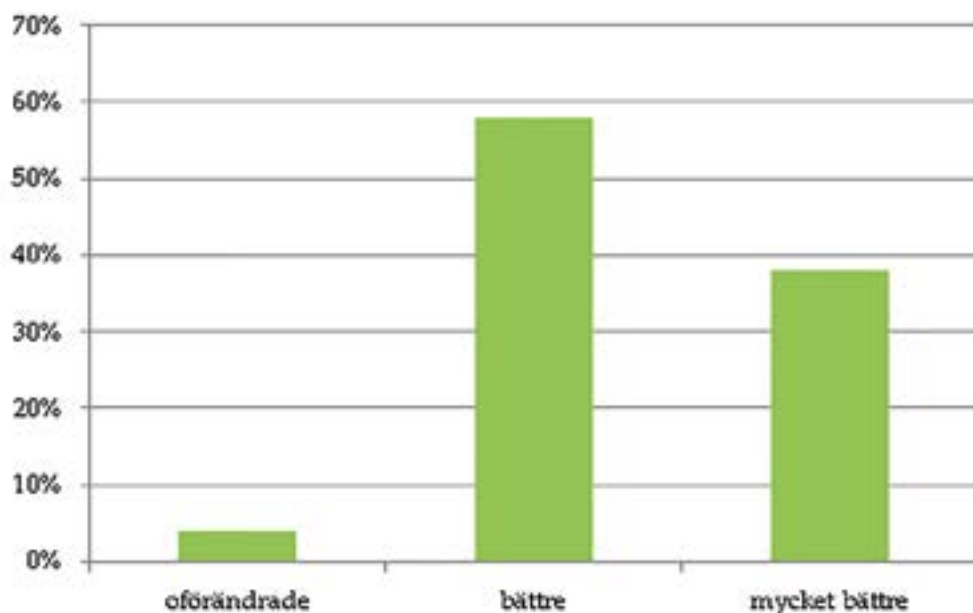
Den upplevda kunskapsökningen under projektet var mycket hög bland de deltagare som fyllt i enkäterna om utvärdering av lära av varandra-tillfälle.

⁴ Resultatet speglar således aktiviteter inrapporterade till utvärderarna, som inte nödvändigtvis överensstämmer med genomförda aktiviteter totalt då det finns ett bortfall eftersom inte alla har skickat in blanketterna.

Figur 7
Fördelning av aktiviteter över projektets spår (lärande, IT, marknadsföring, bemötande, ledarskap) enligt utvärderingsblanketterna 2013-2014.



■ bemötande ■ IT ■ Marknadsföring ■ Lärande ■ Ledarskap

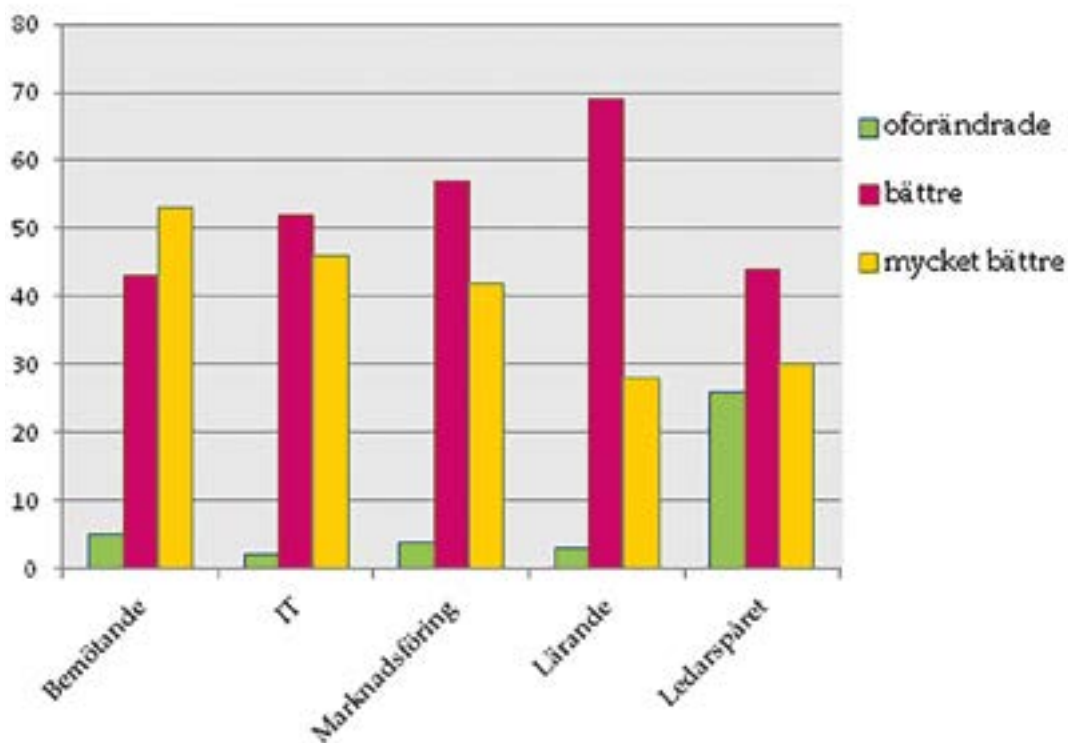


Figur 8 Upplevd kunskapsökning under projektet enligt utvärderingsblanketterna 2013-2014.

Kunskapsökningen fördelade sig lite olika över spåren (se figur 9 nedan). De nyvunna kunskaperna när det gäller bemötande framhölls, medan av de chefer som deltagit i ledarspåret uppgav över 20 procent att kunskaperna är oförändrade. Här kan en orsak vara att bemötandetillfällena innehöll sådana moment att många nya insikter gjordes och en stor del av deltagarna var assistenter. Ofta upphöjs det nya i samband med lärande som betydelsefullt. För cheferna upplevdes innehållet

i ledarspåret inte som lika mycket nyheter, utan spåret utgick och byggde istället mycket medvetet på deltagarnas erfarenheter.

SÅ MÅNGA SOM 98 procent av de deltagare som fyllt i och skickat blanketter uppgav dessutom att de kommer att använda kunskaperna från lärtillfället i arbetet. Relevansen av de anordnade aktiviteterna måste därför ses som mycket hög.



Figur 9 Upplevd kunskapsökning inom spåren under projektet enligt utvärderings-blanketterna.







Filma med iPad-dag i Karlstad. Christina Neu och Ann-Christine Andersson testar filmutrustningen.

Deltagarnas lärande

I blanketten *Utvärdering av deltagande i läraaktiviteter* har vi bitt deltagarna beskriva det viktigaste de lärt sig genom aktiviteten ("Det viktigaste jag har lärt mig idag är att..."). De inskickade blanketterna har genererat ungefär 25 A4-sidor med olika svar på frågan. De fyra olika spårens innehåll, samt tillgänglig

hetsfrågor, ledarskap och jämställdhet speglas och kommentarerna tar upp såväl konkreta färdigheter som analytiska insikter och nya förhållningssätt. Vi visar här citat från många olika deltagare, per spår, för att visa bredden av vad deltagarna själva bedömer vara det viktigaste de har lärt sig.

IT 	<p>Olika sätt att arbeta med nedladdning av e-böcker. Använda iPad. Vilka databaser som är lämpligt att inleda släktforskning med för våra besökare. Fördjupande kunskaper i nedladdning av Daisy. Ladda ner en mp3-bok. Kunna använda appar - jätteintressant, en ny värld! Det är inte så svårt som jag trott, väldigt användbart, blir mycket sugen på att lära mig mer. Nya sätt att läsa elektroniskt. Kunna anteckna i artikeln på skärmen. Våga prova.</p>
Bemötande 	<p>Att vi är alla människor. Handikappad är ej lika med hjälplös. Jag ska ge mig i akt på mina fördomar. Att våga fråga - ger trygghet för personen som behöver hjälp. Poängtering av vem vi är till för. Våga hjälpa. Att känna mig trygg i mitt bemötande. Nya perspektiv. Ta på specialbrillorna och syna arbetsplatsen på ett helt nytt sätt! Det är inte lätt att tillgodose användarnas krav men det finns många sätt att försöka. Något som jag egentligen vet men som är nyttigt att bli påmind om; hur viktig min inställning är för hur mötet med andra ska bli och att jag alltid har möjlighet att välja.</p>
Marknadsföring 	<p>Det finns många fräscha möjligheter att marknadsföra sig på nätet (tidsbristen är dock ett aber). Att det finns många sätt att sprida läsning via sociala medier. Kunna använda sig av Facebook och bloggar för att förlänga upplevelsen av bibliotek. Tankar kring vår självbild och omvärldens bild av oss. Arbeta konkret med målgruppsanalys. Prova på att använda verktyg för varumärkesarbete. Definiera kärnvärden. Att tänka annorlunda om målgrupper. Att känna till material för att utveckla vår kommunikationsplan. Tänka annorlunda för att locka besökare till biblioteket.</p>
Lärande 	<p>Verkligheten är mångfacetterad och lärande kan vara många olika saker och på många nivåer. Tips på vad man ska tänka på när man ska lära ut något. Läs en vetenskaplig artikel med kritiska ögon. Förståelse för vetenskapliga begrepp. Att statistik inte är lika med sanning. Tips hur man gör en bra presentation inför publik. Tips på vad man ska tänka på innan man ska prata inför grupper. Hur man skapar dialog, vilka virtuella hjälpmedel det finns. Lära av varandra - organisatoriskt lärande. Vad en lärande organisation kan vara, min del och mitt ansvar i en sådan organisation, att en lärande organisation också handlar om ett förhållningssätt.</p>
Ledarspåret	<p>Lyssna aktivt. Dela med mig av mina egna erfarenheter på ett personligt sätt, reflektion av mitt eget ledarskap och andras. Det är viktigt att ta reda på för vem vi gör allt. Fokusgrupper eller analys före och efter är väldigt viktigt. Hur jag presenterar min verksamhet, hur jag tänker på helheten. Det krävs ett medvetet arbete i organisationen för att nå gemensam utveckling annars sker individuella utvecklingsområden. Insett att jag måste ta itu med ett informellt ledarskap på min arbetsplats. Vikten av att tänka tillsammans och vara medveten om vikten av dialog för att få ledarskapet att fungera.</p>
Tillgänglighet och jämställdhet	<p>Se saker ur ett annat perspektiv, genus eller funktionsnedsättning (vända normen). Ta in fler män i biblioteksvärlden. Vara medveten om att tänka på genus - inte bara slentrianmässigt göra. Bättre förståelse för vad olika funktionsnedsättningar kan innebära i vardagen. Att alltid använda genusglasögonen och tillgänglighetsdito. Bryta mot könsstereotyper genom att låta människor läsa för barnen på biblioteket, ex kvinnlig polis eller pappagrupper istället för mammagrupper. Fokusera mindre på vilket kön låntagaren har.</p>

Figur 10
Svar på frågan "Det viktigaste jag har lärt mig idag är att:" ur Utvärderingsblanketerna 2013-2014.

Måluppfyllelse för stora och små bibliotek

Vi kan konstatera att effekterna av projektet ser olika ut beroende på om det handlade om stora eller små bibliotek. Små bibliotek innebar snabba beslutsvägar och närhet mellan chefer och medarbetare, lättare att nå ut med information och större möjligheter till direkta möten. Men det var svårare för flera deltagare från samma bibliotek att delta på seminariedagar eller liknande utanför huset, då det inte fanns personal som kunde hålla biblioteket öppet. Små bibliotek hade inte samma ekonomiska möjligheter som större bibliotek. På grund av projektets styrning via ESF togs inte mycket hänsyn till olikheterna när det gällde bibliotekens storlek, såsom ersättning för resor eller vikarier. I kommentarerna i lägesenkäten 2014 återfanns om detta en hel del funderingar kring vad som kunde varit bättre: "Orättvisan i resekostnader för oss små bibliotek i glesbygd.", "Jag

tycker att det var för komprimerat för ett litet bibliotek.", "Mera samverkan mellan bibliotek i samma storlek." "Det blev för mycket. Svårt att vara borta mycket från verksamheten i en sådan lite organisation som vi är, vi jobbar mycket praktiskt."

KANSKE ÄR DET så att det krävs andra modeller för lärande för små bibliotek i jämförelse med stora? Samtidigt kan vi konstatera att trots "orättvisa förutsättningar" i och med projektets styrning har fokus konsekvent legat på att det är bibliotekens eget ansvar att utveckla modeller för lärande och att alla bibliotek har haft två år på sig under projektet. Det är rimligt att modellerna ser olika ut, beroende på det lokala bibliotekets förutsättningar. Det innebär kanske till och med hög kvalitet att biblioteken arbetar på olika sätt. Tanken med projektet var att alla skulle utvecklas från den nivå man befann sig, inte att de skulle uppnå samma resultat.

Diskutera

- *Vilka effekter kan uppnås genom ett biblioteksprojekt?*
- *Vad bidrar till att ett biblioteksprojekt blir lyckat?*
- *Hur kan biblioteket skapa och implementera en modell för kontinuerligt lärande i vardagen, som är anpassad efter den lokala kontexten?*

6 Projektdilemman

Under projektet har flera dilemman kopplade till utvecklingsarbetet iakttagits. Flera spänningar, motsättningar och problem förknippade med projektet har beskrivits i tidigare kapitel, liksom flera exempel på positiva resultat och framgång. Tre dilemman fördjupar vi i detta kapitel och vi beskriver dem som styrning eller stöd, bredd eller fördjupning samt individens eller organisationens utveckling.


Styra eller stödja

Ett vanligt problem eller dilemma när det gäller utvecklingsarbete handlar om balansen mellan att *styra* och *stödja*. Detta dilemma har vi återfunnit i flera nivåer i projektet. Det handlar om relationen mellan bibliotekschefer och medarbetare, mellan länsbibliotek och kommunbibliotek samt mellan projektledningen och övriga projektdeltagare.

DET ÄR TYDLIGT att bibliotekscheferna har haft en svår balansgång att gå mellan att styra och att stödja i projektet. Genom datainsamlingen framkom det att många medarbetare på biblioteket, bibliotekarier och assistenter, efterfrågade mer aktiva chefer som regelbundet gav återkoppling och handledning och som hjälpte personalen att navigera bland alla lärprocesser. Men motsatt åsikt fördes också fram från olika deltagare i projektet. Chefer som styrde för mycket, enligt exempel från insamlad material, kunde bli ett problem då personalen inte fick chans att utvecklas under eget ansvar. Flera citat ut loggböckerna visar exempel på frustration: "Det tog 45 minuter innan vi pratade om samma sak. Vår chef har nämligen aldrig fel." "Här har chefen tagit över alltihop.

Jag går och väntar på att [hen] ska meddela mig vad som händer." "Jag har tappat kontrollen och känner inte att jag får driva något längre. Jag går bara och väntar på att chefen ska ta nästa steg." Det finns därmed uttryck för att vissa medarbetare känt sig utsatta för detaljkontroll under utvecklingsarbetet, medan andra kände sig lämnade utan stöd eller styrning.

DET ÄR NATURLIGT att chefer och medarbetare har delvis olika perspektiv, där medarbetarna kan vara mer inriktade mot att effektivt driva verksamheten, medan cheferna kan se värdet i en längre lärprocess. Under intervjun med projektteamet (april 2014) nämndes exempelvis att: "Det är som om chefer berättar en historia och medarbetarna en annan. Chefer kan tycka att det är bra att alla i en grupp inte är experter och måste lära av varandra, medan medarbetarna är mer fokuserade på resultat och vill ha större styrning."




*[Det skulle varit bra med mer] bättre information om vad projektet gick ut på, bättre instruktioner om hur man skulle gå till väga.
(Bibliotekschef, ur lägesenkät 2014.)*

Dilemmat mellan att styra eller stödja fanns också på chefsnivå. Från bibliotekschefernas håll efterfrågades ibland mer styrning från projektledningen. Man påtalade att om projektet varit mer styrt och avgränsat så hade exempelvis "de vaga processerna" (citat från intervju med loggboksskrivare, augusti 2013) kunnat komma igång snabbare. I ledarspåret var det viktigt att deltagarna själva skapade innehållet baserat på egna erfarenheter och frågor snarare än att man utgick från en på förhand fastställd struktur. Vardagliga problem och situationer utgjorde utgångspunkten för mer strategiska diskussioner under träffarna. Samtidigt krävdes också stundtals mer styrning för att diskussionerna skulle leda framåt (Fokusgruppsintervju ledare av ledarspåret, januari 2014). Deltagandet i ledarspåret såg mycket olika ut i de fyra länen, och alla län fullföljde inte ledarspåret. Här har vi funnit en koppling mellan länsbibliotekets roll och hur cheferna på kommunbiblioteken prioriterade ledarspåret.

ÄVEN NÄR DET GÄLLER projektorganisationen har vi funnit olika uppfattningar om hur mycket styrning eller stöd som länsbiblioteken skulle erbjuda kommunbiblioteken. En chef menade att: "Länsbibliotekets insatser borde ha varit inriktade på att stödja biblioteken och dess personal [snarare] än att driva egna KUB-projekt." (Lägesenkät 2014.) Också konsulenterna funderade på om de kunde ha gjort fler besök på biblioteken i början av projektet för att hjälpa cheferna att förstå ramarna för projektet (Intervju projektteam, april 2014). Samtidigt var detta inte enkelt att göra, då de inte heller själva fullt ut hade klart för sig hur projektet skulle komma att utformas.

UPPFATTNINGARNA KRING styrning och stöd skiljer sig därmed mellan projektets olika deltagare. Å ena sidan efterfrågades mer styrning och planering, å andra sidan



*Länsbibliotekens roll gentemot de kommunala biblioteken kunde ha gjorts tydligare från början.
(Bibliotekschef, ur lägesenkät 2014.)*

ville vissa deltagare ha större eget handlingsutrymme. Detta dilemma, menar vi, kan kopplas till organisationens kultur och lärmiljö. Jacobsen och Thorsvik skriver att flera studier visar att ju starkare och mer stödjande en organisationskultur är, desto större förtroende finns mellan ledare och anställda och desto mindre har man behov av att övervaka och kontrollera varandra (2008, s. 135). Vi kan se att KUB-projektet till stor del handlade om att skapa en organisationskultur där det fanns samsyn på vikten av lärande och allas ansvar att bidra till utveckling och kompetenshöjning. Organisationens kultur kan på så vis användas som ett styrmedel (jfr. Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 134). Författarna beskriver socialisation som att organisationens kultur internaliseras hos individerna, då de lär sig organisationens normer, värderingar och mål (s. 95). I materialet tycks det som att de bibliotek som lyckats med att socialisera medarbetarna enligt "KUB-andan" hade mindre behov av att styra de anställda. Detta är inte konstigt. De bibliotek som redan innan projektet arbetade med kompetensutveckling och lärande på arbetsplatsen hade inte lika lång väg att vandra som de som inte aktivt arbetade med dessa frågor. En grundidé med KUB-projektet var att medarbetare själva i större utsträckning skulle ta ansvar för sitt lärande och

bibliotekets verksamhetsutveckling, vilket också skulle borga för större långsiktighet.

FÖR ATT FRÄMJA LÄRANDE i organisationer bör man vara vaksam på andelen skriftliga regler och rutiner, eftersom "[f]ormalisering och rutinisering begränsar handlingsfrihet och fokuserar på hur man arbetar, inte resultatet av vad man gör" (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 395). Återigen kan vi koppla till projektets idé om att analyser och förändringsarbete bäst skedde med utgångspunkt i den lokala kontexten. Denna idé, att lösningarna inte kom färdigpaketerade, ställde emellertid stora krav på de lokala bibliotekscheferna då det innebar ökad arbetsbelastning och också eventuell ekono-

misk omprioritering. Vi tror att det stöd som efterfrågades hänger samman med behov av att i dagligt tal diskutera lärande, kompetens och utveckling. Detta diskuterar vi vidare i det sista kapitlet under rubriken "Rubriksättning och etiketter". Stöd kan i många fall nämligen bestå av *information*. Projektledning arbetade aktivt med informationsfrågan under projektet. Projektets blogg, lärseminarier, lägesrapporter och besök av konsulenter är några exempel på hur projektet arbetade med informationsspridning, vilket har beskrivits i kapitel 4. Sammantaget kan vi konstatera att både mer styrning och mer stöd efterfrågades, men samtidigt också att dessa behov kanske kvarstår nästan oavsett hur mycket styrning och stöd som erbjuds.

Diskutera

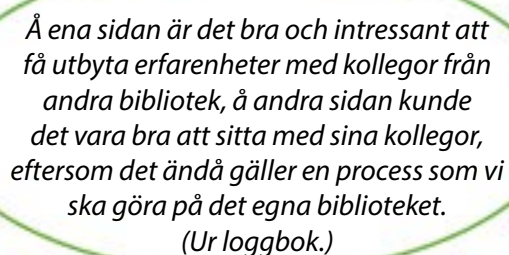
- *Vilket mandat har medarbetarna att driva olika biblioteksfrågor?*
- *På vilka sätt stödjer bibliotekschefen medarbetarna i det dagliga arbetet?*
- *Vilken roll kan läns-/regionbiblioteken spela när det gäller kommunbibliotekens lärande och kompetensutveckling?*



*Håbo bibliotek
efter omgestaltning.*

Bredd eller fördjupning

En svårighet som vi har iakttagit handlar om att det inom projektet varit svårt att få igång samarbete med andra bibliotek, trots goda intentioner. På flera håll uttrycktes medvetenhet om fördelarna med att samverka med andra bibliotek i KUB-området, men det tycktes vara oklart om vad man egentligen skulle samverka kring. Erfarenhetsutbyte med andra bibliotek vid utbildningsdagar upplevdes överlag som positivt och lärorikt. Men motsatta åsikter fanns också, då andra uttryckte trötthet över "dessa ständiga tvärgrupper" (Intervju loggboksskrivare, augusti 2013). Det uttrycktes behov av att få tid att på det egna biblioteket att sätta sig och diskutera hur det man har lärt sig kan omsättas till handling, även vid formella utbildningsdagar. Dilemmat bestod i att balansera mellan *bredd* (samarbete med andra bibliotek genom utåtriktning) och *djup* (internt utvecklingsarbete) och uttrycktes av både biblioteksmedarbetare och bibliotekschefer.



Å ena sidan är det bra och intressant att få utbyta erfarenheter med kollegor från andra bibliotek, å andra sidan kunde det vara bra att sitta med sina kollegor, eftersom det ändå gäller en process som vi ska göra på det egna biblioteket.
(Ur loggbok.)

UNDER PROJEKTETS gång kan vi i flera av de insamlade materialen se osäkerhet från cheferna gällande samverkan: "Men det har fortfarande inte kommit igång någon ny konkret lärprocess mellan oss och något annat biblio-

tek, inte mer än den vi startade i vintras. Vet inte hur det ser för andra bibliotek, men känslan är fortfarande, precis som förra hösten, att det generellt verkar vara svårt för bibliotekspersonal att få igång något med andra bibliotek på egen hand." (Loggbok). Det fanns också frågetecken kring på vem ansvaret för att leda gemensamma processer låg: "Svårt med processer som ska omfatta fler kommuner - vem ska ta på sig processledarrollen?" (Lägesenkät 2014).

I UTVÄRDERINGSBLANKETTERNA framhöll många personer att samverkan med andra bibliotek varit en positiv sak med projektet, men när det gällde vissa frågor ville man arbeta mer med fördjupning än med bredd. En medarbetare uttryckte att "När det gäller marknadsföring och varumärkesplanering för det egna biblioteket känns det väldigt angeläget att vi som deltar får tid till att sitta *biblioteksvis* för att arbeta, resonera och planera." (Ur loggbok.) Vissa frågor har därmed lämpat sig bättre än andra att samverka kring.

FRÅGAN OM VAR den planerade resurs- och kompetensbanken tog vägen lyftes en bit in i projektet av några projektdeltagare. Kompetensbanken var tänkt att svara mot behovet av samordning och leda till ökad samverkan, men kom igång sent i projektet och användes av få (se figur 11). Vid det sista lärseminariet i maj 2014 menade emellertid flera av cheferna att de skulle använda banken mer aktivt framöver.

I LÄGESENKÄTEN ställdes också frågan *Hur mycket samarbetar ditt bibliotek med andra bibliotek inom KUB-området?* Förvånande nog har biblioteken under KUB-projektiden samarbetat mindre med varandra än vad man angav i enkäten 2013 att man gjorde innan KUB. Men flera av de svarande cheferna menade att man efter KUB-projektet kommer att kunna samarbeta mer än under projektets gång: "Kub har tagit mycket tid i anspråk.

I vilken utsträckning har ni använt er av den kompetensdatabas som finns tillgänglig via KUB-projektets blogg?	Procent	Antal
Ingen	43%	19
Liten	43%	19
Ganska stor	14%	6
Mycket stor	0%	0

Figur 11

Sammanställning av användning av kompetensdatabasen tillgänglig via KUB-projektets blogg, lägesenkät 2014.

Nu kommer det att finnas mer utrymme för samverkan med andra bibliotek bl.a. genom länsbiblioteket." Utfallet kan också förklaras med olika uppfattningar om vad samverkan består i, vilket följande kommentar ger uttryck för: "Inga gemensamma projekt eller processer. Däremot mycket prat på aktiviteterna och utbyte och samverkan i den meningen" (Lägesenkät 2014). Siffrorna i figur 12 bör också ses i ljuset av att cheferna antog en mer kritisk inställning kring vad samarbete egentligen består i under projektets gång.

I lägesenkäten i april 2014 lyftes samverkan av många

	Samarbete innan KUB	Samarbete under KUB	Förväntat samarbete efter KUB
Ingen	6%	2%	0%
Liten	26%	48%	38%
Ganska stor	51%	41%	49%
Mycket stor	17%	9%	13%

Figur 12 Sammanställning av svar på frågan *Hur mycket samarbetar ditt bibliotek med andra bibliotek inom KUB-området?* Lägesenkät 2013 och 2014.

av cheferna fram som det bästa med projektet: "Utbytet, att träffa andra." "Fler och bättre kontakter knutna med andra bibliotek." "Nätverkande." "Bra att träffa andra, erfarenhetsutbyte." (Lägesenkät 2014.) Lyckade exempel på samverkan över länsgränser och mellan bibliotek var det nybildade nätverket för dem som arbetar med bokbussarna och glesbygdsbibliotekariernas distansträffar via videokonferens.

SAMVERKAN FRAMSTÅR som viktigt och positivt i materialet, men det är svårare att hitta exempel på vad samverkan har resulterat i eller vad biblioteken hade för mål med sitt samverkansarbete. Erfarenhetsutbyte lyftes generellt i projektet fram som något positivt, men hur eller varför framgick sällan. På länsnivå har samverkan som modell både i KUB och i tidigare projekt upplevts positivt. Stora projekt innebär större resurser och möjligheter till samordningsvinster. Trots praktiskt orienterade problem, såsom

teknik och informationsspridning, verkar detta vara en framgångsrik modell.

Samverkan mellan olika yrkesgrupper är på sätt och vis enklare än samverkan inom samma yrkeskategori, då det är tydligare att respektive yrkeskategori ska bidra med sin speciella kompetens. Inom KUB-projektet arbetade alla på bibliotek och delade till stor del professionellt objekt (se Folkesson 2007). En slutsats är att för att samverkan ska ses som meningsfull i ett så stort projekt krävs särskilt avgränsade områden som ramar in på ett konkret sätt.

Diskutera

- *På vilka sätt samverkar ert bibliotek med andra?*
- *Vilka frågor är lämpliga att samverka kring och vilka är det inte?*
- *Hur ser ert samarbete ut i projektform kontra i ordinarie verksamhet?*

Individens eller organisationens utveckling


Kompetensutveckling hänger samman med individ såväl som organisation, vilket vi visat i tidigare kapitel. Men leder det verkligen till att organisationen utvecklas om biblioteket skickar en medarbetare på kurs? I KUB fanns tidigt en stor medvetenhet om problematiken i samband med denna fråga.

ÅTSKILLIGA FORSKARE framhåller vikten av att vara medveten om hur individ och organisation hänger samman. Ellström menar att när en individ utvecklar sin kompetens främst genom kurser utanför arbetsplatsen och självstudier ("lära-sig-självt"-strategin) leder det till kompetensutveckling hos individen, men dessa resultat blir nödvändigtvis inte bestående eller kommer organisationen till godo. För att resultaten ska tas till vara i den dagliga verksamheten förutsätter det uppföljning, förändrade arbetsuppgifter eller organisatoriska förändringar (2010, s. 25). Även Kock framhåller att även om man kan konstatera effekter av kompetensutveckling på individnivå så leder dessa inte per automatik till effekter på verksamhetsnivå. För att kompetens ska omsättas och komma verksamheten tillgodo krävs en stödjande lärmiljö (2010, s. 177f.). Granberg och Ohlsson (2009) konstaterar att individuellt lärande ofta sker utan att det gagnar organisationen (s. 49).

DET FINNS EN INBYGGD paradox i och med att KUB-projektet var ett ESF-projekt som därmed starkt betonade individens roll genom det långsiktiga målet om anställningsbarhet. I dokumentet *Avstämningsrapport efter genomförd mobiliseringsfas* finns att läsa att "Det övergripande målet är en starkare ställning för individen på arbetsmarknaden genom att ha rätt kompetens för att arbeta i framtidens bibliotek" (s. 15). ESF betonar individens utveckling snarare än organisationens, vilket bland annat har tagit sig uttryck i att alla medarbetare skulle skapa individuella kompetensplaner. Detta byggde upp stora förväntningar på individuell uppföljning. I projektet har det funnits stora utmaningar i att se och arbeta med samband mellan individens lärande och organisationens utveckling.

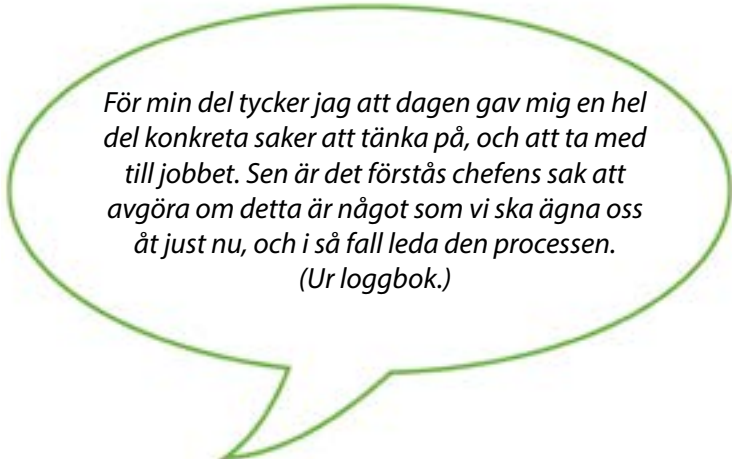
DET FINNS GENERELLT en stor tillit till kurser när det gäller kompetensutveckling inom bibliotekssektorn. Det

finns sannolikt flera skäl till att man gärna använder kurser eller konferenser som kompetensutvecklingsform. Till stor del handlar det om att man har stor tilltro till organiserat, formellt lärande. Men ett av skälen handlar om bekvämlighet, eftersom det är ganska enkelt att skicka en medarbetare på kurs och sedan kan årets kompetensutveckling ses som avklarad. Detta förhållningssätt har styrgruppen flera gånger diskuterat och problematiserat (Fältanteckningar 2012-2014).



Det finns många olika sätt att lära sig på. Lärande är inte alltid lika med en kurs. (Bibliotekschef, ur lägesenkät 2014.)

(utvärderingsblanketter, loggböcker, fältanteckningar) har det framkommit att många projektdeltagare uttryckte att de var ovana vid att ta egna initiativ för att utveckla biblioteket och att de upplevde att man sällan talar om hur medarbetarna kan bidra till utveckling. Flera uttryckte också osäkerhet kring vad som förväntades och vilket handlingsutrymme de egentligen hade.



För min del tycker jag att dagen gav mig en hel del konkreta saker att tänka på, och att ta med till jobbet. Sen är det förstås chefens sak att avgöra om detta är något som vi ska ägna oss åt just nu, och i så fall leda den processen. (Ur loggbok.)

DET ÄR MYCKET mera krävande att arbeta med kontinuerlig uppföljning, att undersöka hur arbetsuppgifterna kan förändras eller att till och med förändra någon del av biblioteksorganisationen efter de nya kompetenser som förvärvats. Det kräver mycket mer av bibliotekschefen och av medarbetarna. Vi kan genom projektet konstatera att det kräver stor kompetens att arbeta med kompetens.

FRÅGAN HÄNGER också nära samman med medarbetarnas ansvar för att kontinuerligt bidra till verksamhetsutveckling. Men hur detta ansvarstagande i praktiken tedde sig såg mycket olika ut. Genom datainsamlingen

TIDIGARE STUDIER har visat att effekter av kompetensutveckling på individnivå handlar om motivation för fortsatt lärande, möjligheter till karriärutveckling, möjligheter till psykosocial utveckling, ökat yrkeskunnande, ökat intresse för lärande, bättre helhetsbild av arbetet, större ansvar eller större trivsel (se Ellström 2010, s. 38). Flera av dessa effekter har vi funnit i materialet, framförallt genom utvärderingsblanketterna då deltagarna själva beskrivit det viktigaste de har lärt sig (se kapitel 6 för exempel). Effekter på organisationsnivå genom KUB-projektet handlar bland annat om ökad motivation, att kompetensutveckling kommit upp på dagordningen och ökad "vi-anda" (jfr. Ellström 2010, s. 38).



Bibliotekspersonal i Malung-Sälen gör en projektinledande SWOT-analys. Under 2012 gjorde alla projektdeltagande bibliotek en sådan som grund till utformningen av kompetenslyftet.

Diskutera

- *Hur arbetar ni med integrera individens och organisationens lärande vid ert bibliotek?*
- *Hur ser en stödjande lärmiljö som främjar både effekter på individ-och organisationsnivå ut?*
- *På vilka olika sätt bidrar medarbetare till bibliotekets långsiktiga utveckling?*

7 Framgångsfaktorer och framåtblickar

I det sista kapitlet lyfter vi några generella iakttagelser om styrkor, svagheter och framgångsfaktorer. Dessa leder fram till en diskussion om hur bibliotekscheferna, konsulenter och projektägaren kan förvalta det som byggts upp genom KUB för framtiden.

Rubriksättning och etiketter

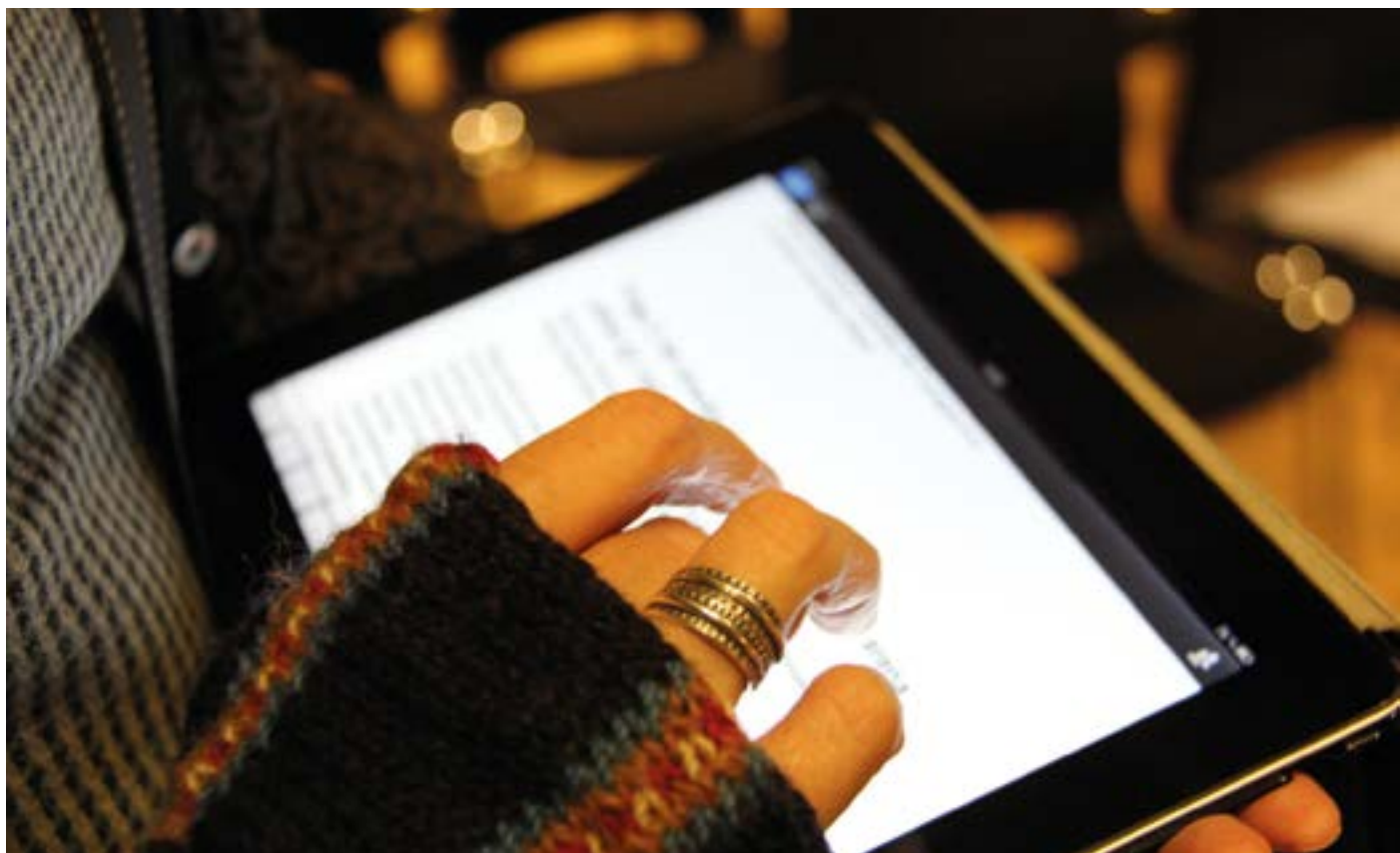
Utifrån ett sociokulturellt perspektiv är interaktion med andra människor avgörande för både vad som lärs och hur det lärs och lärprocessen ses därmed som social. Språket strukturerar omvärlden för oss och hur vi talar om något hänger nära samman med hur vi agerar. Örtenblad skriver att med begreppet *talhandlingar* (Blum & McHugh 1971, s. 102, i Örtenblad 2009) menas att även prat kan vara handlingar och att mycket av det som sker i en organisation är just prat (2009, s. 122). På biblioteken består en stor del av vardagen av samtal och samspel; kollegor emellan, mellan bibliotekariéer och användare, mellan bibliotekschef och medarbetare. Under utvärderingen pekade vi flera gånger för styrgrupp och vid lärseminarier på språkets betydelse för utvecklingsarbetet. Vi diskuterade vad bibliotekscheferna kallar det som de gör i vardagen och på vilka sätt de kommunicerade kring de för projektet betydelsebärande begreppen. Vi ställde frågor som: Vad menar ni med en *utvecklingsprocess*? Talar ni om *lärande*, *kompetensutveckling*, *verksamhetsutveckling* med medarbetarna? Vad innebär *reflektion* hos er? Hur kan ni beskriva er *lärandemodell*? Hur bibliotekschefer och konsulenter talar om lärande och kunskapsspridning kan ses som en spegling av hur de värderar dessa. Inom ledarspåret har grupper av chefer inom olika län

haft nytta av att använda begreppet *handlingsutrymme* för att klargöra den egna rollen, och vilka steg de själva kunde ta för att åstadkomma en stödjande lärmiljö (Fokusgruppintervju styrgrupp, april 2014). Språket fungerar därmed som ett betydelsefullt verktyg i utvecklingsarbetet och chefernas rubriksättningar och etiketter får både symboliska och instrumentella betydelser för arbetet på biblioteken.

UTIFRÅN VÅRT EMPIRISKA material kan vi konstatera att många inom projektet tillägnade sig en viss retorik eller sätt att tala om lärande. "KUB-andan" står nu för ett särskilt sätt att arbeta med lärande. "Jag säger att, ja, som i kuben, så fattar alla vad jag menar." (Citat från lärseminarium, augusti 2013). En fråga som kan ställas här är hur projektägare, länsbibliotek och bibliotekschefer kan arbeta för att upprätthålla förståelsen av centrala begrepp inom en sådan "KUB-anda" när det kommer nya medarbetare och nya projekt. Även i det tidigare projektet "Läskonster" konstaterade författarna (2010) att "Läskonsteranda" hade blivit ett allmänt känt begrepp bland deltagande bibliotek. Finns det kvar idag?

Kunskapsspridning och dokumentation

Kunskapsspridning har varit ett annat centralt begrepp inom KUB-projektet. Kunskapsspridning inkluderade exempelvis spridning av kunskap från experter till deltagare i formella utbildningstillfällen, spridning av kunskaper mellan kollegor i informella utvecklingsprocesser och spridning av information med hjälp av projektets blogg och videokonferensverktyg. Förhoppningen att projek-



tet skulle leda till nya sätt för medarbetare att sprida kunskap i den egna verksamheten har inte helt infriats. Med några få undantag spreds fortfarande kunskap som medarbetare tillägnade sig i formella utbildningar mest vidare genom informella samtal eller på arbetsplatsträffar (Utvärderingsblanketter 2013-2014). Också bloggen kom att användas för praktisk envägskommunikation från projektets nyckelpersoner – hade eller borde biblioteken kunnat delta mer? För kunskapsspridningen i projektet behövde länsbiblioteken agera mellanhand både för publicering på bloggen och för att släppa in biblioteksmedarbetare i det upphandlade videokonfe-

renssystemet. Detta riskerar att kunskapsspridningen mellan biblioteken minskar efter projektets slut.

DÄREMOT FUNGERADE informationspridningen mellan projektledning och deltagarna förhållandevis väl för ett så stort projekt (efter en skakig start). Att projekt-deltagarna upplevde att den kritik de framförde, till exempel när det gällde bloggans struktur, tillvaratogs av projektteamet ledde till större engagemang och större nöjdhet. Användandet av distansteknik visade sig vara ett välfungerande grepp både för att möjliggöra för fler att delta och för att kunna dokumentera och återanvän-

da utbildningstillfällen. Samtidigt framkom en del hinder på grund av olika programvaror och olika rutiner mellan kommuner och mellan län.

BÖRJESSON OCH ALSBJER (2013) såg det som ett lärandetillfälle att utbildningstillfällena inom KompoBib 2020 dokumenterats och fanns tillgängliga även efter projektet. Det kan vara så, men samtidigt bör man akta sig för en övertro på att dokumenten i sig leder till särskilt mycket lärande. Att chefen uppmuntrar medarbetare att till exempel se på filmer av en utbildning "när det hinns med" är de facto en nedprioritering (Fokusgruppintervju projektteam, april 2014).

ETT ANNAT SÄTT att se på kunskapspridning är att titta på hur man inom KUB spred information om det egna projektet till omvärlden och hur man tog del av information om andra projekt. ESF har som ett uttalat mål att den kunskap som man uppnår inom projektet ska nå ut till en större krets. Denna slutrapport är en del i kunskapspridningen, men den publiceras först efter projektets slut. Under projektet spreds information genom konferensdeltagande och genom samtal, med fokus på projektets verksamhetsidé och planerade aktiviteter.

DEN INSPIRATION från andra projekt som var mest påtaglig inom KUB handlade om idéer och pågående aktiviteter snarare än resultat. Det är helt naturligt, eftersom det är under projekttiden som resurserna för informationsspridning finns. Men resultatet kan bli att projektidéer som senare inte visar sig framgångsrika anammas i nya projekt, medan de utvärderingar som visar på lärdomarna inte får lika mycket uppmärksamhet. Här är det projektägarens roll att se till att resultaten sprids även efter projektet, menar projektägaren (Intervju projektägare, juni 2014).

Varför satsar bibliotek på kompetensutveckling - egentligen?

Ur ett rationellt perspektiv satsar en organisation på kompetensutveckling för att möta krav från omvärlden på ny eller ökad kunskap. Det är i detta perspektiv som KUB-projektet och andra aktuella kompetensutvecklingsprojekt för bibliotek motiverar sina satsningar. Först avgör man behoven, till exempel genom en SWOT-analys, och sedan planerar man kompetensutvecklande åtgärder som ligger i linje med organisationernas mål. Man försöker satsa på "bästa möjliga lösning till minsta möjliga kostnad" (Rönqvist 2004, s. 208). Till slut utvärderas effekterna och så börjar cykeln om igen.

UR ETT INSTITUTIONELLT perspektiv på lärande i organisationer skriver forskare snarare om att organisationer satsar på kompetensutveckling för att "det är så man gör", för att skapa legitimitet bland liknande organisationer och bland en bredare omvärld som förväntar sig att organisationer ska sträva efter att vara lärande organisationer. Genom att ingå i ett kompetensutvecklande projekt talar organisationen om för sin omvärld att "vi är en modern och seriös organisation som tar oss an dagens utmaningar på ett professionellt sätt". Organisationer som känner en stark institutionell tillhörighet är mer benägna att försöka anpassa sig till hur liknande organisationer gör. Till exempel kan ett bibliotek anamma ett synsätt på kompetensutveckling därför att det just då talas mycket om det i bibliotekskretsarna, utan att för den skull analysera om det synsättet svarar mot den egna verksamhetens behov. Organisationen satsar med andra ord på "omgivningens socialt konstruerade 'bästa lösning'" (Rönqvist 2004, s. 208). Utbildningsinsatser är särskilt legitimerande i så kallade professionella organisationer med en stor andel formellt utbildade medarbetare (jfr. Ellström 2010 s. 29). Ellström (2010) menar att

de satsningar som organisationer gör i ett institutionellt perspektiv "kan förväntas vara reaktiva, slumpartade och relativt kortsiktigt motiverade, snarare än ett resultat av en medveten strategi för kompetensutveckling" (s. 31). Men i dagens samhälle, där det ses som modernt och legitimerande att anta en rationellt planerad strategi för kompetensutveckling, kan en sådan satsning mycket väl förena båda perspektiv.

DEN VÄRLD DÄR folkbibliotek och länsbibliotek i Sverige rör sig är relativt liten och homogen. I fokusgruppintervju om ledarspåret diskuterades frågan om bibliotekschefer inte strävar för mycket efter konsensus inom professionen, med en alltför ängslig attityd till förändringar som följd (Fokusgruppintervju ledare av ledarspår, januari 2014). Man kan säga att biblioteken känner en stark institutionell samhörighet. Som vi tog upp i kapitel 3 finns det idag många kompetensutvecklings- och verksamhetsutvecklingsprojekt för folkbibliotek som drivs av läns- och regionbiblioteken. Länsbibliotekarier, konsulenter och bibliotekschefer utbyter erfarenheter om planerade och pågående projekt vid både formella och informella tillfällen och byter arbetsuppgifter med varandra: projektledare i det ena projektet blir deltagare eller styrgrupp i nästa projekt. Projekten liknar därför ofta varandra till sin struktur. Om vi ser på KUB och liknande kompetensutvecklingsprojekt ur ett institutionellt perspektiv kan man hävda att kompetensutveckling verkar vara "inne", och att en integrerad kompetensutvecklingsstrategi ligger väl i linje med bidragsgivarens perspektiv: den teori som KUB med flera har anammat härstammar till exempel från en undersökning av tidigare ESF-stödda projekt. Projektet använder delvis samma metoder – en omfattande SWOT-analys, en betoning på samverkan över länsgränser, använder delvis samma utbildningsanordnare och reser till samma internationella resmål.

KUB-PROJEKTGRUPPEN vinnlade sig om att stödja, snarare än styra, de deltagande biblioteken och betonade vikten av att varje bibliotek skapade sin egen modell för kompetensutveckling. Vi kan ställa frågan huruvida alla deltagande bibliotek hade valt att anamma själva grundstrategin, att kombinera formella utbildningar med informellt lärande och utvecklingsprocessen, om de hade agerat endast ur ett rationellt perspektiv. Det finns vissa tendenser i materialet som visar att små bibliotek som inte upplever ett starkt förändringstryck heller inte skapat en modell för lärande i KUB-anda. Men betyder det att de har misslyckats med att hitta strategier som är anpassade efter den egna verksamheten? Kan en modell för lärande som endast består av slumpartat deltagande i formella utbildnings-tillfällen godtas som en "äkta" modell?

Hinder för att bli lärande organisationer

Att satsa på att bli en lärande organisation där biblioteken skapar goda lärmiljöer och arbetar med integrerade kompetensutvecklingsstrategier innebär en satsning på en organisation där strukturer, mål och arbetsfördelning ständigt kan, och bör, ifrågasättas för att möjliggöra double loop learning. Det innebär en organisationsförändring och en ständig beredskap på ytterligare förändringar. Detta kan mötas av motstånd av olika slag. Forskning om organisationsförändring har identifierat att både medarbetare och chefer kan motsätta sig förändring på grund av en allmänmänsklig fruktan för det okända. De kan motsätta sig att oskrivna förväntningar som har ingått i den tidigare arbetsrollen bryts, och att det ställs nya krav på deras kompetens och kunskap. De kan uppleva en förlust av sin identitet på arbetet, eller reagera på att den symboliska ordningen förändras (exempelvis genom ett kontorsbyte). Viktiga sociala band kan brytas till exempel genom omplaceringar och maktrelationer

kan förändras. Vidare kan medarbetare motsätta sig en period av extraarbete eller vara rädda för att behöva gå ner i lön eller bli övertaliga. De kan även vara emot en förändring om de upplever att omvärlden, till exempel biblioteksanvändarna, vill ha det som det alltid varit (Jacobsen & Thorsvik 2008, 427f.).

ETT SÄRSKILT HINDER för att skapa en stödjande lärmiljö som upplevdes i hög grad av bibliotekschefer och medarbetare var att de hade svårt att hitta tid till reflektion. Respondenterna till lägesenkäten 2014 upplevde att de hade mindre tid till reflektion under pågående KUB-projektet än innan projektet påbörjades (se figur 13).

I vilken utsträckning har du haft möjlighet till egen reflektion på arbetsplatsen – under projektets genomförande?		
	Lägesenkät 2013 – innan KUB	Lägesenkät 2014 - under KUB
Ingen	2%	4%
Liten	49%	58%
Ganska stor	44%	38%
Mycket stor	4%	0%

Figur 13 Svar på frågan om reflektion på arbetsplatsen, lägesenkäter 2013 och 2014.

EN ANLEDNING TILL denna svårighet som beskrivs av forskare som har fokuserat på chefers praktik (bland andra Mintzberg, 1973, 2009; Tengblad 2012) är att det helt enkelt inte ingår särskilt mycket reflektion i chefers roll, om man med reflektion menar en sammanhängande stund där man inte agerar, utan sitter avskild och reflekterar över sin yrkesroll eller

planerar den egna verksamheten. Chefer från alla möjliga organisationer och på alla nivåer har på det stora hela betraktat en mycket fragmenterad arbets-situation där det är viktigt att kunna planera strategier samtidigt som man utför dem. Redan 1973 beskrev Mintzberg chefers vardag som att "managerial work consists of great quantities of work conducted at an unrelenting pace" (s. 51). 2009 upprepade han sin forskning med samma slutsats och Tengblad (2012) visar att arbetets komplexitet och kravnivå har ökat ytterligare sedan dess. Många chefer, i många studier av olika organisationstyper, menar att de inte har tid att tala med sina medarbetare eller att arbeta med en långsiktig utveckling av verksamhetens kvalitet (Tengblad 2012, s. 338).

I ETT KUB-PERSPEKTIV kan man med anledning av detta ställa sig frågan om kravet att en bibliotekschef ska kunna skapa en god lärmiljö för den egna organisationen inte är ytterligare ett anspråk som ökar komplexitet och nivå på chefers arbetsuppgifter. Det är ett krav som ligger i linje med samhällets behov att kunna planera och följa upp verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse på ett mycket mer explicit sätt än tidigare. Också när det gäller medarbetarna är det vanligt att känna sig fast i en inrutad yrkesvardag där arbetsuppgifter och rutiner följer tätt inpå varandra och där stressen och kraven har ökat.

Växla perspektiv

En framgångsfaktor både när det gäller att leda en organisation och att bli en lärande organisation är att kunna växla perspektiv: från helhet till del, från



*En vårdag i
Karlstad 2013.
Strategier för
marknadsföring
tänks ut.*

nutid till framtid, från individnivå till organisationsnivå, från teori till praktik. Särskilt när det gäller chefen har forskning betonat detta, men det gäller alla medarbetare. Eftersom chefen har som en stor del av sin uppgift att göra omvärlden och organisationen förståelig för sig själv och sina medarbetare (samtidigt som de upplever att de inte hinner med reflektion), är det lockande att tro på en förenklad modell av hur man borde agera som chef. Men fastän det finns många modeller inom managementforskningen har ingen av dem visat sig vara

särskilt användbar i praktiken (Tengblad 2012). Chefen behöver snarare släppa på kraven att åstadkomma en a priori uttänkt och beslutad strategi för kompetensutveckling. Enligt Mintzberg (2007) skapas så gott som alla strategier av en mängd små beslut, handlingar och vägval under resans gång. Mintzberg vänder sig mot bilden av att chefen väntas formulera strategier (och handlingsplaner), som medarbetarna väntas utföra och ställer sig frågan huruvida man kan tala om att medarbetare eller chefer kan lära sig något alls, om man

inte tillåter strategier att växa fram allteftersom (Mintzberg 2007, s. 5). Engeström (1987; 1999) framhåller å sin sida att lärande på arbetsplatser inte kan förenklas till en modell där individer lär in existerande kunskap. Han menar att det snarare handlar om att medarbetare tillsammans lär sig se nya mönster, agerar på nya sätt och på detta vis skapar ny kunskap som inte har funnits förut. Han beskriver en form av lärande som han kallar för expansivt lärande, som sker när medarbetare förmår reflektera över de inherenta motsättningar och konflikter som finns i deras egna aktiviteter och hitta verktyg att lösa dem (Engeström 1987).

KUB-PROJEKTETS MÅL att alla deltagande bibliotek skulle ha en egen modell för lärande behöver därför inte tolkas som att det skulle finnas en av chefen beslutad och nedskriven plan (strategi) för hur kompetensutveckling ska gå till. I linje med det sociokulturella angreppssättet, där lärande är socialt och situationsberoende, kan eller bör en sådan modell växa fram allt eftersom, genom medarbetarnas medvetna och omedvetna handlingar när det gäller kunskapssökande och kunskapsförmedling, med endast minimal a priori styrning från ledningens håll. Däremot är det viktigt att denna framväxande strategi synliggörs och diskuteras.

Bryt mot regler – och lyckas

En allmän och typisk definition av ett lyckat projekt är att det är tidsbegränsat, har tilldelats särskilda resurser och att det har ett bestämt mål. Denna definition kan problematiseras i ljuset av KUB. Projektet ramades in av en tidsbegränsning (genomförandefasen pågick mellan september 2012 och juni 2014), men en stor del av arbetet med att förankra och analysera pågick innan projektet och ganska tidigt under genomförandefasen talade styrgruppen om hur man skulle fortsätta att ar-

beta efteråt för att projektets idé inte skulle gå förlorad. Själva syftet med projektet handlade ju om ett nytt sätt att arbeta. Tidsbegränsningen var därmed snarast ekonomisk, inte idémässig. Projektet har heller inte varit avgränsat från övrig verksamhet eller av engångskaraktär, utan många medverkande har istället arbetat för att det skulle integreras i verksamheten i så hög utsträckning som möjligt. Styrningen av resurserna från ESF upplevdes förvisso som komplicerad av många medverkande, men det fanns samtidigt stort utrymme för egna initiativ såsom att starta en process, delta i formella utbildningstillfällen eller att åka på studieresor. Det är därför snarare det faktum att projektet inte har följt receptet för ett framgångsrikt projekt som gör att genomslaget har blivit så stort i verksamheterna.

DET FINNS FLERA etablerade projektmyter som det finns anledning att förhålla sig till i arbetet med biblioteksprojekt. Blomberg lyfter fram några av dessa i sin bok Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik (2003). Han problematiserar att "Projekt är en unik och välavgränsad verksamhet." (s. 29), att "Projekt har, eller bör ha, fasta, gemensamma och tydliga mål" (s. 39), att "Framgångsrika projekt är välplanerade" (s. 46) och att "Framgångsrikt projektarbete är att hålla tids- och kostnadsramar" (s. 54). Ju längre tidsperspektiv ett mål har desto vagare och otydligare tenderar det att bli. Det är därför svårt att uttala sig om KUB-projektets yttersta mål om ökad anställningsbarhet har uppnåtts då utvärderingen sätter punkt i juni 2014. Långsiktiga mål ses ofta som olämpliga som styrverktyg och kriterier för utvärdering (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 36). Men målens vaghet bidrar också till improvisation, handlingsfrihet och nytänkande innanför vissa ramar (ibid.). Målet om ökad anställningsbarhet kan snarare ses som ett grundantagande som görs – ett antagande om att kompetensutveckling ökar kvalitet, prestationer eller

anställningsbarhet, då det är anledningen till att projekt av detta slag existerar.

VI KAN OCKSÅ konstatera att allt har en historia, så också ett projekt som KUB. Projekt sker inte i ett vakuum, utan har en föränderlig omvärld att ständigt förhålla sig till. När det gäller målen har de medvetet förändras över tid. Att uppnå gemensamma mål var eftersträvarsvårt, men styrkan i projektet har varit de som har lyckats göra målen till sina genom lokal förankring i de olika biblioteken med sina små och stora organisationer. Mål kan nog heller aldrig vara helt och hållet gemensamma när det rör sig om så stora projekt och mångfalden har för KUB inneburit också många möjligheter. En annan av myterna Blomberg (2003) lyfter fram handlar om planering. Det går inte att planera för allt, utan vad man kan göra är att försöka förutse så mycket som möjligt genom att basera analys, planering, genomförande och utvärdering på tidigare forskning, studier och erfarenheter. Det handlar också om att hantera de förändringar som byte av projektledare, neddragningar i bibliotekets budget, ändrad personalsituation och annat innebär. Till sist kan vi konstatera att inte heller att hålla kostnader är ett riktigt bra mått på ett lyckat projekt. Vi har under datainsamlingen kunnat se att vissa bibliotek låtit bli att rapportera in processer och utbildningstillfällen på grund av att det upplevts som krångligt att administrera och istället själva bekostat detta. Detta innebär att man, åtminstone i vissa av biblioteken, har viss beredskap att inom ramen för ordinarie verksamhet satsa på kompetensutveckling och lärande. Det borgar därmed för viss långsiktighet.

Övergripande styrkor och svagheter

Det är svårt att sammanfatta ett så komplext projekt som KUB har varit, men vi ska här ändå försöka oss på

några summerande rader. Sammanfattningsvis framstår KUB-projektet som ett gediget och genomtänkt projekt som har uppskattats av både projektägare och deltagare. Projektledningen arbetade konsekvent utifrån projektets grundläggande idé samtidigt som de var lyhörda för kommentarer både inifrån och utifrån projektet. Projektledare, styrgrupp och projektteam arbetade med uppföljning och återkoppling under hela projekt-tiden genom bland annat lärseminarier, utvärderingar av utbildningstillfällen, egna rapporter och kontinuerlig kontakt med utvärderarna och med ESFs projektstöd. Projektledaren (den person som var projektledare under genomförandefasen) upplevdes som drivande och kompetent av styrgrupp, projektägare och deltagare. Kommunikationen fungerade väl med tanke på projektets komplexitet och storlek och man arbetade aktivt med att tillgänglighetsanpassa aktiviteter. Även om inte alla deltagande bibliotek uttryckte att de har uppnått målet att ha skapat en egen modell för lärande, visar resultaten att kunskapen om lärande på arbetsplatsen och färdigheten att skapa en sådan modell har ökat betydligt. Som vi ovan problematiserar är det heller inte givet att alla deltagande bibliotek behöver en modell enligt "KUB-andan". Målet att alla medarbetare skulle öka sin kompetens i något eller några utvalda områden är nått och de förvärvade kunskaperna bedöms vara relevanta för de egna arbetsuppgifterna. Länsbibliotekens konsulenter kände att de i och med projektet och särskilt genom deltagande i projektledarkursen fått verktyg att inta en delvis ny och tydligare roll gentemot folkbiblioteken.

DET HAR EMELLERTID inte saknats kritik mot projektet vilket vi har lyft fram på flera ställen i rapporten. Kommentarer från Lägesenkäten 2014 visar att framför allt tre saker upplevts som problematiska av deltagande bibliotekschefer: Informationen i det inledande skedet ("Det var spretigt i början, innan projektet landat", "För-

beredelserna borde varit bättre", "Bättre instruktioner om hur man skulle gå tillväga", "Förvirring rådde i början, vi kom igång sent, "Lång startsträcka"), innehållet i relation till tidsavgränsningen ("Tiden har varit för komprimerad", "Det blev för mycket", "Det skulle ha spridit ut under längre tid", "Svårt att frigöra folk från ordinarie arbetsuppgifter. Det borde ha varit färre spår eller längre tid") samt administration av ekonomin ("För krångligt med den interna debiteringen och regler för vilka som fick anlitas." "All ekonomi skulle ha legat centralt från början.", "Bättre stöd för den ekonomiska uppföljningen önskas", "Skulle behövts ett aktivt länsbibliotek som kunde ta hand om administrationen av processer").

AV OLIKA ANLEDNINGAR blev det ett glapp mellan en entusiasmerande uppstartsfas där alla var med i arbetet med SWOT-analyser och genomförandefasen där aktiviteter erbjöds. Att de sju kompetensområden som man kom fram till i analyserna koncentrerades till fyra spår var bra för att undvika ett alltför spretigt projekt. ESF krav på upphandling av utbildningsanordnare ledde till längre utbildningsserier, exempelvis att samma föreläsare engagerades för många tillfällen, vilket bidrog till att skapa en röd tråd och möjligheter till fördjupning. Ett alltför osammanhängande smörgåsbord av aktiviteter var en svaghet som kompetens-utvecklingsprojekten BESÖK och KompoBib 2020 kom fram till i sina utvärderingar. Men kommunikationen kring förändringen, vad den innebar och varför den skedde, kunde ha gjorts ännu tydligare. Det skedde ett byte av projektledare i samma fas som innebar försening och förvirring. Det var svårt att göra något åt själva bytet och i och med valet av en ny projektledare som redan var mycket insatt i projektet har man troligen ändå minskat förvirringen. Som Hedenström et al. (2010) påpekar i samband med projektet Läskonster kan man aldrig förankra tillräckligt mycket, och det gäller även KUB-projektet. Än mer kontakt mel-

lan projektteam och enskilda bibliotek i skedet mellan SWOT-analyserna och aktiviteternas början hade kunnat mildra den initiala förvirringen och frustrationen. Projektledaren lyfter fram att mer kontakt mellan projektledningen och bibliotekscheferna hade behövts för att tydligare förklara syftet med framförallt lärandespåret (Intervju projektledare, juni 2014). Två år är kort tid för ett projekt, när en stor del av tiden behövs för förankringsfasen.

ADMINISTRATION OCH EKONOMISK redovisning är komplicerad i ett stort och ESF-stött projekt. Även om stödstrukturerna enligt projektägaren var "väl riggade"(Intervju projektägare, juni 2014) orsakade särskilt bytet av den halvtidsanställda ekonomen ett glapp där kunskap gick förlorad och en del frustration uppstod bland projektteam och deltagare. Även ett sådant byte är svårt att göra något åt, men det visar på vikten av att samla och bevara erfarenheterna av hur man lägger upp ett bra administrativt stöd, så att det blir lättare för nya medarbetare att snabbt sätta sig in i och återskapa stödssystem. Projektledaren pekade mot slutet av projektet på att "projektstordrift" inte bara har fördelar (Intervju projektledare, juni 2014).

PROJEKTÄGAREN KÄNDE inte behov av att nära följa projektet. Det kan göra det svårare när projektet avslutas, projektledaren försvinner och det blir projektägarens ansvar att bibehålla och förmedla projektets resultat och att sprida kunskaper om arbetssätt, framgångsfaktorer och fallgropar. Sjöberg, Brulin och Svensson (2009) skriver att "Det är särskilt viktigt att styrgrupp och projektägare deltar i det gemensamma lärandet, vilket gör det lättare att fatta mer strategiska beslut baserat utifrån det som kommer fram." (s. 266). Det som kan underlätta den uppgiften framöver är att alla länskonsulenter arbetat med KUB i stor utsträckning. Möjligen har projektäga-


rens passiva roll också gjort att information om projektet inte spridits till verksamheter utanför biblioteksvärlden i den mån det hade kunnat göras.

Det har varit ett stort projekt där alla bibliotek inkluderades. Men alla bibliotek upplevde inte samma behov av att förändras, vara sig på grund av externt eller internt förändringstryck. Det gör i förlängningen att den integrerade lärstrategin som var projektets grundidé kanske inte var den rätta för alla deltagande bibliotek.

Vad kommer att bestå i framtiden?

I lägesenkäten 2014 ställde vi frågan Vad kommer att bestå om 5 år? Många av kommentarerna framhåller synen på lärande: "Att arbeta med verksamhetsmål och lärande på samma sätt som i KUB". "Att man behöver ta eget ansvar för sitt lärande samt att organisationen måste ha hållbara strukturer för lärande, chefsansvar." "Om effekterna ska bestå måste kunskapen hållas levande, samt fortsätta enligt samma modell med planering och utvärdering samt levande dialog och koppling till mål och handlingsplaner". "Att det inte behöver vara dyrt med kompetensutveckling - vi sitter på en hel del kunskaper själva".

MEN MATERIALET innehåller också mer tveksamma och självkritiska kommentarer: "Svårt att säga. Tror vi kommer att fortsätta samarbeta och lära av varandra." "Eftersom inte vi har lyckats ändra vårt beteende angående läroprocesser så ser jag inget bestående om fem år." Projektägaren tryckte på vikten av att ta vara på det som arbetats fram inom KUB, både hos de deltagande biblioteken och i andra organisationer som inte är bibliotek, som till exempel folkhögskolor i det egna länet. Det är en stor risk att kunskap försvinner när projektet är slut, men han ser det som sitt ansvar dels att fortsätta berätta om



Det vi gör ska vara planerat i processer där vi också hela tiden planerar in lärandet och reflektionen. (Bibliotekschef, ur lägesenkät 2014).

projektet, dels att hålla frågan om kompetensutveckling levande för de organisationer som varit med. Ett konkret sätt som styrgruppen satsar på för att upprätthålla resultaten är genom en ny projektansökan. Detta bekräftar en allmän tendens där en del av det som skulle kunna implementeras i kärnverksamheten istället tas omhand i nya projekt. En tendens som vi har identifierat i biblioteksvärlden är att folkbiblioteken ofta söker projektmedel för att kunna sköta och upprätthålla samverkan. I projekt efter projekt skrivs samverkan med andra bibliotek (och också andra aktörer) fram som central. Projekt blir på så vis en metod för att arbeta med samverkan och de olika biblioteksprojekten knyts därmed samman med varandra. Detta kan vara en framgångsrik metod, men samverkan riskerar också att bli fragmentarisk och kontinuiteten låg. När biblioteket inte längre får projektmedel kan det vara svårt att upprätthålla samverkan när det inte är en del av den ordinarie verksamheten utan en projektburen aktivitet (jfr. Eriksson 2011, s. 37). Om det planerade projektet inte skulle få medel ansåg projektledaren att länen ändå skulle kunna fortsätta att arbeta på liknande sätt som i KUB, genom att prioritera några områden i taget utifrån SWOT-analyserna och erbjuda stöd till biblioteken att skapa egna utvecklingsprocesser (Intervju projektledare, juni 2014).

Diskutera

- *Hur talar ni om lärande, kunskap, kompetens och reflektion på biblioteket?*
- *Hur skapar ni strategier och handlingsplaner för kompetensutveckling?*
- *Hur syns lärande och kompetensutveckling i biblioteksplanen?*
- *Vilken roll kan läns-/regionbiblioteken spela när det gäller kommunikation och samverkan mellan bibliotek?*
- *Hur arbetar ni med resultaten av utvärderingar på ditt bibliotek?*

Användning av utvärderingens resultat

Forskning och erfarenhet visar att intresset för utvärderingar inte är särskilt stort och beredskapen att ta hand om resultaten inte är särskilt hög i folkbiblioteksorganisationer. Kanske kan den processtödjande, följande, utvärderingen bidra till att det finns större intresse för utvärderingens resultat. De formella kraven på uppföljning och utvärdering upphör i och med att KUB-projektets finansiering upphör, men resultaten av utvärderingen visar hur viktigt det är att kontinuerligt arbeta med uppföljning och utvärdering och koppla detta till strategisk påverkan (jfr. Brulin & Jansson 2009, s. 41). Vår förhoppning är därför att utvärderingen kommer att användas på olika sätt i framtiden.

ELLSTRÖM (2009, s. 107f.) beskriver fyra olika innebörder av kunskapsanvändning: instrumentell/förbättringsinriktad, konceptuell, politisk och symbolisk. Vi menar att utvärderingsrapporten kan användas på alla fyra sätt. Resultaten kan användas som underlag för att förbättra en verksamhet eller fatta beslut, men rapporten föreslår inte quick-fixalternativ eller best-practicelösningar. Rapporten erbjuder istället begrepp och perspektiv som kan användas som verktyg för att fördjupa förståelse för och problematisera biblioteksverksamheten. Resultaten kan vidare bidra till att legitimera fokus på lärande och kompetensutveckling i biblioteken. I enlighet med projektets ansats hoppas vi även att utvärderingen i sig kan bidra

till lärande. Rapporten diskuterar i hög grad generella frågeställningar kring projekt och utvecklingsarbete. De diskussionsrutor och citat som finns på flera ställen i rapporten kan bidra till att generera dialog i biblioteksorganisationer framöver för såväl de bibliotek som varit en del av KUB som för andra bibliotek.

Till sist

Till sist vill vi avsluta utvärderingsrapporten med några ord av mer personlig karaktär. Vi är mycket glada över att få ha varit med om ett projekt som KUB. Under nästan två års tid har vi mött människor som har visat nyfikenhet, stor kunskap och ett brinnande engagemang för bibliotek. Tack till alla er som har ställt upp på intervjuer, svarat på enkäter, skrivit loggbok, diskuterat, ifrågasatt och lyssnat. Det har varit oerhört värdefullt för vårt arbete att ni har prioriterat detta.

FÖR OSS HAR ARBETET inneburit ett enormt lärande. Vi vet nu mycket mer om folkbibliotekens och länsbibliotekens behov, förutsättningar och villkor, om samverkan på lokal och regional nivå, om ledarskap och medarbetarskap, om utvecklingsarbete och projektledning och mycket annat.

FORSKNINGEN HAR mycket att lära av bibliotekspraktikens uttalade och tysta kunskap. Vi ser själva på utvärderingen som bred snarare än djup och känner att vi bara

har skrapat på ytan i en mängd frågor. Det finns många spännande frågor som kräver mer fördjupning framöver. Hur tar sig lärande och kompetensutveckling uttryck i biblioteksplanerna? På vilka olika sätt kan utvärderingsresultat användas i bibliotekspraktiken? Vilka roller kommer läns-/regionbiblioteken spela framöver? Vilka välfungerande modeller och strategier för lärande i arbetslivet finns på de svenska folkbiblioteken? Hur kan bibliotek bli bättre på att sprida vad de lärt i ett projekt, snarare än vad de gjort? Vi har också lärt oss mycket om följeforskning som utvärderingsmetod. Att regelbundet spegla den verksamhet och de aktiviteter som vi har följt ur ett teoretiskt perspektiv, att vi har bidragit med kunskap om hur upplevda problem kan beforskas eller utvecklas och att vi har fått tillfällen till aktiv dialog mellan forskare och bibliotek tror vi är framgångsrika sätt även fortsättningsvis för att stödja gemensamt lärande.

VI TAR MED OSS våra nyvunna kunskaper och alla våra frågor in i framtiden och hoppas på nya sammanhang där vi kan fortsätta studera det oerhört spännande ämnet biblioteksutveckling och lärande.

Göteborg och Rydal, juni 2014

Cecilia Gärdén och Karen Nowé Hedvall



Käll- och litteraturförteckning

Källor

Dokument

Ansökan 2011
Avstämningsrapport 2012
Jämställdhetsplan för KUB-projektet 2012
Kommunikationsplan för KUB-projektet 2012
Lägesrapport okt - december 2012 Lägesrapport 2012
Lägesrapport jan - mars 2013 Lägesrapport 2013a
Lägesrapport april-juni 2013 Lägesrapport 2013b
Lägesrapport juli-september 2013 Lägesrapport 2013c
Lägesrapport oktober - december 2013 Lägesrapport 2013d
Lägesrapport januari 2014 Lägesrapport 2014a
Lägesrapport februari 2014 Lägesrapport 2014b
Lägesrapport mars 2014 Lägesrapport 2014c
Lägesrapport april 2014 Lägesrapport 2014d
Tillgänglighetsplan för KUB-projektet 2012
Utvärdering Lärseminarium 2012
Utvärdering regionala lärseminarier 2014

Blogginlägg

Rutquist, Anna-Christina. 2014-05-08: KUB-projektet på engelska. <http://kubprojektet.wordpress.com/>. [2014-06-25].
Siljedahl, Niklas. 2013-12-20: BESÖK går i mål – efter mer än 150 utbildningar. <http://projektbesok.se/>. [2014-06-25].

Övrigt

Enkät – lägesbeskrivning 1. Februari-april 2013. 47 svar.
Enkät – lägesbeskrivning 2. April 2014. 47 svar.
Enkät för utvärdering av deltagande I läraktiviteter. Januari 2013 – april 2014. 578 svar.
Enkät till ledare av lära-av-varandra aktiviteter. Januari 2013 – april 2014. 70 svar.
Intervjuer med loggboksförfattare. Augusti 2013. 3 intervjuer.
Intervju med projektägare. Juni 2014.
Intervju med projektledare. Juni 2014.

Loggböcker av tre projektdeltagare. Januari 2013-april 2014.
Fokusgruppintervjuer med styrgruppen. Februari 2013 och april 2014.
Fokusgruppintervju med projektteamet. April 2014.
Fältanteckningar vid fyra lärseminarier samt av styrgruppsmöten. Augusti 2012-april 2014.

Litteratur

- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris, & Schön, Donald (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Blomberg, Jesper (2003). *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Liber ekonomi. Malmö.
- Bruln, Göran & Jansson, Sven (2009). En ny programperiod, en ny utvärderingsinsats! I: Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven & Sjöberg, Karin (red.). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Studentlitteratur: Lund. S. 37-53.
- Börjesson, Lisa & Alsbjer, Peter (2013). *Biblioteken som lärande organisationer – hur skapas och bibehålls de?* Paper vid konferensen *Mötesplats Borås*.
- Ellström, Per-Erik (2009). Användning och nytta av utvärderingar: ett lärandeperspektiv. I: Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven & Sjöberg, Karin (red.). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Studentlitteratur: Lund. S. 103-129.
- Ellström, Per-Erik (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, Henrik (red.) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur. S. 21-48.
- Engeström, Yrjö (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Yrjö (1999). Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. I: Engeström, Yrjö, Mietinen, Reijo & Punamäki, Raija-Leena (red.). *Perspectives on activity theory*. New York: Cambridge University Press.
- Eriksson, Lisbeth (2011). *Biblioteket som interkulturell mötesplats – en utvärdering av ett ESF-projekt*. Rapport för Kultur i Väst.
- Filstad, Cathrine (2012). *Organisationslärande: från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Folkesson, Lena (2007). Samspel mellan lärare och bibliotekspersonal. I: Alexandersson, Mikael (2007). *Textflytt och sökslump: informationssökning via skolbibliotek*. 2., rev. uppl. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.
- Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. 3., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Gärdén, Cecilia, Michnik, Katarina & Nowé Hedvall, Karen (2010). *Projekt som biblioteksutveckling*. Paper vid konferensen *Mötesplats Borås*.
- Gärdén, Cecilia & Nowé Hedvall, Karen (2013). *Samverkan mellan forskare och praktiker - ett forskarperspektiv*. Paper vid konferensen *Mötesplats Borås*.
- Hedenström, Solveig, Holmén, Annika & Lundgren, Lena (2010). *Läskonster. Nya former för lässtimulans. Slutrapport från projektet Läskonster*. Uppsala/Gävleborg: Länsbibliotek.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson, Bengt, Ewa Gunnarsson & Torbjörn Stjernberg (red.) (2008). *Gemensamt kunskapande: Den interaktiva forskningens praktik*. Växjö University Press: Växjö universitet.
- Kapla, Annastina, Fisk, Britt-Inger, Winlöf, Birgitta och Wennerholm, Christine (2014). *Vem får mest tid, män eller kvinnor? Pilotstudie av resursfördelning i tid för besökare vid bibliotekens informationsdiskar*. Rapport inom KUB-projektet.

- Kock, Henrik (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling. I: Kock, Henrik (red.) Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling.* Lund: Studentlitteratur. S. 11-19.
- Kock, Henrik (2010). Kompetensutveckling på arbetsplatsen - sammanfattande slutsatser och reflektioner I: Kock, Henrik (red.) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling.* Lund: Studentlitteratur. S. 161-192.
- Kock, Henrik (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling.* Lund: Studentlitteratur.
- Lave, Jean (2008). Epilogue: Situated Learning and Changing Practice. I: Amin, Ash & Roberts, Joanne (red.) *Community, economic creativity, and organization.* Oxford: Oxford University Press. S. 283-295.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewén, Bengt, Philip, Hans (1998). *Ledande projektledning.* Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- March, James G. (2010). *The ambiguities of experience.* Ithaca, N.Y.: Cornell University Press
- Markless, Sharon & Streatfield, David (2013). *Evaluating the impact of your library.* 2 ed. London: Facet Publishing.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work.* NY: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (2007). *Tracking strategies: towards a general theory.* Oxford: Oxford univ. press.
- Mintzberg, Henry (2009). *Managing.* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rutquist, Anna-Christina (2013). *KUB-projektet – en modell att lära för jobbet?* Paper vid konferensen *Mötesplats Borås.*
- Rönnqvist, Dan (2004). Kompetensutveckling i praktiken. I: Ellström, Per-Erik. & Hultman, Glenn. (red.). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur. S. 199-216.
- Sandin, Amira Sofie (2011). *Barnbibliotek och lässtimulans: delaktighet, förhållningssätt, samarbete.* Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.
- Senge, Peter M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* New ed. London: Century Business.
- Sjöberg, Karin, Brulin, Göran & Svensson, Lennart (2009). Lärande utvärdering – följeforskning: en syntes. I: Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven & Sjöberg, Karin (red.). *Lärande utvärdering genom följeforskning.* Studentlitteratur: Lund. S. 259-279.
- Svensson, Lennart & Sjöberg, Karin (2009). Utvärdering som stöd för hållbar utveckling. I: Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven & Sjöberg, Karin (red.). *Lärande utvärdering genom följeforskning.* Studentlitteratur: Lund. S. 19-35.
- Säljö, Roger (2000). *Lärande i praktiken: Ett sociokulturellt perspektiv.* Stockholm: Prisma.
- Säljö, Roger (2005). *Lärande och kulturella redskap. Om lärprocesser och det kollektiva minnet.* Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Säljö, Roger (2011). Kontext och mänskliga samspel. Ett sociokulturellt perspektiv på lärande. *Utbildning & demokrati* 2011, vol.20, no. 3, s. 67-82.
- Tengblad, Stefan (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management.* Oxford: Oxford univ. press.
- Örtenblad, Anders (2009). *Lärande organisationer – vad och för vem?* Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1: Lägesehenkät 1 [Observera att enkäten skickades ut elektroniskt.]

Enkät lägesbeskrivning, januari 2013

1. Vilken biblioteksorganisation är du chef över?
2. Vilket län tillhör ditt bibliotek? (Värmland, Dalarna, Uppsala, Gävleborg)
3. Hur många enheter/filialer ingår i organisationen?
1/2-3/4-5/>5
4. Hur många personer arbetar på biblioteket?
1-10/10-20/21-40/ fler än 40
5. Hur många av bibliotekets medarbetare är kvinnor?
1-10/10-20/21-40/ fler än 40
6. Hur stor andel av medarbetarna är fackutbildade bibliotekarier?
Mindre än hälften/Mer än hälften/Nästan alla
7. Anser du att ditt bibliotek har en modell för kontinuerligt lärande i vardagen som är anpassad efter bibliotekets behov?
Ja/nej
Kommentar:
8. Vilken kunskap anser du att du har idag om vad en lärande organisation är?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
9. Vilken färdighet anser du att du har att analysera ditt eget bibliotek som en lärande organisation?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
10. I vilken utsträckning anser du att du som chef har möjlighet till reflektion på arbetsplatsen?
Ingen/låg/ganska hög/mycket hög
Kommentar:
11. I vilken utsträckning anser du att dina medarbetare har möjlighet till reflektion på arbetsplatsen?
Ingen/låg/ganska hög/mycket hög
Kommentar:

12. Hur stor andel av medarbetarna på ditt bibliotek har under det senaste året efterfrågat kompetensutveckling?
Ingen/ett fåtal/mer än hälften/nästan alla
Kommentar:
13. I vilken utsträckning upplever du att det på ditt bibliotek finns ett klimat där medarbetarna regelbundet delar med sig av sin egen kunskap och lär sig av varandra?
Ingen/låg/ganska hög/mycket hög
Kommentar:
14. I vilken utsträckning samverkade ditt bibliotek med andra bibliotek inom KUB-området före projektet?
Ingen/låg/ganska hög/mycket hög
Kommentar:
15. Hur bedömer du den IT-kompetens som finns på ditt bibliotek?
otillräcklig/tillräcklig/hög
Kommentar:
16. Hur bedömer du kompetensen när det gäller bemötande som finns på ditt bibliotek?
otillräcklig/tillräcklig/hög
Kommentar:
17. Hur bedömer du den kompetens i marknadsföring och strategisk kommunikation som finns på ditt bibliotek?
otillräcklig/tillräcklig/hög
Kommentar:
18. Hur bedömer du kompetensen när det gäller tillgänglighet för funktionshindrade som finns på ditt bibliotek?
otillräcklig/tillräcklig/hög
Kommentar:
19. Om du har några kommentarer om KUB-projektet som du vill förmedla till utvärderarna kan du göra det här:

Enkät lägesbeskrivning, april 2014

1. Vilken biblioteksorganisation är du chef över?
2. Vilket län tillhör ditt bibliotek? (Värmland, Dalarna, Uppsala, Gävleborg)
3. Hur många enheter/filialer ingår i organisationen?
1/2-3/4-5/>5
Kommentar:
4. Hur många personer arbetar på biblioteket?
1-10/10-20/21-40/ fler än 40
Kommentar:
5. Hur många av bibliotekets medarbetare är kvinnor?
1-10/10-20/21-40/ fler än 40
Kommentar:
6. Hur stor andel av medarbetarna är fackutbildade bibliotekarier?
Mindre än hälften/Mer än hälften/Nästan alla
Kommentar:
7. Vid början av projektet skrev varje bibliotekschef på ett "minikontrakt" där man förband sig att genomföra aktiviteterna med uppgivet antal personer. Hur aktivt har ert bibliotek deltagit i KUB-projektet? Du kan ange flera alternativ.

Vi kommer troligen inte att uppfylla mini-kontraktet/ Vi kommer att ha uppfyllt mini-kontraktet, men inte mer än så/ Vi kommer att ha skickat fler deltagare till aktiviteterna än vad som har angivits i mini-kontraktet/ Vi kommer att ha deltagit i fler aktiviteter än vad som angivits i mini-kontraktet
Kommentar:

8. Hur många lära av varandra-tillfällen kommer ditt bibliotek att ha anordnat innan projektets slut (juni 2014)?
Inga/1/2-3/4-5/Fler än 5
Kommentar:
9. Hur mångalära av varandra-tillfällen kommer medarbetare från ditt bibliotek att ha deltagit i, som inte ditt bibliotek anordnat självt, innan projektets slut?
Inga/1/2-3/4-5/Fler än 5
Kommentar:

10. I vilken utsträckning har ni använt er av den kompetensdatabas som finns tillgänglig via KUB-projektets webb?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
11. Har medarbetare från ditt bibliotek deltagit i KUBs internationella resor?
Nej/Ja, i en resa/Ja, i flera resor
Kommentar:
12. Har du regelbundet deltagit i "ledarspåret"?
Ja/Nej
Kommentar:
13. Hur många utvecklingsprocesser har ni angett till KUB-administrationen?
Inga/1/2-3/4-5/Fler än 5
Kommentar:
14. I vilken utsträckning har ditt bibliotek samverkat med andra bibliotek inom KUB-området under projektet?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
15. I vilken utsträckning kommer ditt bibliotek att samverka med andra bibliotek inom KUB-området efter KUB-projektets slut i juni 2014?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
16. Anser du att ditt bibliotek idag har en modell för kontinuerligt lärande i vardagen som är anpassad efter bibliotekets behov?
Ja/Nej
Kommentar:
17. Har modellen dokumenterats?
Ja/Nej
Kommentar:

18. Vilken kunskap anser du att du har idag om vad en lärande organisation är?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
19. Vilken färdighet anser du att du har idag att analysera ditt eget bibliotek som en lärande organisation?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
20. Anser du att deltagandet i KUB-projektet har ökat din förmåga att analysera ditt eget bibliotek som en lärande organisation?
Ja/Nej
Kommentar:
21. I vilken utsträckning har du haft möjlighet till egen reflektion på arbetsplatsen – under projektets genomförande?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
22. Anser du att deltagandet i KUB-projektet har ökat dina möjligheter till reflektion på arbetsplatsen – även efter projektets slut?
Ja/Nej
Kommentar:
23. I vilken utsträckning anser du att dina medarbetare har haft möjlighet till reflektion på arbetsplatsen – under projektets genomförande?

Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
24. Anser du att deltagandet i KUB-projektet har ökat dina medarbetares möjligheter till reflektion på arbetsplatsen – även efter projektets slut?
Ja/Nej
Kommentar:
25. I vilken utsträckning upplever du att det på ditt bibliotek idag finns ett klimat där medarbetarna regelbundet delar med sig av sin egen kunskap och lär sig av varandra?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:

26. Hur bedömer du den IT-kompetens som finns på ditt bibliotek idag?
Otillräcklig/Tillräcklig/Hög
Kommentar:
27. Hur bedömer du kompetensen när det gäller bemötande som finns på ditt bibliotek idag?
Otillräcklig/Tillräcklig/Hög
Kommentar:
28. Hur bedömer du den kompetens i marknadsföring och strategisk kommunikation som finns på ditt bibliotek idag?
Otillräcklig/Tillräcklig/Hög
Kommentar:
29. Hur bedömer du kompetensen när det gäller tillgänglighet för funktionshindrade som finns på ditt bibliotek idag?
Otillräcklig/Tillräcklig/Hög
Kommentar:
30. Hur bedömer du kompetensen när det gäller jämställdhet som finns på ditt bibliotek idag?
Otillräcklig/Tillräcklig/Hög
Kommentar:
31. Om du upplever att kompetensen inom något eller några av dessa områden har ökat, anser du att det är tack vare KUB-projektet?
- Ja/Nej/Vet ej
Kommentar:
32. I vilken utsträckning har bibliotekets kompetensutvecklingsplan som gjordes 2011 kunnat uppfyllas genom deltagandet i KUB-projektet?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
33. I vilken utsträckning har medarbetarnas individuella kompetensutvecklingsplaner som gjordes 2011 kunnat uppfyllas genom deltagandet i KUB-projektet?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:

34. I vilken utsträckning har KUB-projektets genomförande och resultat hjälpt ert bibliotek att anta de utmaningar som ni identifierat i er SWOT-analys?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
35. I vilken utsträckning har KUB-projektets genomförande och resultat motsvarat dina förväntningar?
Ingen/liten/ganska stor/mycket stor
Kommentar:
36. Vad tycker du har varit det bästa med KUB-projektet?
Kommentar:
37. Vad tycker du borde ha varit bättre med KUB-projektet?
Kommentar:
38. Vilka lärdomar och effekter av KUB-projektet kommer att bestå om fem år?
Kommentar:
39. Om du har några ytterligare kommentarer om KUB-projektet som du vill förmedla till utvärderarna kan du göra det här:
Kommentar:

Utvärdering av deltagande i läraaktiviteter

Aktivitet jag har deltagit i:

Datum:

Kön: kvinn
 man

Befattning/tjänst: assistent
 bibliotekarie
 chef
 annan

1. Det viktigaste jag har lärt mig idag är att:

2. Efter denna aktivitet är mina kunskaper i ämnet
mycket bättre
bättre
oförändrade

3. Jag kommer att ha användning av kunskaperna i mitt arbete
instämmer
instämmer inte

4. Jag kommer att förmedla det jag har lärt mig till mina medarbetare
inte alls
genom informella samtal
genom information på APT/personalmöte eller liknande
genom att informera på intranät eller liknande
genom att medverka i/leda en läraaktivitet på min arbetsplats
genom att medverka i/leda en läraaktivitet på andra bibliotek inom KUB-området
på annat sätt nämligen: _____

5. Jag har tidigare deltagit i andra läraaktiviteter inom KUB
nej
ja, en aktivitet
ja, två eller fler aktiviteter

Utvärderingen skickas till:

*Cecilia Gärdén, BHS
KUB-projektet
Högskolan i Borås
501 90 BORÅS*

Enkät till ledare av lära av varandra-aktiviteter i KUB

Aktivitet du har lett: _____

Datum: _____

Kön: kvinn
 man

Befattning/tjänst: assistent
 bibliotekarie
 chef
 annan

1. För vem har du hållit i en lära av varandra aktivitet?

- för personal inom min egen organisation
- för personal utanför min egen organisation
- både och

2. Hur ofta har du lärt ut dina kunskaper inom ramen för KUB?

- detta var första gången
- en gång tidigare
- flera gånger tidigare

3. På vilket sätt har du delat med dig av dina kunskaper?

- praktiska övningar/visning/workshop
- föreläsning
- lett diskussion (studiecirkel/tidskriftsklubb/open space etc.)
- annat sätt, nämligen: _____

4. Inom vilket kompetensutvecklingsområde har du delat med dig av dina kunskaper?

- bemötande
- IT och teknik
- marknadsföring
- lärande organisation
- annat, nämligen: _____

5. Skulle du vilja ha ytterligare stöd för att leda lära av varandra-aktiviteter i framtiden?

- nej, inte alls
- ja, jag skulle vilja ha mer stöd gällande pedagogiska metoder
- ja, jag skulle vilja ha mer stöd gällande kompetensutvecklingsområdet
- ja, jag skulle vilja ha mer tid för förberedelse och genomförande
- ja, jag skulle vilja ha mer stöd gällande praktiska frågor (teknik, bokningar, resor etc.)
- ja, jag skulle vilja ha annat stöd nämligen: _____

Ledaren av aktiviteten skickar enkäten till:

*Cecilia Gärdén, BHS
KUB-projektet
Högskolan i Borås
501 90 BORÅS*

Att skriva loggbok

Vad som krävs av dig som vill vara med i studien är att du för loggbok över din medverkan i projektet och att du svarar på några intervjufrågor med jämna mellanrum. Intervjun kan ske över telefon, e-post, Adobe Connect eller vid en fysisk träff, vi diskuterar vad som passar dig bäst. Din medverkan kommer att vara konfidentiell, d.v.s. ingen obehörig kan identifiera dig som lämnar uppgifter. Vi kan komma att citera dig i rapporter och presentationer, men då på ett sådant vis att ingen kan identifiera vem som står bakom uppgifterna.

En stor fördel med att föra loggbok är att det ofta medför professionell utveckling. Skrivande gör att man lättare kan följa sin egen process. Det blir på så vis ett sätt att upptäcka den egna praktiken. Men vad ska man skriva i loggboken? Ja, egentligen vad som helst som rör KUB-projektet. Loggboken kan fungera som informationskälla, som diskussionsunderlag och som probleminentifiering. Du avgör själv hur ofta du skriver i boken men vi rekommenderar att du skriver varje vecka, annars blir inte loggboken det verktyg den är tänkt att vara. Ta exempelvis en stund varje vecka där du skriver ned dina tankar. Frågor du kan knyta an till i din loggbok kan vara:

- Vilka tankar har du om projektet i stort?
- Vad händer i projektet för din del?
- Vilka aktiviteter har du deltagit i?
- Saknar du någon aktivitet?
- Vilka möjligheter ser du med KUB? Varför?
- Vilka problem ser du med KUB? Varför?
- Vilka eventuella motgångar har du stött på?
- Hur funderar du kring din egen projektmedverkan?
- Vad har du lärt dig senaste veckan?
- Vad har du lärt dina kollegor senaste veckan?
- Vilka reflektioner gör du kring din egna professionella utveckling och kompetens?
- Strävar ni på biblioteket åt samma håll?
- Vad har ni för mål med KUB? Hur fungerar de? Har alla samma vision för ögonen?
- Har KUB inneburit att du förändrat ditt arbetssätt?
- Vad har du för planer för kommande vecka?

Skriv främst för egen del, även om vi kommer att läsa dina anteckningar kontinuerligt. Om du vill komplettera med foton eller andra material går det naturligtvis bra. Du skickar in dina anteckningar en gång per månad till någon av oss. Om du har frågor, tveka inte att höra av dig!

Cecilia Gärdén, Universitetslektor Institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap/ BHS Högskolan i Borås Tfn: 033-435 44 93 E-post: cecilia.garden@hb.se	Karen Nowé Hedvall, Universitetslektor Institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap/ BHS Högskolan i Borås Tfn: 033-435 44 83 E-post: karen.nowe@hb.se
--	--

Intervjufrågor till projektägare efter avslutat projekt

Hur har du som projektägare uppfattat KUB-projektet?

Hur ser du på din roll som projektägare och på projektets organisation?

Hur ser du på projektägarens roll i relation till ett så omfattande projekt som KUB?

Som utvärderare upplever vi att projektägaren har varit tämligen osynlig i projektet. Har detta varit en medveten strategi? Varför?

Hur tänker du kring möjligheten att ta om hand resultaten i fortsättningen?

Kommer länsbiblioteken arbeta på ett nytt sätt framöver?

Intervjufrågor till projektledaren efter avslutat projekt

Hur har du som projektledare uppfattat KUB-projektet?

Vilka är projektets styrkor och svagheter?

Hur ser du på din roll som projektledare och på projektets organisation?

Hur tänker du kring möjligheten att ta om hand resultaten i framtiden?

Fokusgruppintervjufrågor till styrgruppen, februari 2013

- Hur fungerar kommunikationen med projektdeltagarna?
- Vad ni menar med "processen"?

Fokusgruppintervjufrågor till styrgruppen, april 2014

Vi har sett ett antal dilemman framträda i materialet. : dilemman mellan att styra och stödja, mellan individ och organisation och dilemman kring samverkan, samt kring relationen mellan stora och små bibliotek. Dessutom har vi sett vikten av etikettsättning.

- Har ni egen erfarenhet av dessa dilemman?
- Har era förväntningar på projektet uppfyllts?
- Har styrgruppens roll, arbetsfördelning och mandat varit tydlig för er?
- Vad har varit bra och mindre bra när det gäller kommunikation i projektet?
- Vad är er egen behållning av KUB?

Fokusgruppintervjufrågor till projektteamet, april 2014

Vi har sett ett antal dilemman framträda i materialet. : dilemman mellan att styra och stödja, mellan individ och organisation och dilemman kring samverkan, samt kring relationen mellan stora och små bibliotek. Dessutom har vi sett vikten av etikettsättning.

- Känner ni igen dessa dilemman från tillfällena när ni har träffat biblioteken eller i ert eget arbete?
- Upplever ni att er roll som konsulenter förändrats eller blivit tydligare gentemot biblioteken genom KUB-projektet?

Nästa diskussionsfråga handlar om de uppföljningsbesök ni gjort hos biblioteken. Där bad vi er att ha några frågor i åtanke:

- Vilka processer har egentligen inneburit mest lärande?
- Vad är viktigt att tänka på när det gäller processer?
- Vilka är framgångsfaktorer när det gäller processer?
- Hur sprids kunskap om lärandet i processerna bäst?
- Hur har biblioteken arbetat med kunskaps spridning och reflektion kring det egna lärandet och den egna kompetensen?
- Vad är er uppfattning om vad som har fungerat bra, och vad mindre bra, och vad det kan bero på?
- Vad är er uppfattning om hur många deltagande bibliotek som idag har anpassade modeller för lärande?

En annan fråga handlar om er roll som projektteam:

- Har den varit tydlig för er? För biblioteken?
- Hur har arbetsfördelning och fördelningen av mandat varit mellan er och projektledaren/ styrgruppen; mellan er i gruppen?
- Har ert arbete i KUB haft överlappningar med era andra arbetsuppgifter, och ser ni för- eller/och nackdelar med detta i så fall?
- Hur ser ni på er/länsbibliotekets roll framöver, efter KUB – kommer den att vara annorlunda än innan (och under) KUB? Hur i så fall?
- Hur har era olika kommunikationskanaler fungerat?
- Vad har varit svårast med KUB-projektet?
- Vilken behållning har ni själva haft av KUB?