

Cecilia Gärdén

Projektrapport Modellbibliotek

Ett projekt för lärande och biblioteks-
utveckling genom samverkan mellan
lokal och regional nivå

Innehåll

1. Projektet Modellbibliotek	4
2. Metoder	19
2.1 Läsklubb	19
2.2 Användarobservationer	25
2.3 Workshop och walk and talk	33
2.4 Inspirationsföreläsning	40
2.5 Kollegiala observationer	46
2.6 Konferensresa	54
3. Utvärdering och vägen framåt	57
Referenser	69

1. Projektet Modellbibliotek

Den här rapporten är en beskrivning av ett projekt som kallas Modellbibliotek. Projektet pågick under hösten 2017 och våren 2018 i Västra Götaland. Syftet med projektet var att lära sig mer om hur folkbibliotek kan arbeta med kompetensutveckling och kontinuerligt lärande i vardagen och vilken roll den regionala biblioteksverksamheten kan ha.

Innan projektet presenteras närmare beskrivs några av utgångspunkterna för att arbetet formades som det gjorde. Därefter följer rapportens andra kapitel som skildrar de metoder för lärande som vi arbetade med. I det tredje och sista kapitlet sammanfattas hur projektet uppfattats av deltagarna, vad vi har lärt oss genom arbetet och en beskrivning av hur biblioteken som deltog i projektet ser på vägen framåt.

Målgruppen för rapporten är i första hand folkbibliotek som vill inspireras till olika sätt att arbeta med gemensamt lärande.

Bakgrund – idén om lärande organisationer

I en värld av förändringar behöver folkbiblioteken, liksom andra bibliotek, ständigt utveckla sin verksamhet. Utvärderingar och studier av förändringsarbete på folkbibliotek visar att biblioteken kontinuerligt har behov av att samtala, lyssna och reflektera tillsammans med andra i vardagen, att få påfyllning av forskning och teoretiska begrepp, att ta del av resultat av olika projekt och att prova nya arbetsmetoder (se bland andra Ahlqvist, 2016; Gärdén & Nowé, Hedvall 2014; Gärdén & Lindsköld, 2015; Schwarz, 2016; Ögland m.fl. 2011). Projektet Modellbibliotek var ett försök att svara mot sådana behov.

Ett sätt att arbeta för att möta förändringar och att arbeta med att förbättra kvaliteten i verksamheten är att vara det som ibland kallas en lärande organisation. Det finns många olika uppfattningar och

tolkningar av vad en lärande organisation är och begreppet är under ständig förhandling och omförhandling. Forskning om lärande organisationer handlar enkelt uttryckt om hur en organisation kan agera för att öka sin förmåga att hela tiden lära sig nya saker och bli bättre på att förändra sig. Peter Senge (1995) är en välkänd forskare inom området.

Kritiken mot lärande organisationer tar bland annat upp att det är svårt att få grepp om vad det hela egentligen handlar om och att det är otydligt hur teorierna om lärande kan tillämpas i praktiken. Frågor om makt, informell styrning, kontroll och möjlighet att framföra kritik mot arbetsgivaren är andra exempel på kritik, liksom att litteraturen explicit eller implicit indelar organisationer i två grupper – de som lär och de som inte lär (se t.ex. Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 407; Örtenblad, 2009, s. 20). Några av dessa frågor ligger till grund för Modellbiblioteksprojektet – hur gör vi då, när vi ska tillämpa teorier om lärande organisationer i en biblioteksverksamhet?

Inom forskningen om lärande organisationer, om organisatoriskt lärande, om lärande i arbetslivet och om organisationspedagogik ryms en rad teoretiska begrepp. Beroende på teoretiskt angreppssätt, forskningsfrågor och ideologi ser definitionerna olika ut. Några av de begrepp som vi relaterat till i projektet är de som illustreras i bild 1. I denna rapport ryms inte en fördjupad genomgång och analys av alla begreppen i bilden, men nedan redogörs för några av de bärande tankarna i relation till Modellbiblioteksprojektet.

I bibliotekens vardagliga arbete är det en utmaning att ta sig tid att diskutera arbetssätt och metoder och det hör kanske inte till vanligheterna att bibliotek har genomgripande diskussioner om vad som menas med reflektion, arbetssätt, utvecklingsarbete eller lärande. Men det blir svårt att utveckla och förbättra verksamheten om sådana samtal inte förs. För att kunna utveckla bibliotekets arbete med exempelvis ”bemötande” underlättar det om det finns en gemensam begreppsapparat för att tala om fenomenet. Det innebär inte att det måste finnas konsensus i alla delar kring begreppet, men utan en gemensam referensram och förståelse för vad som egentligen avses är det svårt att åstadkomma gemensam förändring. Etiketter och rubriksättning tycks avgörande för hur utvecklingsarbete på biblioteket ter sig (Gärdén & Nowé Hedvall, 2014).



Bild 1. Några av de begrepp som relaterar till idén om bibliotek som lärande organisationer.

En del bibliotek arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning och omvärldsanalys såväl lokalt, regionalt, nationellt som globalt. Lagar och styrdokument förändras, visioner och mål uppdateras och digitaliseringen påverkar människors sätt att söka och använda information samtidigt som biblioteket som rum fortfarande efterfrågas starkt. Biblioteken är därmed ständigt satta under yttre förändringstryck. Det finns också ett inre förändringstryck som handlar om att uppdraget och arbetsuppgifterna kräver kontinuerlig kompetensutveckling och ett lärande förhållningssätt. Kock (2010) menar att arbetsplatsens lärmiljö är avgörande för att kompetensutvecklingsinsatser ska ge goda effekter för personal och verksamhet. Ett starkt yttre förändringstryck kan visserligen genom ledningens förstärkning generera också starka inre drivkrafter (Kock, 2010, s. 165f.). Ju starkare drivkrafter, till exempel genom upplevt yttre förändringstryck eller arbetsuppgifter som är komplexa, utmanande och uppmuntrar till självständighet, desto starkare är motivation för att delta i kompetensutveckling. Kock visar genom sin forskning att kompetensutvecklingsinsatser i en stödjande lärmiljö lyckas bättre, både för individer och för verksamhetens utveckling. Om en organisation, såsom ett bibliotek, varken upplever ett starkt yttre förändringstryck eller har en stödjande lärmiljö, har satsningar på kompetensutveckling lägre effekt.

I en lärande organisation används *forskning, teori och beprövade metoder* som stöd för analys och utveckling. Att använda forskning och teoretiska resonemang kan ge perspektiv på tillvaron och vi får hjälp att orientera oss. Enkelt uttryckt skulle vi kunna säga att teorin blir ett sätt att se, förstå och förklara något (jfr. Dimenäs, 2007, s. 104). Ett forskande förhållningssätt i bibliotekspraktiken kan innebära att använda teori från biblioteks- och informationsvetenskap eller något annat relevant forskningsområde, analysera empiriska underlag och att arbeta systematiskt utifrån medvetna val. I följeforskningen av KUB-projektet, ett stort biblioteksprojekt i fyra län, kunde vi konstatera att en framgångsfaktor när det gäller att bli en lärande organisation är att kunna växla mellan olika perspektiv – från del till helhet, från nutid till framtid, från individnivå till organisationsnivå, från teori till praktik (Gärdén & Nowé Hedvall, 2014).

Fortbildning eller kompetensutveckling inom biblioteksverksamhet kan ske på många olika sätt. I tanken om det livslånga lärandet ryms uppdelningen att lärande kan bestå av formellt lärande, som är det planerade lärandet som sker under ledning av en lärare och där det finns formella dokument såsom läroplaner och betyg och icke-formellt lärande som också det är planerat,

men utan formell dokumentation. Det kan vara exempelvis deltagande i en studiecirkel eller en kurs via något studieförbund. Det informella lärandet är det som sker varje dag på egen hand eller i samspel med andra (Fejes, 2018; Gustavsson m.fl. 1996).

Betydelsen av att explicitgöra den *tysta kunskapen* (Polanyi, 1983) har en central plats i teorier om lärande organisationer. Tyst kunskap handlar om att vi som individer skaffar oss en mängd erfarenheter som till stor del är dolda för andra. Den tysta kunskapen lyckas vi sällan sätta ord på och förmedla, utan den består av saker som vi bara vet och gör utan att reflektera närmare över dem (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 385). Den tysta, eller underförstådda, kunskapen (Granberg & Ohlsson, 2009, s. 44) uttalas inte men utgör en förutsättning för resultaten. En av de viktigaste förutsättningarna för att utveckla biblioteket som en lärande organisation är därför att vi lyckas artikulera den tysta kunskapen, att vi hittar sätt att diskutera våra erfarenheter och arbetssätt på. I mångt och mycket finns kunskapen i den kultur som biblioteket genomsyras av.

Ett begrepp som knyter an till den tysta kunskapen är tankarna om den reflekterande praktikern. Relationen mellan *kunskap-i-handling*, *reflektion-i-handling* och *reflektion-över-handling* var något som Donald Schön (2003) utforskade i sina texter. En reflekterande praktiker kan sammanfattas som någon som kan utmana sin initiala förståelse av en situation, formulera en ny förståelse och pröva ett annat sätt att göra något på. Det innebär att vi behöver ha förmåga och utrymme att kunna reflektera över, men också i, olika situationer. Bengt Molander (1996) har fördjupat tankarna om vad kunskap i handling innebär och hävdar att ingen uttalad eller tänkt kunskap får fullständig innebörd förrän vi har sett handlandet, därför att vid handlandet visar sig ordets fulla innebörd och viss kunskap kan förstås först genom praxis.

Teorin om *situerat lärande* lyfter fram idén att lärande är sammanvävt och oskiljaktigt från sin sociala praktik (Lave & Wenger, 1991, s. 31). Lave och Wenger ifrågasatte antagandet att lärande sker isolerat och dekontextualiserat och menade istället att en stor del av det lärande som sker i våra organisationer är inbäddat i kontexten. Kunskapen förändras och får ny innebörd beroende på kontexten som den används i. Lärandet sker utifrån detta synsätt genom arbete i biblioteket, genom sociala mönster, vanor och outtalade regler. Det

blir därför svårt att förstå lärande och lärandets villkor utan att se till det sammanhang som lärandet ingår i.

Ett annat centralt begrepp i projektet är *kompetensutveckling*. Kompetens kan vara individuell eller kollektiv:

Med kompetens menas en individs handlingsförmåga i förhållande till en viss uppgift, uppdrag, situation eller kontext i övrigt. Det gäller förmågan att framgångsrikt utföra sina uppgifter, inklusive förmågan att identifiera och ta i anspråk och om möjligt utvidga det tolknings- och handlingsutrymme som uppgiften erbjuder. Men kompetens kan också vara kollektiv och finnas i eller bäras av interaktionen mellan medlemmarna i en arbetsgemenskap. (Ohlsson & Granberg, 2016, s. 16).

En dimension som framhålls inom ramen för lärande i arbetslivet är vikten av att lära tillsammans och att dela med sig av sina kunskaper. Om en medarbetare åker på konferens men inte berättar för någon vad han eller hon har hört och lärt sig och inte heller förändrar något i sin yrkesvardag – hur kommer kunskapen då organisationen, och bibliotekets användare, till godo? Lära-sig-självt strategin (Ellström, 2010, s. 24) leder kanske till *individuellt lärande*, men resultaten kommer nödvändigtvis inte verksamheten till godo. Det *organisatoriska lärandet* och det *utvecklingsinriktade lärandet* blir en av de viktigaste utmaningarna för bibliotekets ledning. Ohlsson och Granberg (2016, s. 11) pekar på vikten av att skapa utrymme både för individuellt och kollektivt lärande och att ge möjligheter till fördjupad gemensam reflektion och förståelse.

På bibliotek organiseras ofta arbetet i arbetslag eller team, exempelvis skön-, fack- och barnteam. Jon Ohlson (2016) beskriver *teamlärandet* som en viktig transformationsprocess mellan individ och organisation. Teamlärandet blir en förutsättning för att organisationen ska kunna lära, då medlemmarna i teamet formar en gemensam förståelse för det uppdrag de ska utföra. Enligt Ohlson är teamet ”en organisatorisk enhet där de ingående individerna arbetar med en gemensam uppgift, har ett eller flera gemensamma mål och är ömsesidigt beroende av varandras arbetsinsatser för att kunna genomföra arbetet.” (Ohlson, 2016, s. 23).

Forskaren Pär Larsson (2016) menar att det finns två förutsättningar för *kollektivt lärande*. Den ena handlar om det måste finnas möjlighet att se medarbetare i handling utföra sitt arbete, att se hur andra löser arbetsuppgifter. Den andra handlar om de organisationsföreställningar som dominerar bland medarbetarna i en organisation, om medarbetare är villiga att synliggöra sina erfarenheter och kompetenser för varandra, i handling och i samtal. ”Det är genom att se andra agera som kompetensen synliggörs”, enligt Larsson (2016, s. 162). Larsson menar vidare att en stark identifikation med den egna organisationen gör att vår vilja att samarbeta och tillgängliggöra våra erfarenheter och kompetens med andra ökar (s. 165).

En modell som användes som utgångspunkt i KUB-projektet (Gärdén & Nowé Hedvall, 2014; Rutquist, 2013) var den så kallade 40–20–40-modellen. Modellen är ursprungligen utvecklad av Robert Brinkerhoff och innebär att en konferens eller ett kurstillfälle inte bör ses som något isolerat. Det gynnar inte lärandet att enbart fokusera på det som händer i samband med själva aktiviteten utan tid och eftertanke bör även ägnas åt förhållandena före och efter utbildningen. Fyrtio procent av tiden innan en kurs eller konferens bör läggas på förberedelse. Vad kan jag redan om ämnet? Vad behöver jag lära mig mer om?

Bild 2. Bibliotekspersonal i Falköping diskuterar beståndsutveckling och cirkulationstal tillsammans.



Vilka frågor vill jag kunna besvara efter kursen? Vem har skrivit om ämnet? Vilka frågor vill jag ställa till föreläsaren? Hur arbetar vi idag med denna fråga på biblioteket? Vilka frågor vill mina kollegor ha svar på? Vad tycker min chef är viktigt att vi utvecklar inom området? Efter kursen läggs lika mycket tid på efterarbete som på förberedelserna. Vad har jag lärt mig? Hur kan jag sprida det jag har lärt mig till mina kollegor? Vad i bibliotekets organisation eller arbetssätt kan utvecklas utifrån kunskaperna? På vilka sätt kan vi arbeta för att höja kvaliteten inom området på vårt bibliotek? Vilka frågor behöver ytterligare fördjupning?

Lärande i biblioteket har därmed en rad olika dimensioner som vi har försökt att förhålla oss till i Modellbiblioteksprojektet. Vid projektets första träff ägnade vi den mesta delen av tiden att tala om bibliotek som lärande organisationer. Vad betyder ett lärande bibliotek? Varför är lärande bibliotek något att sträva mot? Hur kan biblioteket bli ett lärande bibliotek? Vi har återkommit till begreppen under projektets gång och försökt påminna varandra om inte bara vad vi lärt i projektet utan också hur vi har lärt. Dessutom har vi återkommande tagit upp frågan om hur de metoder vi har prövat och de insikter vi har nått kan leva vidare efter att projektet har avslutats. Vi har ofta



Bild 3. På bilden diskuterar hela personalgruppen i Falköping tillsammans hur den som besöker biblioteket för första gången uppfattar entrén.

diskuterat hur vi kan undvika ”först hade vi ett projekt och sedan fortsatte vi som vanligt”.

Det finns många andra begrepp som relaterar till hur vi lär oss i vårt arbetsliv, såsom praktikgemenskap, profession, identitet, medarbetarskap, reflektion, jurisdiktion, handlingsutrymme och makt för den som vill fördjupa sig och läsa mer. Nu kommer vi emellertid att gå vidare och beskriva hur själva projektet Modellbibliotek utformades.

Modellbibliotek – lokal och regional nivå tillsammans

I Västra Götaland finns 49 kommuner som varierar i storlek, från ungefär 5 000 till 500 000 invånare. I regionen finns 179 folkbiblioteksenheter varav 55 är kombinerade folk- och skolbibliotek. Det finns också andra bibliotekstyper, såsom universitets- och högskolebibliotek, sjukhusbibliotek och skolbibliotek (Kultur i Väst, 2018).

Kultur i Väst ansvarar för den regionala biblioteksverksamheten i Västra Götalandsregionen. Uppdraget handlar enligt bibliotekslagen (SFS 2013:801) om att främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller folkbiblioteken. Kultur i Väst, liksom övriga regionala biblioteksverksamheter, arbetar idag först och främst strategiskt med att främja biblioteksutveckling. Kultur i Västs mål enligt uppdraget från regionens kulturnämnd 2018–2020 är bland annat att vara en efterfrågad och angelägen resurs för kommunerna.

Uppdragen innebär att vi framförallt arbetar konsultativt och handledande med utgångspunkt i folkbibliotekens egna behov. Arbets sättet bygger på att de kommunala biblioteken aktivt identifierar sina egna behov och också beskriver dem. Tidigare undersökningar av bibliotekssamverkan mellan lokal och regional nivå visar att de lokala biblioteken vinner på att öka sin ”beställarkompetens”. Med det menas att tydligare kunna uttrycka för regionbiblioteken vad det är de vill ha för stöd, med fokus på innehåll, kunskap och kompetens istället för service (se t.ex. Gärdén & Lindsköld, 2015, s. 28). Den regionala biblioteksverksamhetens största betydelse ligger i att stärka de kommunala bibliotekschefernas egna formuleringar och strategier (Aldstedt & Hansson, 2017, s. 46). Mandat och legitimitet för den regionala verksamheten bygger därmed på att den uppfattas som viktig, tillgänglig och kompetent av kommunerna. Den som arbetade med projektet på Kultur i Väst var Cecilia Gärdén.

Mål med projektet

Målen med projektet Modellbibliotek har varit att

- det finns en modell för kontinuerlig verksamhetsutveckling på modellbiblioteket,
- kvaliteten i verksamheten har ökat genom ökad individuell och kollektiv kompetens,
- en ny form för samverkan mellan regional och lokal nivå har prövats.

Projektets design

Projektet initierades av Kultur i Väst. I projektet valdes två bibliotek ut, som båda uttryckt intresse för att utveckla verksamheten och som vågade pröva något nytt: Falköpings bibliotek och Frölunda bibliotek. Det är ett bibliotek i en storstad och ett bibliotek i en mindre kommun. Hela personalgruppen vid respektive folkbibliotek har deltagit vid alla träffar. Projektet har pågått mellan augusti 2017 och maj 2018.

I projektets inledande fas skrevs samarbetsavtal mellan Kultur i Väst och de båda biblioteken. Enligt avtalet ansvarade Kultur i Väst för att en konsulent var tillgänglig som samtalspart under projektet. Konsulenten skulle finnas på plats vid åtta konsultativa tillfällen, genom föreläsningar, genom metodstöd vid exempelvis tidskrifts-klubb, kollegial handledning och observation, samt genom samtal med bibliotekets ledning. Vid behov skulle andra kompetenser från Kultur i Väst kopplas in. Kultur i Väst bekostade dessutom externa föreläsare och workshopledare, resa till en konferens och konferensavgift. Bibliotekens åtagande enligt avtalet var att ansvara för projektet på det egna biblioteket och stå för sina egna kostnader. Det innebar att det skulle finnas tid och mandat att genomföra projektet, att projektet rymdes inom bibliotekets mål, att biblioteket drev arbetet framåt samt stod för huvudfinansiering i form av arbetsinsatser och eventuella vikariekostnader.

Formmässigt har arbetet i modellbiblioteksprojektet utformats utifrån ett aktionsforskningsinspirerat (se t.ex. Rönnerman m.fl. 2004) och följeforskande perspektiv (se t.ex. Svensson, 2009). Innehållsriktningen kan beskrivas som organisationspedagogisk. ”Organisationspedagogik är inriktad mot hur förståelse av och kunskap om utformning av arbetsplatsen och arbetets organisation kan användas som praktisk

pedagogisk åtgärd för att främja förståelse och lärande och underlätta för organisationen att hantera omvärlden i betydelsen både påverka den och anpassa sig till den.” (Ohlsson & Granberg, 2016, s. 14). Ansatsen har valts, som beskrivits ovan, därför att forskning och erfarenhet visar att det kollektiva lärandet på arbetsplatsen genererar en ökad kollektiv handlingsrationalitet. Det handlar om att tillsammans öka kunskapen om hur ett bibliotek kan använda sitt gemensamma kunnande och utveckla kompetens. Syftet med projektet var därmed att lära sig mer om hur folkbibliotek kan arbeta med kompetensutveckling och kontinuerligt lärande i vardagen och vilken roll den regionala biblioteksverksamheten kan ha.

Under projektet har vi arbetat utifrån ett pragmatiskt förhållningssätt till begreppen som beskrivits ovan. För att inte låsa fast oss i distinktionen mellan lärande organisation eller organisatoriskt lärande, eller i diskussionen huruvida begreppet lärande organisation står för en managementidé eller är ett uttryck för en ambition att kontinuerligt arbeta med utveckling och förbättring, har vi istället lagt tyngdpunkten på att prova olika sätt att omsätta tankarna i bibliotekspraktiken. Vi har inspirerats av andra biblioteksprojekt, såsom KUB-projektet (2012–2014), KompoBib 2020 (2011–2013), Hur gör jag? – en utmanande 7-stegskur för medvetet bemötande på bibliotek (2010–2011) och Tvinningprojektet (2007–2009).

Vi har förhållit oss till ”projekt” på ett sätt som ligger i linje med vad vi ville åstadkomma, snarare än de vanligt förekommande definitionerna. Projektet var inte externfinansierat utan ett samarbete mellan regional och lokal nivå. Mål formulerades inledningsvis men om vi hade sett det nödvändigt att revidera dem hade vi gjort det. Projektet har inte varit avgränsat i tid och rum från annan verksamhet, utan snarare har vi försökt integrera det så mycket som möjligt. Vi har därmed inspirerats av Blombergs (2003) kritiska analys av projekt där han konstaterar att projekt som är att anse som framgångsrika inte alls behöver vara skilda från ordinarie verksamhet, att det är rimligt att mål kan förändras över tid och att all planering knappast kan göras i förväg. I rapporten används ”personal” för att beskriva de som arbetar på biblioteken, då det var det begrepp som biblioteken själva använde framför ”medarbetare” eller ”anställda”.

I projektets inledningsfas möttes bibliotekschefen och konsulenten från Kultur i Väst för att planera. I dialog har vi tillsammans valt ut olika innehållsteman som var angelägna för den lokala biblioteksverksamheten i respektive kommun. Vi har också valt att prova på metoder som skulle stärka det gemensamma erfarenhetsutbytet och det kollegiala lärandet och vara praktiskt möjliga att genomföra.

De lokala bibliotekens förutsättningar ser olika ut, det är ett välkänt faktum. Små och stora bibliotek brottas delvis med samma utmaningar, men en hel del skiljer sig också åt. Varje kommun har sin egen biblioteksplan och sitt eget sätt att organisera verksamheten. Frölunda är en stadsdel i södra Göteborg med ungefär 60 000 invånare som tillhör stadsdelsförvaltningen Askim-Frölunda-Högsbo. Frölunda bibliotek är en del av Frölunda Kulturhus och ingår i en biblioteksorganisation som består av tre bibliotek samt en skolbibliotekscentral. Under hösten 2018 kommer organisationen att förändras. Biblioteket har cirka 19 000 besök per månad. På biblioteket arbetar sju ton personer, varav tretton är bibliotekarier och fyra är assistenter. Susanna Månsby är bibliotekschef och har varit chef på Frölunda bibliotek i två och ett halvt år. I Frölunda var bibliotekets verksamhetsutvecklare, Jenny Hjalmarsson, också en aktiv och drivande del av projektet under hela projektiden. En översikt över hur projektet i Frölunda såg ut finns i bild 4.

Frölunda bibliotek			
Datum	Tema	Metod	Vem
Tillfälle 1 2017-08-31 Kl. 08.30-11.00	Bibliotek och lärande: uppstart, presentation av projektet, innehåll, förväntningar.	Föreläsning om bibliotek och lärande – Cecilia. Förberedelse till nästa träff: Introduktion till läsklubb – Cecilia föreläser. Läs rapporten om bemötande till nästa tillfälle.	Bibliotekschef Susanna Månsby, verksamhetsutvecklare Jenny Hjalmarsson samt konsulent Cecilia Gärdén.
Tillfälle 2 2017-09-14 Kl. 08.30-11.00 Handledning: 2017-09-22 Kl. 10.00-12.00.	Bemötande – hur gör vi och varför?	Läsklubb Förberedelse till nästa träff: Introduktion till observationer – Cecilia föreläser. Läs på texterna om observation och gör observationerna. Extra handledningstillfälle.	Tre utsedda diskussionsledare samt Susanna, Jenny och Cecilia.
Tillfälle 3 2017-10-26 Kl. 08.30-11.00	Hur rör sig våra användare i biblioteket? Vad gör de?	Genomgång av observationerna Förberedelse till nästa träff: Skriv ner frågor och kommentarer angående biblioteksrummet.	Tre utsedda observationsledare samt Susanna, Jenny och Cecilia.
Tillfälle 4 2017-11-23 Kl. 09.00-15.00	Biblioteksrummet: Lokalens identitet och dess förutsättningar för verksamheten.	Walk and talk och workshop, Utforska rummet Förberedelse till nästa träff: Skriv ned frågor om digital skyltning (minst en fråga var).	Workshopledare: Eiler Jansson, Agneta Göthesson (Halland) samt Susanna, Jenny och Cecilia.
Tillfälle 5 2018-02-01 Kl. 08.30-11.00	Synliggöra bibliotekets bestånd: digital skyltning, e-böcker och databaser. Hur gör vi när vi arbetar med flytande bestånd?	Inspirationsföreläsning Förberedelse till nästa träff: introduktion till kollegial observation – Cecilia föreläser. Gör observationerna.	Gästföreläsare: Åke Nygren, digitala biblioteket, Stockholms stadsbibliotek samt Susanna, Jenny och Cecilia.
Tillfälle 6 2018-03-08 Kl. 08.30-11.00	Mötet med användaren: hur interagerar vi med besökarna?	Kollegial observation Förberedelse till nästa träff: skriva ner frågor/saker att ta reda på.	Jenny och Cecilia.
Tillfälle 7 2018-04-11 Heldag	Konferens/studiebesök Bibliotopia, Trollhättan	Studieresa/studiebesök Förberedelse till nästa träff: skriftlig utvärdering/reflektion.	Susanna och Jenny (Cecilia konferensmoderator).
Tillfälle 8 2018-05-28 Kl. 08.30-11.00	Avslutning: utvärdering och framåtblickar.	Vad har vi lärt? Hur har vi lärt? Hur har vi följt upp det vi har lärt oss? Vad tar vi med oss framåt? Hur går vi vidare utan stöd från Kultur i Väst? Vilka frågor/ämnen vill vi utforska vidare? Har projektet fungerat som tänkt?	Susanna, Jenny och Cecilia.

Bild 4. Skiss över projektet i Frölunda.

Ungefär 33 000 personer bor i Falköping. På biblioteket i Falköping är Christina Seveborg chef och hon har varit det i tre år. På biblioteket arbetar fjorton personer, varav nio är bibliotekarier och fem är assistenter. Biblioteket består av ett huvudbibliotek och sex filialer och antal besök i tätorten per månad är drygt 9 000. Bild 5 visar hur projektet i Falköping utformades.

Falköpings bibliotek			
Datum	Tema	Metod	Vem
Tillfälle 1 2017-08-30 Kl. 08.30-11.00	Bibliotek och lärande: uppstart, presentation av projektet, innehåll, förväntningar.	Föreläsning om bibliotek och lärande – Cecilia. Förberedelse till nästa träff: Introduktion till läsklubb – Cecilia föreläser. Läs rapporten om mediestrategiskt arbete till nästa tillfälle.	Bibliotekschef Christina Seveborg och konsulent Cecilia Gärdén.
Tillfälle 2 2017-10-04 Kl. 08.30-11.00	Medieplanering och demokrati – Hur hanterar vi kontroversiella medier och program när påtryckningar kommer utifrån?	Läsklubb Förberedelse till nästa träff: Cecilia introducerar ämnet. Läs på om utåtriktat biblioteksarbete, förbered frågor.	Tre utsedda diskussionsledare samt Christina och Cecilia.
Tillfälle 3 2017-11-15 Kl. 08.30-11.00	Utåtriktat biblioteksarbete – Hur kan bibliotek arbeta uppsökande, utåtriktat och mobilt?	Inspirationsföreläsning Förberedelse till nästa träff: Skriv ner frågor och kommentarer ang. biblioteksrummet.	Tre utsedda diskussionsledare samt Christina och Cecilia.
Tillfälle 4 2017-12-06 Kl. 09.00-15.00	Biblioteksrummet – Vilken är lokalens identitet och dess förutsättningar för verksamheten?	Walk and talk och workshop, Utforska rummet Förberedelse till nästa träff: Läs utvalda texter om medieutveckling.	Workshopledare: Eiler Jansson, Agneta Göthesson (Halland) samt Christina och Cecilia.
Tillfälle 5 2018-01-17 Kl. 08.30-11.00	Medieutveckling, beståndsutveckling och cirkulations-tal.	Föreläsning, workshop, teampresentationer Förberedelse till nästa träff: introduktion till kollegial observation – Cecilia föreläser. Gör observationer.	Katarina Norén samt Christina och Cecilia.
Tillfälle 6 2018-03-21 Kl. 08.30-11.00	Mötet med användaren: hur interagerar vi med besökarna?	Kollegial observation Förberedelse till nästa träff: skriv ner frågor/saker att ta reda på.	Christina och Cecilia.
Tillfälle 7 2018-04-11 Heldag	Konferens/studiebesök Bibliotopia, Trollhättan	Studieresa/studiebesök Förberedelse till nästa träff: skriftlig utvärdering/reflektion.	(Cecilia konferensmoderator).
Tillfälle 8 2018-04-25 Kl. 08.30-11.00	Avslutning: utvärdering och framåtblickar.	Vad har vi lärt? Hur har vi lärt? Hur har vi följt upp det vi har lärt oss? Vad tar vi med oss framåt? Hur går vi vidare utan stöd från Kultur i Väst? Vilka frågor/ämnen vill vi utforska vidare? Har projektet fungerat som tänkt?	Christina och Cecilia.

Bild 5. Skiss över projektet i Falköping.

Dokumentation och uppföljning

Projektet har analyserats löpande av cheferna, verksamhetsutvecklaren och konsumenten vid Kultur i Väst och det har funnits utrymme att vid behov revidera upplägg och innehåll under projektets gång.

Projektet har dokumenterats i form av denna rapport, en poster och ett flertal powerpoint-presentationer. Spridning av projektet sker framförallt vid konferenser, mässor, nätverksmöten och chefsmöten. Dokumentation i form av föreläsningbilder, workshopmaterial och diskussionsunderlag har delats med hela personalen vid biblioteken under projekttiden.

I nästa kapitel beskrivs metoderna som vi prövade.

2. Metoder

I projektet Modellbibliotek har ett av målen handlat om att gemensamt bygga modeller för kontinuerlig verksamhetsutveckling genom att använda metoder för att belysa olika innehållsteman. De metoder som vi i dialog har bestämt oss för att prova på är inte unika för projektet utan tämligen välkända inom utvecklingsarbete, även i bibliotekssammanhang. Men varje biblioteks specifika kontext kräver sin egen tillpassning av metoderna och det finns sällan en manual som fungerar att följa till punkt och pricka. En gedigen, gärna teoretisk, kunskap om metoderna och en välgrundad analys av det speciella sammanhanget gör att förutsättningarna för att metoderna ska leda till önskvärda resultat ökar.

I det följande kapitlet beskrivs de olika metoder som biblioteken i projektet provade. Avsnitten inleds med en kort beskrivning av metoden, därefter följer en skildring av hur metoden tillämpades, sedan beskrivs deltagarnas synpunkter på metoden. Citaten från deltagarna kommer från den skriftliga utvärdering som genomfördes i projektets slutskede. Referenser till texter om metoderna finns i direkt anslutning till avsnitten, liksom fler tips för fördjupad läsning.

2.1 Läsklubb

Läsklubbar, eller tidskriftsklubbar som de vanligen kallas, har varit en vanlig metod under lång tid för kompetensutveckling inom medicin och vård, områden där personalen arbetar evidensbaserat (Haglund & Herron, 2005). Målen med en tidskriftsklubb handlar ofta om att öka kunskaperna om granskning av vetenskapligt material, att hålla sig uppdaterad om utvecklingen inom ett ämne eller att uttalat förändra praktiken. Metoden innebär att deltagarna läser och analyserar en text som sedan tas upp till diskussion i klubben, i mer eller mindre strukturerad form. Ofta ansvarar en av deltagarna för en bakgrundanalys av

texten utifrån särskilda kriterier och att presentera analysen för övriga deltagare i klubben.

Under senare år har metoden rönt ett växande intresse inom biblioteksvärlden och idag är det många bibliotek som har provat, framförallt forskningsbiblioteken. Ett exempel är Karolinska Institutets bibliotek där personalen arbetat med tidskriftsklubbar i syfte att öka bibliotekariernas informationskompetens, ett akademiskt förhållnings-sätt, förståelsen för evidensbaserad praxis, insikterna om forskningsmetodik inom biblioteks- och informationsvetenskap samt för att stärka bibliotekariernas identitet (Haglund & Herron, 2005, s. 4). Även vid folkbibliotek har metoden prövats, antingen i egen regi eller med stöd från något regionbibliotek. Verksamhetsutveckling är ett centralt syfte för metoden och tidskriftsklubben kan användas för att öka bibliotekets gemensamma kunskapsbas samt för att säkerställa ett regelbundet tillskott av teori i den dagliga verksamheten, enligt Malin Ögland (2009). En del av de studenter som ska bli bibliotekarier, exempelvis vid Högskolan i Borås, provar på metoden under sin utbildning där tidskriftsklubben till exempel används som en av examinationsformerna.

Texten som ska läsas på läsklubben ska helst inte vara för lång, eftersom det är viktigt att alla hinner läsa för att diskussionen ska bli så meningsfull som möjligt. Texten kan utgöras av en vetenskaplig artikel, en projektrapport, ett kapitel ur en kursbok eller en artikel ur en dagstidning, men det kan också vara en filmad föreläsning, ett filmklipp eller ett avsnitt ur någon podcast. Lagom antal deltagare kan vara fyra till åtta personer och om personalgruppen är större än så kan det vara en god idé att dela upp sig i mindre grupper för att alla ska hinna och kunna komma till tals.

Läsklubbarna i Frölunda och Falköping

Både vid Falköpings bibliotek och vid biblioteket i Frölunda valde vi att göra den andra träffen till en läsklubb. I Falköping stod ”medie-strategiskt arbete och inköp” i fokus och alla vid Falköpings bibliotek läste rapporten *Vi arbetar i medborgarnas tjänst: en kartläggning av mediestrategiskt arbete på bibliotek utifrån normerande dokument* (Söderlind & Elf, 2014). I Frölunda var ”bemötande” temat för träffen och alla läste rapporten *Hur gör jag? En utmanande 7-stegskur för medvetet bemötande på bibliotek* (Dahlbäck m.fl., 2011). Tre diskussions-

ledare utsågs att leda gruppdiskussionerna. Diskussionsledarna skulle förbereda en kort sammanfattning av texten och diskussionsfrågor och också leda diskussionerna vid träffen. Om de hann skulle de också leta fram fler lästips om det valda ämnet.

När vi sågs delade vi upp oss i grupper så att det var ungefär fem personer i varje grupp. En person i varje grupp, som inte var diskussionsledare, ansvarade för att göra anteckningar som sammanställdes, skickades ut till alla och sparades för att möjliggöra uppföljning. Följande punkter vägledde läsklubbar:

1. Diskussionsledarna sammanfattar texten kort (fem minuter). Vilken typ av text är det?
2. Diskutera texten generellt. Lättläst, svårläst, syfte, styrkor och svagheter?
3. Diskutera innehållet. Vad ur innehållet är mest intressant för vår verksamhet? Finns det något vi vill gå vidare med vid vårt bibliotek?
4. Fler lästips – vad finns mer att läsa om ämnet?
5. Summera diskussionen i några punkter. Vad var det viktigaste vi kom fram till? Vad har vi lärt oss av texten och diskussionen?
6. Utvärdera: hur fungerade läsklubben?

I grupperna i Falköping diskuterades bland annat användarstyrning i relation till bestånd, röststarka användare kontra bibliotekens prioriterade målgrupper, rutin för inköpsförslag, publicering av medieplanen på webben, profilinköp i relation till personalens kompetens och vikten av dialog med låntagarna kring beståndet.

En av grupperna har skrivit följande i sina anteckningar: ”I vår grupp uppfattades texten som både mycket svårläst och relativt lättläst, beroende på olika förkunskaper om hur vetenskapliga texter är uppbyggda (fotnoter, syfte, analys etc.) och vanan att ta till sig dessa.” Denna anteckning sätter fingret på en viktig aspekt av att hela bibliotekspersonalen deltar i träffarna, bibliotekarier och assistenter i dessa fall, nämligen att bibliotekarier och assistenter har olika utbildningsbakgrund. Bibliotekarier har studerat biblioteks- och informationsvetenskap i två eller tre år beroende på examen (kandidat, master

eller magister) medan assistenter har alltifrån mycket kort utbildningsbakgrund till lång utbildningsbakgrund i något annat ämne. Det kom fram vid läsningen och diskussionen av texterna att alla inte har samma vana vid att analysera en text och att uttrycka sig om denna. Frågan om vad bibliotekarier gör och vad biblioteksassistenter gör på biblioteket lyftes också i diskussionerna.

I Frölunda diskuterades bemötande i ljuset av att det fanns en ny disk i biblioteket och att införandet av nummerlappar skapat nya bemötandesituationer. Under läsklubben diskuterades bland annat bemötandet av ”svåra” besökare och hur personalen kunde arbeta tillsammans för att vända en jobbig situation. Det blev också en diskussion om bibliotekets regler, tolkningar av det egna handlingsutrymmet i relation till reglerna och om att bemötandepolicyn behövde uppdateras. I anteckningarna från en grupperna står ”Vi gillade formen att läsa och diskutera utifrån en text. Texten är absolut relevant för oss. Bemötandearbetet mycket viktigt och det är bra att diskutera och lyfta tillsammans.”

Efter att personalen suttit gruppvis och samtalat gjorde vi en gemensam genomgång där grupperna fick sammanfatta vad de hade

Bild 6. Läsklubb i Falköping.



talat om och vad de såg som viktiga frågor att ta vidare, antingen inom projektet eller vid någon arbetsplatsträff, personalmöte eller på annat vis. Här användes dator och duk där konsulenterna antecknade för att alla skulle se och ta del av samma slutsatser.

Båda biblioteken tyckte att läsklubben som metod fungerade mycket bra och vill gärna fortsätta att läsa och diskutera texter på detta vis tillsammans. En läsklubb där hela bibliotekspersonalen är med ger goda möjligheter att bygga upp en gemensam kunskapsgrund och vardagliga begrepp kan fyllas med nytt innehåll med hjälp av teoretiska resonemang. Metoden ger också möjlighet att lyfta upp frågor som kanske tidigare varit outtalade, orsak till missnöje eller problematiska på annat vis. En fördel med metoden är att texten, filmklippet eller ljudklippet som står i fokus ger en ram åt det som diskuteras och att samtalet kan pendla mellan att diskutera den aktuella texten och att diskutera den egna vardagspraktiken. En styrka under Modellbiblioteksprojektet fanns också i att den person från regionen som medverkade inte var lika involverad i den dagliga verksamheten utan kunde delta i samtalen för att underlätta för diskussionen att växla mellan närhet och distans, mellan praktik och styrdokument, mellan

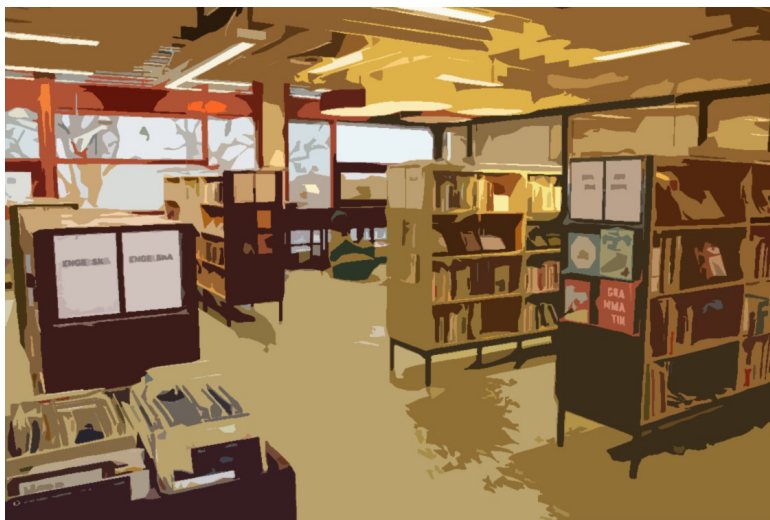


Bild 7. Barnavdelningen, Frölunda bibliotek.

vardagliga problem och önskvärda målbilder. Till metodens svårigheter hör att alla kanske inte är lika engagerade i ämnet för texten och att förståelsen varierar i en personalgrupp, dels angående ämnesvalet, dels angående kunskapen om textanalys.

Deltagarnas tankar om metoden

Jag gillade artikel-diskussionen, enkelt att ta till (om artikeln inte är för lång...).

- Personal Frölunda

Tidskriftsklubb var allra bäst då det blev en ordentlig diskussion. Alla kom till tals.

- Personal Falköping

Tror att tidskriftsklubben och observationerna blir lättast att använda på en vardaglig basis. Tidskriftsklubb kan ju lätt förberedas och göras återkommande t ex på verksamhetsmötestid.

- Personal Frölunda

Lästips om läsklubbar och tidskriftsklubbar

Balling, Gitte, Henrichsen, Lise. A. & Skouvig Laura (2008). Digital reading groups: renewing the librarian image. *New Library World*, 109 (1/2) s. 56–64.

Haglund, Lotta & Herron, David (2005). Tidskriftsklubben: en metod som utvecklar bibliotekariens förmåga till kritisk analytisk granskning. *InfoTrend*, 60 (3) s. 71–79.

Hickman, Theodore & Allen, Lisa (2005). A librarian's journal club: a forum for sharing ideas and experiences. *College & Research Libraries News*, 66 (9) s. 642–644.

Kraemer, Elizabeth .W. (2007). Keeping up with the journals: a library journal club at Oakland University. *The Journal of Academic Librarianship*, 33 (1) s. 136–137.

Ögland, Malin (2009). Tidskriftsklubben. I: *Ett steg till: en metod-bok för biblioteksutveckling. Tvinningsprojektets slutrapport*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm. S. 16–18.

2.2 Användarobservationer

En stor del av biblioteks vardagen handlar om de som besöker, eller skulle kunna besöka, biblioteket. Hur rör sig användarna i lokalen? Var är det trångt och var är det tomt? Hur uppfattar de skyltarna? Går de fram till disken och ställer frågor, eller försöker de få kontakt med personalen på annat sätt? Hur utnyttjas sittplatserna? Hur många utnyttjar tidningsrummet en vardag? När är det flest unga i biblioteket?

Inom den biblioteks- och informationsvetenskapliga forskningen är användarstudier, *user studies*, ett omfattande område. Forskningsfokus och teoretiska angreppssätt har varierat genom åren från systeminriktade och individcentrerade studier till mer kontext- och praktikorienterade ansatser (Sundin, 2003). En hel del bibliotek genomför regelbundet undersökningar i mer eller mindre strukturerad form av dem som kommer till biblioteket, som ett stöd för att utveckla verksamheten på ett sätt som möter användarnas behov och önskemål. Inom Modellbiblioteksprojektet var användarobservationer ett område som ledningen och personalen på biblioteket i Frölunda var intresserade av att fördjupa.

Det finns olika typer av observationer som används i samhällsvetenskapliga undersökningar, såsom strukturerade och ostrukturerade observationer, deltagande och icke-deltagande observationer, enkla och styrda observationer och öppna och dolda observationer (se t.ex. Bryman, 2011). En observation kan beskrivas som en uppmärksam iakttagelse av något. När metoden används för att skaffa underlag som grund för verksamhetsutveckling för en organisation är den en effektiv metod för att se på sin verksamhet med nya ögon. I många fall kan det bli en ögonöppnare där något som länge tagits för givet utmanas. En observationsstudie som görs i syfte att utveckla en biblioteksverksamhet kan sällan besvara alla frågor, men i kombination med andra metoder kan organisationen få ett användbart underlag för att exempelvis basera beslut på.

När vi gör observationer, liksom vid andra datainsamlingsmetoder, handlar det om att göra en mängd val. Det går inte att observera och dokumentera allt som vi uppfattar med våra fem sinnen, men det är sannolikt inte heller relevant. Vilken fråga ska besvaras? Var ska observationen ske? När ska den ske? Vem ska observeras? Vad i någons

beteende ska vi rikta blicken mot? Hur många observationer ska samlas in? Vem ska observera? Om det är flera personer som observerar vid olika tillfällen – hur vet vi att alla gör lika? Vad ska dokumenteras? Hur ska resultatet analyseras? En observationsstudie kräver kunskaper om urvalstekniker, reliabilitet och validitet och ofta behövs en pilotstudie för att borga för att undersökningens upplägg fungerar som tänkt. Något att beakta vid observationer är också de etiska aspekterna av att göra en undersökning i offentlig miljö. Det handlar om att tydligt beskriva för besökarna vad som pågår på biblioteket, om att alla personal ska känna till observationerna och varför de görs och om att ha en genomtänkt plan för dokumentation och lagring av det insamlade materialet. Ibland är det relevant att också tänka på forskningens påverkan, forskningseffekten, eller det som Bryman (2011, s. 274) kallar reaktiv effekt – hur användarnas agerande i biblioteket påverkas av att de vet att de är iakttagna.

I bibliotekssammanhang finns det olika sätt att göra observationer på, beroende på vilken fråga vi vill kunna besvara. Vi kan exempelvis observera aktiviteter och beteenden med stöd i ett observationsprotokoll eller schema eller så kan vi fokusera på rörelser och flöden i biblioteksrummet. Om vi vill veta mer om hur användarna rör sig runt i lokalen för att exempelvis utforska vilka ytor som är outnyttjade kan vi följa en besökare under ett besök eller göra ögonblicksbilder med hjälp av en skiss eller karta (se t.ex. Hedenström, 2009). Vi kan välja att observera en särskild aktivitet eller målgrupp eller att försöka observera alla som kommer in i biblioteket mellan vissa tidpunkter.

Observationsmetodens svagheter är bland annat att avsikterna bakom beteendet inte besvaras. Vi kan se hur och när, men inte varför. En observationsstudie i bibliotekspraktiken kräver mycket förarbete för att resultaten ska fånga vad som avses och för att forskningsfrågorna ska kunna besvaras.

Genomförande av användarobservationer

Som första steg vid den andra träffen i Frölunda knöt vi an till föregående moment i projektet som hade handlat om bemötande och vi kopplade till hur de som besöker biblioteket använder och uppfattar det. Konsulenterna inledde med att presentera observation som datainsamlingsmetod, vad användarstudier är och hur biblioteken kan

använda resultaten av användarstudier för att utveckla verksamheten. I Frölunda hade ett nytt system med nummerlappar satts i bruk och informationsdisken var ny sedan en tid tillbaka liksom diskens placering. Detta hade föranlett en del diskussion bland personalen om hur besökarna gjorde när de kom in i biblioteket. Hur många klarade sig själva när det gällde utlån och hur många behövde hjälp? Hur många kom fram till disken för att ställa frågor och hur många av dessa använde nummerlapp? Förstod besökarna skyltarna som var till för att guida dem? Var det någon som stannade och tittade på litteraturen som skyltades på kubernarna? Hur användes snurrorna med filmer och hur såg det ut med mediejukeboxen? Frågorna handlade övergripande om hur de som besökte biblioteket rörde sig i lokalen och vad de gjorde. Hela personalen var med och tog fram frågor som var intressanta att belysa.

Vi utsåg tre observationsledare som skulle hålla i arbetet. Dessa skulle läsa på om observation som metod, avgränsa frågeformuleringen, ordna observationsprotokoll, vara sina kollegor behjälpliga i insamlandet av observationer och arbeta med sammanställning och analys tillsammans med verksamhetsutvecklaren. Totalt hade de sex veckor på sig att läsa på om metoden och samla in observationer. Under denna



Bild 8. Interiör från entrén, Frölunda bibliotek.

tid lade vi in ett extra tillfälle för handledning, där konsulenten från Kultur i Väst träffade observationsledarna och verksamhetsutvecklaren. Tillsammans arbetade vi med avgränsningar runt en fråga, vilket ofta är något av en utmaning. Det fanns många frågor som skulle besvaras, men för att hålla fokus och hålla datainsamlingen enkel då det var första gången de flesta gjorde observationer, kom vi fram till att vi ville begränsa undersökningen. Vi utformade ett observationsprotokoll och utforskade bibliotekslokalen för att se vad som var praktiskt möjligt att genomföra.

Den övergripande frågeställningen blev: Vad händer i bibliotekets entré? Syftet med undersökningen var att ”förbättra biblioteksbesöket för våra besökare och underlätta för bibliotekspersonalen. Vi vill erbjuda en tydlig, lättillgänglig och tilltalande miljö vid första intrycket”. Ett observationsprotokoll tog form som preciserade vad som skulle studeras (se bild 9). Det skulle också finnas utrymme på blanketten för kommentarer och reflektion, där personalen kunde notera om något särskilt hänt vid observationstillfället eller tankar som uppstått vid datainsamlingen. En skylt som skulle informera besökarna om vad som pågick togs fram liksom ett schema för när observationerna skulle göras. Tiden för varje observationstillfälle bestämdes till 30 minuter och en plats där den som observerade skulle sitta ordnades. Ambitionen var att alla i personalen skulle göra minst ett observationstillfälle. Det ordnades också ett informationsmöte om observationsprotokollet för att alla skulle gå tillväga på samma sätt så långt det var möjligt. Observationsledarna och verksamhetsutvecklaren testade protokollet och reviderade det till viss del innan observationerna satte igång.

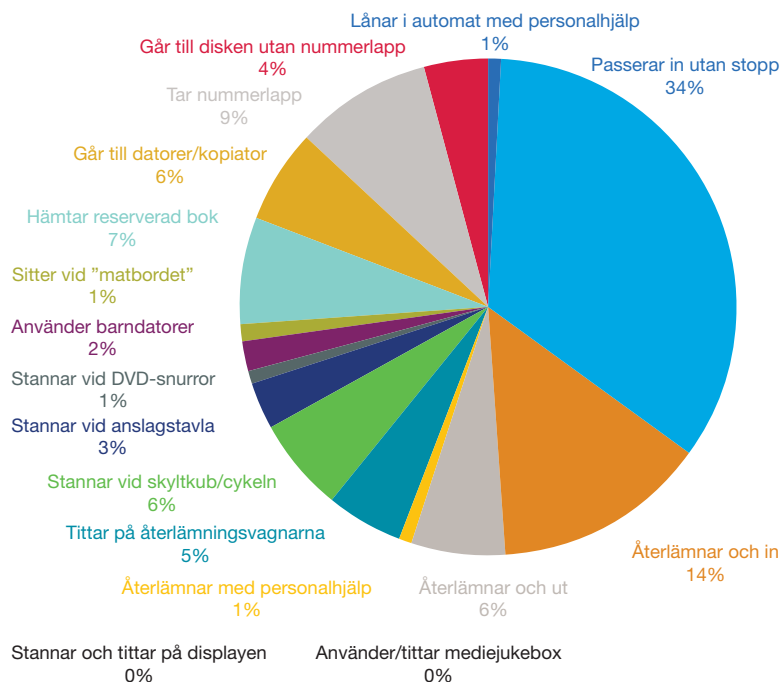
Under observationerna var det några besökare som nyfiket kom fram och ville veta mer om vad som pågick trots en tydlig skylt. Reaktionen från besökarna var mestadels positiv när bibliotekspersonalen förklarade att syftet var att förbättra entrén. Vid några tillfällen var det svårt att genomföra observationerna, exempelvis när hela skolklasser kom in samtidigt.

Observationer i entrén, Frölunda bibliotek	Datum:			Tid:
	Barn 0–12 år	Ungdom 13–19 år	Vuxen 20–65 år	Äldre 66–år
Passerar in utan stopp				
Stannar vid skyltkub				
Stannar vid anslagstavla				
Tittar på displayen				
Stannar vid långa skylthyllan				
Stannar vid DVD-snurren				
Använder/tittar mediejukebox				
Använder barndatorer				
Sitter vid "matbordet"				
Återlämnar och går in				
Återlämnar och går ut				
Hämtar reserverad bok				
Går till datorer				
Tar nummerlapp				
Går till disken utan nummerlapp				
Lånar i automat med personalhjälp				
Kommentar/reflektion				

Bild 9. Observationsmall som användes för att undersöka användarnas aktiviteter i bibliotekets entré.

Vid träff tre i projektet redovisade verksamhetsutvecklaren och observationsledarna resultaten av observationerna. Totalt observerades 1 270 aktiviteter i bibliotekets entré vid sexton olika tillfällen. Observationerna gjordes måndag till fredag en vecka i oktober 2017. Verksamhetsutvecklaren och observationsledarna presenterade resultaten dag för dag och också en sammanställning över hela veckan genom olika diagram. De presenterade också sin analys av materialet och gav förslag på områden att gå vidare med.

Bild 10. Sammanställning av användarobservationerna.



Därefter diskuterade hela personalen resultaten i grupper, utifrån fyra frågor:

- Vilka är de viktigaste resultaten? ORANGE lapp
- Vilka slutsatser kan vi dra? GUL lapp
- Hur kan resultaten användas för att utveckla verksamheten?
ROSA lapp
- Vilka frågor fick ej svar? Vad vill vi utforska vidare? GRÖN lapp

Lapparna sattes upp på stora blädderblock och vi gick igenom dem gemensamt. När vi analyserade vad som kommit fram i undersökningen ansåg många att det mest var redan känd information, även om en del siffror förvånade. Efter en stunds diskussion i grupperna väcktes både ifrågasättanden och konkreta förslag på förändringar. Vi diskuterade åtgärder som kunde göras direkt för att förbättra entrén och tankar om saker att förändra på lite längre sikt. Blädderblocksbladen sattes sedan upp i personalutrymmet, så att det gick att fylla på med nya lappar.

Metoden tog relativt mycket tid i anspråk, särskilt förberedelserna men också genomförandet. Det övergripande intrycket är att observationerna fungerade väl, men att de inte gav särskilt mycket information trots ganska omfattande datainsamling. Vi diskuterade att bekräftelse av något man tror sig veta också är ett resultat och att undersökningen gav större säkerhet i att beskriva och bedöma aktiviteter som pågår i entrén, vilka kan användas när någon fråga ska fördjupas med en annan metod. Ett annat resultat är att alla som genomförde observationer har fått prova på och därmed lärt sig något som de har användning av om de ska observera i framtiden. Metoden gav uppslag till nya frågor att undersöka, men ledde också till snabba förändringar, såsom uppsägning av avtalet för mediejukeboxen. Vi kunde i slutet av projektet konstatera att undersökningen gjort avtryck på längre sikt, då personalen ofta hänvisade till resultaten under diskussioner om andra ämnen. Det innebar en delad erfarenhet och personalen hade skaffat sig en gemensam bild.

Deltagarnas tankar om metoden

Att observera användarna var också intressant, men jag tror att dessa kunnat genomföras bättre. Vi har en stor lokal och en entré som är svår att överblicka.

- Personal Frölunda

Observationerna av besökarna blev inte så lyckad, för dåligt genomtänkt strategi. Låg verkningsgrad.

- Personal Frölunda

Observationer skulle vara spännande att göra på olika områden även om det krävs mer tid till sammanställning etc.

- Personal Frölunda

Användarobservationer har gjort mig mer uppmärksam på vad besökarna gör i biblioteket.

- Personal Frölunda

Något som gav mig mycket var observationerna av våra besökare. Så fantastiskt att få sitta och stilla observera alla människor som kom till biblioteket för att utföra sina ärenden. Det vill jag göra igen och med barnavdelningen i fokus nästa gång!

- Personal Frölunda

Lästips om observationer

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bjørndal, Cato R. P. (2005). *Det värderande ögat: observation, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. Stockholm: Liber.

Franzén, Djuna, Grönvall, Karin, Schultz Nybacka Pamela, Wennbrink, Ann-Sofie (2014). *Biblioteksbesökets värde: En studie av besökarna vid Södertörns högskolebibliotek, Huddinges huvudbibliotek och Flemingsbergs områdesbibliotek*. Se: <http://www.kb.se/dokument/Samverkan/Biblioteksbes%C3%B6kets%20v%C3%A4rde%20Projektrapport%202014-04-22.pdf> [2018-06-16]

Hedenström, Solveig (2009). Observation. I: Aleman, Lotta (red.) *Ett steg till!: en metodbok för biblioteksutveckling: Tvinningsprojektets slutrapport*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm. S. 34-40.

Linn, Mott (2013). *Seating sweeps: An innovative research method to learn about how our patrons use the library*. Se: http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/2013/papers/Linn_Seating.pdf [2018-06-16].

Ögland, Malin (2014). *Från Kalix till Ystad: observationer på folkbibliotek*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

2.3 Workshop och walk and talk – att utforska biblioteksrummet

Biblioteket som rum är ett ständigt aktuellt tema när det gäller biblioteksutveckling. Samtidigt som digitala strategier genomsyrar allt större del av folkbibliotekens verksamhet är rummets betydelse fortsatt stark för dem som använder biblioteket. Detta framgår bland annat av en nyligen genomförd undersökning av Novus och Svensk biblioteksförning (Svensk biblioteksförning, 2018). Biblioteksrummet är efterfrågat som studierum och läsrum men också som samtalsrum och mötesrum. Användarna vill på samma gång ha en tyst miljö *och* en mötesplats. De vill få hjälp och tips att hitta information eller fakta *och* få tips på skönlitteratur och bli inspirerade till läsning. De vill ha möjlighet att sitta avskärmat *och* vara tillsammans med andra människor. Det finns en stor utmaning i att folkbiblioteken kan vara så mycket när användarna beskriver sina förväntningar, enligt Novus undersökning, SOM-undersökningen (Höglund, 2017) och andra studier av människor och bibliotek.



Bild 11. Bibliotekschefen och personalen diskuterar möblering i tidskriftsrummet.

Båda biblioteken i Modellbiblioteksprojektet var intresserade av att lära sig mer om hur just biblioteksrummet kan utvecklas för att möta användarnas behov och önskemål. Därför togs kontakter med två personer som har intresserat sig särskilt för biblioteksrummet. I Halland har en biblioteksutvecklare och en konstnär som båda är intresserade av arkitekturens rumsliga förutsättningar, tillsammans utformat en metod som stödjer förändringsprocesser i biblioteket och biblioteksrummet genom att arbeta i gruppprocesser med hela arbetslag. Detta upplägg rimmade mycket väl med intentionerna i modellbiblioteksprojektet. Eiler Jansson arbetar som biblioteksutvecklare på Kultur i Halland, regionbiblioteket, och biblioteket som fysiskt rum är ett av hans huvudsakliga arbetsområden. Agneta Göthesson är verksam som konstnär och lärare inom konstområdet och har tidigare arbetat på folkbibliotek, länsbibliotek och i bokhandel. De skriver själva om metoden att den: [...] ”går ut på att synliggöra och visa på vilka möjligheter som finns i biblioteksrummet genom att fokusera på lokalens identitet och dess förutsättningar för verksamheten.” (Jansson, 2016).

Sättet att arbeta på kan beskrivas som ”walk and talk”. Walk and talk, eller promenadmöte, samtalspromenad eller parpromenad på svenska, finns i flera varianter, där det övergripande syftet är att lösgöra kreativitet, att få in många idéer och att stimulera till givande samtal.

Metodens styrkor är att det är enkel metod som är lätt att planera och genomföra och att en mängd idéer och förslag samlas in på ett strukturerat sätt. Nackdelen med metoden är att det inte blir så mycket fördjupning. Metoden kan användas genom att ge deltagare i en kurs möjlighet att ge sig ut på promenad för att reflektera över ett ämne på ett mer kreativt och fritt sätt och sedan komma tillbaka och dela med sig av sina erfarenheter (Widmark, 2018). Den kan användas när politiker eller tjänstemän vill möta medborgare på stan, vandra med och under tiden ställa frågor utifrån ett visst ämne (SKL, 2018). Den kan också användas i forskning, exempelvis när forskare och barn i förskolan under samtalspromenader talar om olika platser där barnet leder forskaren (Klerfeldt & Haglund, 2011).

Att se på sitt bibliotek med nya ögon

Eiler Jansson och Agneta Göthesson bokades in för en dag på Frölunda bibliotek och en dag på Falköpings bibliotek. I planeringen av workshoppen bestämdes det att workshopledarna skulle träffa bibliotekschefen dagen innan själva workshoppen skulle äga rum för att skaffa sig information om bibliotekets verksamhet, framtidsvisioner, önskade prioriteringar, samt biblioteksrummets historia och förändringar över tid. Dessutom undersökte ledarna biblioteket på plats, observerade flöden och pratade med några personer ur bibliotekspersonalen för att förbereda workshoppen.

Vid avslutningen av den tredje träffen i modellbiblioteksprojektet hade personalen på de båda biblioteken fått i uppgift att tillsammans förbereda sig för workshoppen Utforska rummet. De skulle diskutera vilka förkunskaper om rummet som de redan hade, undersöka om de hade gjort andra studier av biblioteksrummet tidigare och skriva ner frågor och kommentarer. I Frölunda skulle de dessutom se tillbaka på träffen om bemötande (träff två) och träffen om observationerna (träff tre) och se om det var något från dessa resonemang som de ville koppla till biblioteksrummet.



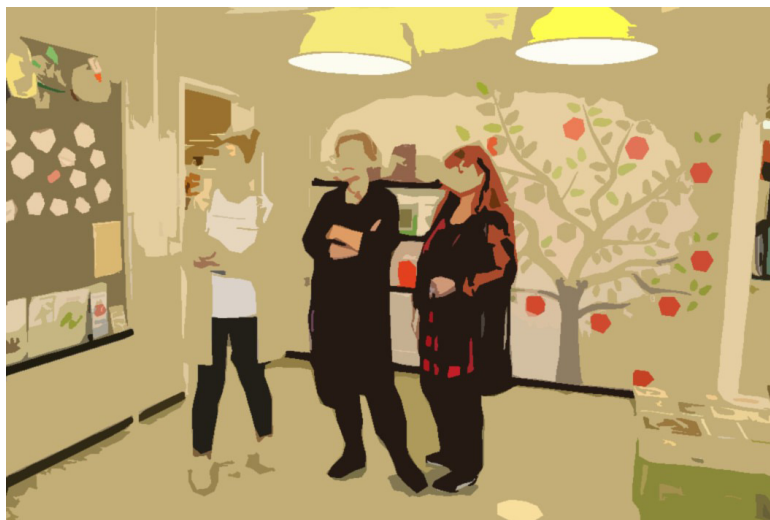
Bild 12. Gemensam genomgång i Frölunda bibliotek.

På båda biblioteken tog workshopen en heldag i anspråk och all bibliotekspersonal var med på genomförandet som varade ungefär sex timmar. I Falköping var biblioteket stängt och i Frölunda togs vikarier in för att täcka upp. Dagen inleddes med en gemensam genomgång av vad som skulle ske under dagen och därefter arbetade personalen i smågrupper som bibliotekschefen hade delat in dem i.

Smågrupperna utforskade lokalen genom att gå omkring och stanna vid ett antal utmärkta punkter, där de diskuterade platsen utifrån perspektiv såsom ljud, ljus, möblering, färg och tillgänglighet. Efter ungefär sju minuter och ledarnas klockringning fortsatte gruppen vidare till nästa punkt. Alla deltagare fick möjlighet att framföra sina tankar och funderingar och en person i varje smågrupp ansvarade för att föra anteckningar utifrån samtalen. Efter lunch samlades alla igen för en gemensam genomgång och diskussion av sina iakttagelser. Vid genomgången gick ledarna systematiskt igenom de utmärkta punkterna i biblioteket och smågrupperna redovisade vad som framkommit i samtalen med stöd av sina anteckningar.

Efter workshopen sammanställde workshopledarna ett dokument på ungefär åtta sidor till varje bibliotek med utgångspunkt från de

Bild 13. Personal på Frölunda bibliotek utforskar barnavdelningen och äppelrummet.



anteckningar som grupperna gjort, vad som kommit fram i den gemensamma genomgången samt sina egna iakttagelser. Rapporterna innehåller allmänna intryck och en genomgång utifrån de punkter som varit i fokus under dagen, med förändringsförslag.

En av tankarna med workshopen var att det skulle vara en kreativ process där alla var delaktiga och där hela personalgruppen tillsammans tog ansvar för att se på biblioteket med nya ögon. Att hela personalen var med och diskuterade bibliotekets förutsättningar och förslag till lösningar på kort sikt och på lång sikt var en styrka i relation till det kollektiva lärandet. Det övergripande intrycket från dagen är att deltagarna kände sig fria att uttrycka sig om de olika platserna i biblioteket. Vissa påpekanden kunde vara känsliga och saker och ting kom ibland upp till diskussion på ett vis som vanligtvis inte sker i det vardagliga biblioteksarbetet. I biblioteket arbetar personalen i team och workshopen gav tillfälle för teamen att lära känna varandras domäner i biblioteket närmare. Det fanns också möjlighet att berätta för varandra om biblioteksrummets historik och varför hyllor stod som de gjorde, varför en vägg satts upp eller varför skyltar utformats på ett visst sätt. Vissa personer i personalen hade arbetat länge på samma bibliotek och kunde dela med sig av diskussioner och beslut som lett fram till nuvarande rumsliga förutsättningar. Ramarna runt metoden möjliggjorde därmed en professionell, snarare än en personlig, diskussion.

Utmaningen efter dagen bestod i att prioritera bland alla förslag som kommit upp. Vilka förslag skulle förkastas? Vilka förändringar skulle ske direkt? Vad ska åstadkommas på lite längre sikt? Hur kan man arbeta strategiskt för att få till stånd det som man inte kan göra inom befintlig budget? Ett sätt att följa upp dagen skulle kunna vara läsning av gemensamma texter, exempelvis om hur vi kan skapa attraktiva biblioteksrum (Trobäck, 2015) eller hur bibliotek kan använda personas som verktyg för design av biblioteksrummet (Holt, 2017).

Ett par månader efter workshopen sågs konsulenterna på Kultur i Väst och en av workshopleddarna för en gemensam utvärdering av metoden. Vi kunde urskilja flera styrkor hos metoden såsom att den är lättillgänglig, en ögonöppnare, enkel, konkret, leder till hög delaktighet och också innebär lust och glädje. Det finns också utvecklingspotential såsom att det går att tematisera tydligare för större fokus och tydlighet, att en mer teoretisk inledning skulle ge innehållet större legitimitet, att en renodling skulle ge mer fördjupning, samt att digitala verktyg såsom smarta telefoner, surfplattor eller bärbara datorer vid workshopen skulle förenkla återkoppling från gruppernas arbete.

Deltagarnas tankar om metoden

Träff fyra var jätteintressant. Där fick vi verkligen nya synsätt på hur det ser ut här och det ger bränsle till att ta tag i ändringar som jag länge velat göra.

- Personal Falköping

Jag gillade verkligen workshopen och de långtgående effekter resultaten gav oss. Det kommer att vara en process som kommer att pågå länge och mycket av det som kom fram och sades förändrade nog synen på biblioteksrummet för de flesta av oss.

- Personal Frölunda

Dagen med biblioteksrummet i fokus var givande: Bekräftande, inspirerande och upplysande. En dag som gav ringar på vattnet... Bra!

-Personal Falköping

Biblioteksrummet blev lite mycket flockbeteende vid "walk and talk".

- Personal Falköping

Dagen med biblioteksrummet i fokus var den bästa metoden. En bra blandning av workshops i grupper, rundvandring och diskussioner. Möjligtvis blev det lite segdraget i slutet; för många stationer. I övrigt bra!

- Personal Falköping

Genomgången var bra på ett praktiskt sätt men hade gärna hört en grundligare föreläsning med olika tankar om biblioteksrum och dess funktioner.

-Personal Frölunda

Blivit mer medveten om möbleringens betydelse; för att "styra" besökarna, eller uppnå syften som vi vill lyfta för användarna.

- Personal Frölunda

Lästips om walk and talk

Jansson, Eiler (2016). *Utforska rummet*. Se: <http://www.regionhalland.se/kultur/vara-arbetsomraden/vara-arbetsomraden/regionbibliotek-halland/utforska-rummet/> [2018-06-07]

Klerfelt, Anna. & Haglund, Björn (2011). Samtalspromenader – barns berättelser om meningen med fritids. I Klerfelt, A. & Haglund, B. (Red.), *Fritidspedagogik – fritidshemmets teorier och praktiker*. Stockholm: Liber. S. 155–181.

SKL (2018). *Dialogguiden*. Se <http://www.dialogguiden.se> [2018-06-15]

Widmark, Annika (2018). *Storyguide*. Se <https://www.storyguide.se> [2018-06-15]

2.4 Inspirationsföreläsning

Vid båda biblioteken som ingick i projektet anordnades inspirationsföreläsningar. Alla som arbetar på bibliotek vet vad en föreläsning är. Alla har hört föreläsningar som gjort starka intryck och upplevt föreläsningar som varit som bortblåsta efter en timma. En föreläsning innebär att en grupp människor lyssnar när en eller flera personer presenterar ett ämne. Interaktion mellan föreläsare och publik kan ske under föreläsning eller efteråt, men innehållet och formen styrs till största del av personen som talar. Föreläsningar är en beprövad metod för att lära sig mer om ett ämne, både inom utbildningssystemet och när det gäller det icke-formella lärandet.

Håkansson skriver att samtidigt som föreläsningar är den vanligast förekommande undervisningsmetoden, är den också den mest föraktade och ibland lyfts föreläsningen fram som ett typexempel för föråldrad undervisning som misslyckas med att främja djup inläring (2017). Till metodens tillkortakommanden hör att det är en passiv undervisningsform som egentligen sätter mer fokus på vad den som föreläser gör och mindre på vad de som lyssnar gör, trots att vi vet att lärande oftast förutsätter aktivt deltagande. Men Håkanssons text

Bild 14. Bibliotekspersonalen i Falköping lyssnar och diskuterar utåtriktat biblioteksarbete och projektet Bibblan på stan med Maria Niemi, projektledare Mjölby bibliotek.



sammanfattar också flera positiva sidor av föreläsningar. Forskning visar att en föreläsning som presenterar en genomtänkt och nyskapande bild av ett kunskapsområde absolut kan främja lärande. Föreläsningar som form är kostnadseffektiva och en god föreläsning ger studenterna verktyg för att på egen hand påbörja reflektion och tillämpning som leder fram till lärande (2017).

Det finns gott om tips på hur vi kan bli duktiga föreläsare och också forskning som undersökt vad som utmärker en bra föreläsning (se t.ex. Feng & Wood, 2012; French & Kennedy, 2017, Köppe & Schalken-Pinkster, 2015). När det däremot gäller temat föreläsningar som grund för lärande i praktiken så har vi emellertid funnit få texter. Föreläsningen som metod i praktiken handlar om att ge nya tankar om verksamheten genom att anlita en föreläsare från en annan organisation eller en annan bransch. En fördel med att föreläsningen äger rum på arbetsplatsen, såsom biblioteket, är att alla i personalen kan vara med och lyssna på samma föredragning, vilket inte ofta är fallet beträffande konferenser eller nätverksträffar.

Föreläsningar i Falköping och Frölunda

I Falköping var temat för den tredje träffen uppsökande och utåtriktad biblioteksverksamhet. Vilka fördelar och nackdelar finns? Vilka är verksamhetens styrkor och svagheter? Vid den andra träffen introducerade konsulenten från Kultur i Väst temat och gjorde en sammanställning med historisk tillbakablick och en analys av nuläget för biblioteken. Arbetet relaterades till ändamålsparagrafen i bibliotekslagen 2§ som lyder: ”Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska verka för det demokratiska samhällets utveckling genom att bidra till kunskapsförmedling och fri åsiktsbildning. Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska främja litteraturens ställning och intresset för bildning, upplysning, utbildning och forskning samt kulturell verksamhet i övrigt. Biblioteksverksamhet ska finnas tillgänglig för alla.” (2013:800).

Konsulenten beskrev begrepp som uppsökande verksamhet, utåtriktad verksamhet, kontaktskapande verksamhet, relationsbyggande verksamhet, mobil verksamhet och vad som kännetecknar dessa verksamheter. Vi resonerade om syftet med arbetet och om det ska räknas som kärnverksamhet eller som något speciellt och också om den ofta

oklara gränsen mellan uppsökande verksamhet som ett mål i sig och marknadsföring av biblioteket. Tre personer ur personalen utsågs som särskilt ansvariga för att förbereda inför nästa träff då en inbjuden föreläsare skulle tala.

Förberedelser:

1. Läs på om utåtriktad biblioteksverksamhet.
2. Diskutera tillsammans i personalen. Exempel: Vilka begrepp använder vi? Hur har vi definierat begreppen? Är det kärnverksamhet eller stödverksamhet? Uppsökande verksamhet eller marknadsföringsstrategi? Finns det beskrivet i biblioteksplanen? Ekonomi? Går det att vara seriös (Måste vi klä ut oss och spexa till det?) Har vi utvärderat verksamheten (om den finns)? Vad säger våra politiker, vad skattas högt? Vilka på biblioteket arbetar med verksamheten?
3. Förbered egna frågor och diskussionsämnen.

I november, till den tredje träffen, kom Maria Niemi från Mjölby bibliotek och presenterade projektet *Bibblan på stan*. Maria föreläste ungefär en och en halv timma, bjöd in till frågor under föredraget och sedan diskuterade hela gruppen tillsammans med föreläsaren utifrån de frågor som förberetts.

Vid det femte tillfället var temat i Falköping medieutveckling, beståndsutveckling och cirkulationstal – vilka stöd finns för analys och uppföljning och hur arbetar vi idag? Till träffen hade deltagarna läst utvalda avsnitt ur texterna *Medieutveckling och beståndsförnyelse: en praktisk handledning för folkbibliotek* (Holm, 2017), *Strategisk medieplanering för folkbibliotek* (Höglund & Klingberg, 2001) samt *Nyckeltal 1.0* (Kungliga biblioteket, 2013) och Katarina Norén, bibliotekarie i Falköping, föreläste och visade powerpoint-bilder där hon sammanfattade texterna och lyfte fram vad hon såg som viktigt att gå vidare med. Teamen på biblioteket, skön, fack och barn, fick i uppgift att diskutera hur de arbetar idag med medieplanering och hur de vill utveckla sitt arbete. De diskuterade hur de ville att mediebeståndet skulle se ut, vad de skulle fokusera på och hur de kunde utveckla arbetet med e-böckerna. Teamen fick sedan presentera för varandra.



Bild 15. Personalen i Falköping lyssnar till en av sina kollegor, Katarina Norén, som föreläser om medieutveckling och cirkulationstal.

På Frölunda bibliotek ägnades den femte träffen åt en inspirationsföreläsning. På biblioteket pågick en diskussion om hur de kunde synliggöra sitt bestånd för användarna. Vilka olika sätt finns att arbeta med digital skyltning? Hur visas e-böcker och databaser för användarna? Hur skyltas utifrån det flytande beståndet, när boken kanske finns på ett annat bibliotek eller när boken är utlånad? Åke Nygren, digitala biblioteket vid Stockholms stadsbibliotek, bjöds in för att tala om dessa frågor. Inför träffen hade personalen förberett frågor som de ville ha svar på eller diskutera tillsammans med föreläsaren. Föreläsningen innehöll förutom muntlig presentation också demonstration av olika digitala verktyg och praktiskt provande av VR-glasögon och utvalda appar på surfplattor som föreläsaren hade med sig.

Erfarenheterna från att ha provat inspirationsföreläsning som metod visade att för att en föreläsning i bibliotekspraktiken ska ge något mer än nöje och information i stunden, är det viktigt att sammanfatta vad som sagts och diskutera vilken bäring det kan ha för att utveckla den egna organisationens arbete. Någon form av dokumentation gynnar också skapandet av en gemensam begreppslig referensram. Det krävs därmed aktivt arbete med innehållet för att lärandet ska bli utveck-



Bild 16. Personalen i Frölunda lyssnar på Åke Nygren som talar om *Biblioteket som upplevelse – om att synliggöra bibliotekets samlingar, digital signage, virtuella upplevelser, visualiseringar och AI.*

lingsinriktat och komma organisationen till gagn. Det är givetvis så att lärande utifrån en föreläsning kan ske utan en strukturerad workshop eller liknande, men förutsättningarna torde öka med gemensam reflektion och dokumentation av diskussionen. Om diskussionen leder till förändrade arbetssätt eller nya rutiner blir lärandet med stor sannolikhet mer långsiktigt (jfr. Kock m.fl., 2010).

I samband med inspirationsföreläsningar på plats i biblioteket kan det vara en god idé att försöka använda sig av 40–20–40-tanken (se kapitel 1), det vill säga att förbereda sig inför föreläsningen med att läsa på, inventera hur biblioteket redan arbetar i frågan och att förbereda frågor till föreläsaren. Det finns som nämnt ovan gott om litteratur och tips för den som ska föreläsa, men föreläsningsformen kräver också en del av den som lyssnar. För att undvika att sitta passiv (och bli okoncentrerad, ointresserad eller likgiltig) behövs strategier för att bli en aktiv lyssnare. Det finns många olika sätt att ta anteckningar, som att illustrera, att fotografera, att göra en mind-map, att skriva upp frågor och så vidare.

Vi kunde konstatera att vi borde ha lagt mer tid på att förbereda föreläsningarna och att följa upp vad som sagts. Dessutom borde vi ha synliggjort föreläsningen som metod betydligt mer och vi skulle ha diskuterat relationen mellan undervisning och lärande. I svaren i utvärderingsenkäterna framkommer att de flesta som har svarat har kommenterat innehållet i föreläsningarna, snarare än metoden inspirationsföreläsning. Det är sannolikt ett uttryck för att vi är så vana vid föreläsningsformen att vi har svårt att uttrycka oss om den, annat än om innehållet var relevant eller synpunkter på föreläsaren.

Deltagarnas tankar om föreläsningar

Det är viktigt att tänka på att utåtriktat arbete kräver resurser både i form av tid och personal och att det inte blir för mycket trams kring det hela.

- Personal Falköping

Utåtriktat var en intressant föreläsning där vi fick mycket information om Bibblan på stan.

- Personal Falköping

Jag har fått en större inblick i biblioteks synsätt i arbetet med medier, även historiskt. Det är lätt att glömma bort att inköpsförslag är en relativt ny företeelse. Jag har tidigare inte arbetat med cirkulationstal eller räknat hur gamla böckerna är så det var en ny erfarenhet. Om man provar något praktiskt så ökar ens kompetens i det.

- Personal Falköping

Blev lite besviken på föreläsningen och workshopen som skulle synliggöra bibliotekets bestånd och hur man arbetar med flytande media. Det mesta krävde resurser som vi inte har tillgång till i dagsläget.

- Personal Frölunda

Intressant med träff fem om skyltning etc. Vi behöver tänka nytt och använda nya kanaler.

- Personal Frölunda

Lästips om föreläsningar

Feng, Su & Margaret Wood (2012). What makes a good university lecturer? Students' perceptions of teaching excellence, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 4 (2) s. 142–155.

French, Sarah & Kennedy, Gregor (2017). Reassessing the value of university lectures, *Teaching in Higher Education*, 22 (6), s. 639–654.

Håkansson, Andreas (2017). Vad ska vi med föreläsningar till? *Högre utbildning*, 7 (2), s. 40-50.

Köppe Christian & Schalken-Pinkster, Joost (2015). Lecture design patterns: laying the foundation. I: *Proceedings of the 18th European Conference on Pattern Languages of Program* (EuroPLoP '13). New York.

2.5 Kollegiala observationer

Kollegial observation är en metod för lärande i arbetslivet som innebär att människor observerar varandra i en vald yrkessituation, exempelvis vid bokprat för en viss åldersgrupp, vid ett språkcafé, vid undervisning i informationssökning eller vid arbete i referensdisken. Expertgruppen för utvärdering och kvalitetsutveckling (Kungliga biblioteket) skriver i en rapport att kollegial observation innebär att bibliotekskollegor möts och utvärderar biblioteksverksamheten utifrån observationer i syfte att se hur en verksamhet ser ut kopplat till verksamhetens målsättningar (2015, s. 24). Centralt för metoden är alltså att bibliotekets policydokument, såsom biblioteksplanen eller visionsdokumentet, ska ligga till grund för vad som ska fokuseras under observationen. Skillnaden mot en användarobservation (se avsnitt 2.2) är att det är kollegor eller personer med samma yrke som observerar varandra mot bakgrund av utvalda styrdokument.

Observationerna kan göras på det egna biblioteket, eller så kan vi observera någon vid ett annat bibliotek. En fördel med att observera någon vid en annan arbetsplats är vi kan se på det som observeras med nya ögon, att vi slipper ge återkoppling till någon och sedan ses på daglig basis och att vi inte har en gemensam historia som kan färga mötet. Fördelen med att observera en kollega på samma arbetsplats är att det är lätt att hitta tillfällen att genomföra observationerna, att vi har en gemensam förståelse för sammanhanget runtomkring och det faktum att vi känner varandra borgar för ett tryggt erfarenhetsutbyte. I Tvinningprojektet samarbetade två eller fler bibliotek i Mellansverige och observerade varandras verksamheter (Axelsson, 2009). Precis som vid många av de andra metoderna som nämns i denna rapport finns inte ett sätt, utan metoden får tillpassas sammanhanget.

En närliggande metod är så kallade *critical friends*, kritiska vänner. Arbetsgruppen för kompetensutveckling för bibliotek inom Lärosäten Syd skriver att *critical friends* syftar till att förbättra arbetsmetoder och man ger varandra feedback efter att ha observerat varandra under ett möte med en eller flera användare. Metoden är utformad för att ge både den som blir observerad och den som utför observationen möjlighet till reflektion, gemensam förståelse och konstruktiv feedback. På så vis lär man av varandra, får input och nya idéer som utvecklar kompetenser (2016).

Metoden kollegiala observationer kommer från skolvärlden, där det är vanligt att lärare regelbundet observerar varandras lektioner och ger återkoppling. Om vi översätter detta till biblioteksverksamhet kan kollegiala observationer ge underlag för bedömning av kvalitet i bemötandet, underlag för utveckling av arbetsmetoder, leda till att ändra vanor, ge direkt information om vad som faktiskt sker i biblioteket, en chans att samla ”critical moments” – viktiga moment, synliggöra något specifikt i bemötandet, möjliggöra att få syn på vad som främjar det goda mötet och att driva biblioteksutvecklingen vidare (jfr. Bergentz, 2017). Framgångsfaktorerna för metoden handlar om att genom att bibliotekspersonal samspekar med varandra, analyserar och utvärderar sina arbetssätt och att samtal hålls med fokus på utveckling så fördjupas både teoretiska kunskaper och praktiska färdigheter (jfr. Bergentz, 2017).

När ett bibliotek ska arbeta med kollegiala observationer finns det många val att göra: Vad ska fokuseras? Vilka målsättningar från biblioteksplanen, eller annat policydokument, ska undersökas? När ska observationen göras? Hur länge ska den pågå? Hur ska observationen göras? Ska alla observera samma situation eller kan olika situationer



Bild 17. Samtal på Frölunda bibliotek om hur gemensamt lärande kan se ut.

väljas? När ska direkt återkoppling ges? Ska personalen observera varandra i par eller på annat sätt? Hur förhåller biblioteket sig till etiska aspekter, mot varandra och för att beskriva för användarna vad som pågår? Hur hanteras om en användare vill ställa en känslig fråga och inte vill ha ett par extra öron i närheten? Liksom vid tillämpning av de andra metoderna som beskrivs i rapporten är det centralt att ha frågeställningen klar och vara medveten om vilka val som görs och vad de får för konsekvenser för resultaten.

Observatörens uppgift under en observation är att förhålla sig passiv och osynlig så gott det går. När någon observerar en kollega är det viktigt att undvika bedömning och att fokusera på att dokumentera händelseförloppet skriftligt så detaljerat som möjligt utan egna värderingar eller tolkningar. Det är en god idé att återkoppla muntligen efteråt, helst direkt eller samma dag. Observatören beskriver vad hon eller han har sett och reflektioner kring händelseförloppet. Observatören kan också ställa frågor såsom hur tänkte du, vad var syftet med agerandet, vad fanns för alternativ, var är du nöjd med i ditt agerande, vilken är din lärdom, hur tänker du om liknande situationer framöver och så vidare. Man kan också tillsammans reflektera kring om situationen, till exempel referenssamtalet, påverkats av observationen.

Kollegiala observationer i Frölunda och Falköping

Båda biblioteken i projektet har arbetat med kollegiala observationer. För att få en introduktion till metoden föreläste konsulenten från Kultur i Väst inför att observationerna skulle genomföras. Vi ansåg att det var viktigt att alla förstod syfte och tillvägagångssätt och fick en chans att ställa frågor. Biblioteksledningen och konsulenten gav också ramarna för hur observationerna skulle genomföras utifrån gemensamma samtal. Bibliotekschefen delade in personalen parvis och bestämde hur många observationer paren skulle göra. Vi beslöt att hålla det till ett litet antal eftersom det var första gången metoden provades. På båda biblioteken avgränsade ledningen också under vilken tidsperiod observationerna skulle genomföras. Vi gick igenom vilka styrdokument personalen hade att förhålla sig till. I Frölundas fall handlade det om fyra styr- och måldokument som rörde bemötande: Göteborgs stads förhållningssätt, biblioteksplanen för Göteborgs stad 2013–2021, målen för biblioteken och skolbibliotekscentralen 2018, Kultur och fritid,

SDF Askim Frölunda Högsbo, samt Frölunda biblioteks bemötandepolicy. Även i Falköping rörde det sig om fyra styrdokument: Vision och mål Falköpings kommun, Värdegrund Falköpings kommun, biblioteksplanen samt bibliotekets mål 2018–2020.

Konsulents gjorde en observationsmall, för att alla så långt det var möjligt skulle gå tillväga på samma sätt. På baksidan av mallarna fanns instruktioner för tillvägagångssätt. När mallarna var ifyllda skulle de skickas till chefen eller verksamhetsutvecklaren som anonymiserade dem. Detta beslut hade också fattats av cheferna inför observationerna. Vi diskuterade vilka reaktioner som kunde komma från biblioteksbesökarna och hur personalen skulle förmedla till besökarna att fokus låg på personalen själva, inte på besökarna.

Inför träffen skulle personalen ha genomfört sina observationer och reflekterat över sina intryck. Vad som var svårt med att observera en kollega, om det var svårt att bli observerad av en kollega, vilka lärdomar de gjort och vad de ansåg att de behövde lära sig mer om.

Mall för kollegial observation, biblioteket
Datum och tid:
Observationsfokus:
Koppling till mål/styrdokument:
Vem observeras:
Vem observerar:
Beskrivning av händelseförlopp:
Reflektion – observatör:
Reflektion – observerad:

Bild 18. Mall för kollegial observation som användes vid biblioteken i projektet.

Vid träffen gjorde vi inledningsvis en gemensam uppföljning utifrån de individuella reflektionerna.

Därefter genomfördes en workshop i två steg. Först delades personalen in i tre grupper. Varje grupp fick ett underlag på cirka tio ifyllda, anonymiserade, mallar. Vi repeterade kort styrdokumentens skrivningar tillsammans och sedan användes styrdokumentet som fanns utskrivna och låg på varje bord som utgångspunkt för att analysera hur styrdokumentets skrivningar kom till uttryck i praktiken, utifrån de insamlade observationerna. När grupperna suttit ungefär 40 minuter gjorde vi en gemensam genomgång och dokumenterade denna.

Därefter tog steg två av workshopen vid, och grupperna skiftade mallar med varandra så att alla grupper fick nya observationer att arbeta med. Denna gången relaterade vi observationerna till kvalitetsmodellen och checklistan för referenssamtalet (Ahlqvist, 2016). Konsulenterna gick igenom modellens elva kvalitetsparametrar: pålitlighet, lyhördhet, kompetens, tillgänglighet, tillmötesgående, kommunikation, trovärdighet, trygghet, rättelse, förståelse/kunskap om kunden, påtagliga faktorer, och hur de kunde samspela med referenssamtalet. Därefter använde grupperna kvalitetsparametrarna som utgångspunkt och letade efter exempel på kvalitet i mötet med användarna under ungefär en timma. Därefter gjordes ytterligare en gemensam genomgång där samtalen dokumenterades skriftligt.

Workshoparna genererade mängder av exempel på bemötandesituationer som gav upphov till livliga diskussioner. Många exempel på hur styrdokumentet kom till uttryck lyftes, liksom många exempel på kvalitet i mötet med användarna.

Förslag som kom utifrån diskussionen i Frölunda var att införa ”rutinboken”, att samla in frågor om hur de arbetar med olika rutiner under cirka två veckor och föra en gemensam diskussion om hur vissa uppgifter genomförs. Gör alla lika? Ska alla göra lika? I boken kunde de skriva sådant som behövde lyftas, eftersom det alltid finns behov av kommunikation om rutiner. En arbetsgrupp för detta föreslogs och att frågan skulle vara en stående punkt på gemensamma möten. Frågor personalen ville gå vidare med var: Hur hanterar vi när någon sticker emellan, utan nummerlapp med en till synes kort fråga? Hur gör vi omställningen från rutinfråga till en djup referensfråga som tar tid? Hur gör vi professionella avslut i samtal med användare? Hur är

vi professionella i möten med svåra användare som tar energi? Likhet inför reglerna – hur efterlever vi det? Hur kommunicerar vi kring förändrade rutiner? Vad ”kräver” vi av användarna när det gäller teknik och digitalisering? I Falköping diskuterade bibliotekspersonalen bland annat hur de skiljer på inre och yttre arbete, hur de kan visa att de ser alla som kommer in och hur samtal kan avslutas på ett bra sätt.

På biblioteket i Frölunda såg personalen många fördelar med kollegiala observationer när vi utvärderade metoden tillsammans, såsom att man ser sig själv när man ser andra, att det är roligt att lyfta frågorna till en annan nivå, att det är viktigt med dokumentation, vikten av att synliggöra den praktiska vardagen, samt att observationerna kan vara en ”boost” som synliggör den gemensamma kompetensen. I Falköping lyfte personalen fram att fördelarna med metoden var att de fått större inblick i varandras arbete, att spegling var ett bra sätt att lära sig och reflektera över sitt egna arbetssätt. Nackdelar med metoden var att de ”dåliga” användarmötena inte alltid kom med (vissa möten valdes bort), att det tar tid att genomföra, samt att det aldrig går att spegla hur det är ”på riktigt”.

I diskussionen kom också forskningseffekten upp, i och med att personalen fått frågor från besökarna om vad som pågick trots att de försökt förmedla detta på olika sätt. Några av besökarna var inledningsvis bekymrade och befarande att observationerna var ett sätt för ledningen att undersöka personalens kompetens eller att ledningen skulle undersöka var det gick att dra ner på personal. Nackdelen enligt personalen i Falköping var att det blev en konstlad situation och att det utifrån användarnas perspektiv kunde uppfattas som störande. En lärdom vi gjorde var att observationerna tidsmässigt bör planeras när det är ett lagom flöde av besökare. Där kan man ta hjälp av besöksstatistik eller användarobservationer för att hitta en lämplig tidpunkt.

Larsson skriver att ”Det är genom att man ser andra agera som kompetensen synliggörs ” (2016, s. 162) och det framkommer med tydlighet genom deltagarnas kommentarer om metoden.

Deltagarnas tankar om metoden

Upplägget kring den kollegiala observationen fungerade kanhända inte helt optimalt. De tillfällen då undertecknad observerade/blev observerad var nära nog händelselösa, medan jag har förstått att det vid andra tillfällen blivit svärgenomfört på grund av många besökare i omlopp. Metoden hade kanske tjänat på upprepade tillfällen över en längre tidsperiod eller en längre sammanhängande observation, men det kräver sannolikt mer tid och resurser än vad som varit möjligt inom projektet.

- Personal Falköping

Frågan är hur naturligt vårt agerande blir när vi vet om att vi är observerade av en person. Samtidigt så tycker jag att det är viktigt att diskutera hur vi arbetar gentemot våra besökare. Det blev bra diskussioner. Bemötande har vi pratat om förr, men nu ställdes det mer mot sin spets så att säga och det var bra.

- Personal Falköping

Den mest effektiva metoden var att analysera kollegans uppdrag i informationsdisken. Det var också lärorikt att själv bli analyserad av kollegan!

- Personal Frölunda

Kollegial observation fungerade väl inte så bra i vår verksamhet. Svårt att se syftet fullt ut då vi jobbar i en så öppen verksamhet som vi gör med kollegor omkring oss och besökare. När du hjälper låntagare och besökare är det alltid andra, förutom den du hjälper, som observerar och iakttar vad du gör och säger. Någon dokumentation förs förvisso inte, men du är medveten om att du blir observerad av andra. Det innebär, säkert för de flesta av oss, att vi även blir mer medvetna om hur vi agerar och bemöter våra besökare.

- Personal Falköping

Den roligaste metoden var att göra observationer av kollegorna.

- Personal Frölunda

Framförallt de kollegiala observationerna var intressanta!

- Personal Frölunda

Kollegiala observationer – mycket intressant. Det finns alltid något att lära av varandra.

- Personal, Frölunda

Lästips om kollegiala observationer

Arbetsgruppen för kompetensutveckling för bibliotek inom Lärosäten Syd (2016). *Kritiska vänner på bibliotek*. Se: <https://bibkompetenssyd.wordpress.com/2016/06/15/kritiska-vanner-pa-bibliotek-atertraff/> [2018-06-28]

Axelsson, Anna-Stina (2009). Kollegiala observationer. I: Aleman, Lotta (red.) *Ett steg till! en metodbok för biblioteksutveckling: Tvinningprojektets slutrapport*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm. S. 41–46.

Bergentz, Cecilia (2017). *I mötet med dig ser jag mig själv – kollegiala observationer*. Ppt-presentation. Se: <https://ceciliabergentz.wordpress.com/tag/kollegiala-observationer/> [2018-06-17]

Expertgruppen för utvärdering och kvalitetsutveckling (2015). *Utvärdering och kvalitetsutveckling på bibliotek*. Se: http://www.kb.se/dokument/Samverkan/Utv%C3%A4rdering%20och%20kvalitetsutveckling%20p%C3%A5%20bibliotek_rapport.pdf [2018-06-17]

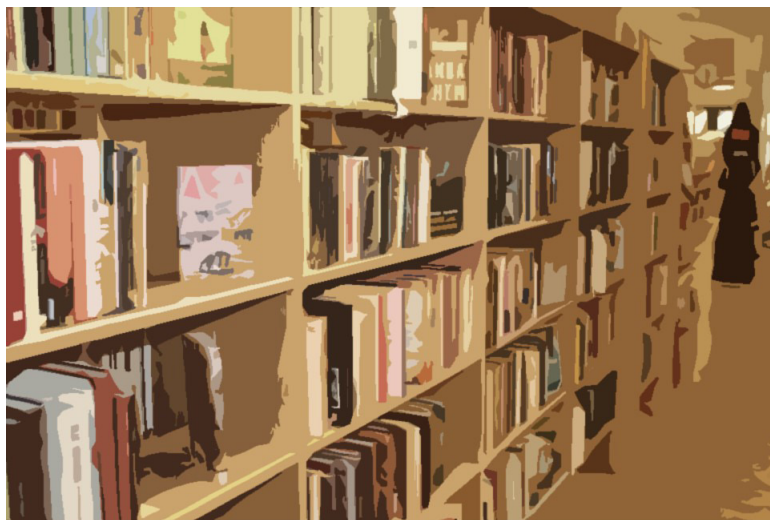
2.6 Konferensresa

Inom biblioteksverksamhet är ”konferensbenägenheten” hög. Sektorn delar säkert detta med många andra branscher. Vill någon lära sig mer om ett ämne ligger det nära till hands att resa till en konferens, där ämnen presenteras på ett sammanfattande, genomtänkt och strukturerat sätt. Det är ett effektivt och ganska bekvämt sätt att läsa sig mer om något.

Det är tämligen välkänt att det krävs aktivt arbete för att en konferens ska bli mer än bara en trevlig upplevelse. Liksom vid andra slags föreläsningar krävs förberedelse och efterarbete om vi vill att det vi lärt ska leva kvar i verksamheten en längre tid. Vi vet också att det är en stor fördel om det är mer än en person från en organisation som deltar. Då kan man ta stöd av varandra i att driva frågor, förändra någon del av verksamheten eller arbeta på nya sätt (se t.ex. Kock m.fl. 2010). Båda biblioteken som deltog i Modellbiblioteksprojektet deltog i en konferens med hela personalgruppen.

Den årliga konferensen Bibliotopia arrangeras av Kultur i Väst tillsammans med ett bibliotek i en av Västra Götalands kommuner. Konferensen vill vara en mötesplats för alla som har intresse av biblio-

Bild 19. Bokhyllor på Falcköpings bibliotek.



teksutveckling och syftet med konferensen är att diskutera bibliotekens framtida möjligheter och utmaningar. Målgruppen är politiker, kommunutvecklare, kultur- och bibliotekschefer, biblioteksmedarbetare och övriga personer som kan vara intresserade. Årets konferens, den femte i ordningen, ägde rum i Trollhättan den 11 april 2018.

På konferensen fick vi en presentation av *IFLA global vision – challenges facing the library field* av Torbjörn Nilsson, Stadsbibliotekarie i Malmö och styrelseledamot IFLA Governing Board. Därefter resonerade Johan Hirschfeldt, f.d. justitiekansler och hovrättspresident i Svea hovrätt och Mia-Marika Andin, Kultur i Väst, om JOs (Justitieombudsmannens) två beslut där man slår fast att åsikter inte får styra inköp på bibliotek, under rubriken *Lämna värderingarna hemma – om kraven på biblioteken att vara neutrala*. Sedan talade Anna Troberg, ordförande för fackförbundet DIK, om arbetsmiljön på våra bibliotek utifrån två rapporter. Jeanette Ohlsson Carlborg, religionshistoriker, talade om kulturmöten kulturskillnader, tolerans och förståelse. Därefter var det dags för valbara spår. Nina Ström, Kulturrådet, presenterade biblioterapi för hälsa och läsfrämjande. Annika Koldenius och Lars Gunnar Wahl från Ordpalatset i Borås berättade om skrivarkonferens för barn i särskilt utsatta områden. Anya Feltreuter, bibliotekschef, och Maria Niemi, projektledare, beskrev projektet Bibblan på stan – relationsskapande och uppsökande biblioteksverksamhet på cykel. Marie Eriksson från Kronans bibliotek talade under rubriken *Det sammanhållande bandet – interkulturellt arbete i flerspråkiga biblioteksmiljöer*. Konferensen avslutades med Rudolf Antoni, forskare och utvecklingschef, som lyfte fram kulturens betydelse för såväl den enskilda människan som för hela städer och regioners utveckling.

Inför konferensen hade personalen förberett sig med frågor och de reste till och från konferensen tillsammans. Frölunda bibliotek hyrde en buss och personalen vid Falköpings bibliotek samåkade i bilar. Vid konferensen erbjöds också ett studiebesök på Trollhättans bibliotek.

Det var en stor fördel att hela personalgrupperna kunde följa med på konferensen och många uppskattade både konferensens innehåll och att göra något tillsammans med sina kollegor. Vi kunde dock i efterhand konstatera att vi skulle ha arbetat mer strukturerat med en plan för konferensdeltagandet för att synliggöra det som lärts tydligare. I likhet med föreläsningar (se avsnitt 2.4) är konferensdeltagande

en ganska passiv metod som därmed ställer stora krav på den som lyssnar. Knep att använda kan vara att ta till råd för en god studieteknik, exempelvis att ta anteckningar, att använda pennor eller text i olika färger, att göra en mind-map, att föreställa sig att man självska föreläsa om ämnet, att notera saker som man i stunden kommer på att man vill prova på sitt eget bibliotek och så vidare. Uppföljning i 40–20–40-modellens anda tar tid, men leder till att lärandet kan flyttas från en individuell till en organisatorisk nivå.

Konferensen gav också möjlighet att belysa temat omvärldsbevakning och att analysera sin egen biblioteksverksamhet i relation till regionala, nationella och globala perspektiv.

Deltagarnas tankar om att resa på konferens tillsammans

Vår avslutande exkursion till Bibliotopia gav mig jättemycket, både kunskapsmässigt men naturligtvis också socialt!

- Personal Frölunda

De föreläsningar jag fick ta del av på Bibliotopia gav mig mycket.

- Personal Frölunda

Det var jätteintressant att åka på Bibliotopia och jag kände att de seminarier jag valt gav mycket, särskilt där exempel kom från Borås och Trollhättan. Men framförallt föreläsningen av Rudolf Antoni kring hur kulturen bidrar till samhället.

- Personal Frölunda

Att åka till Bibliotopia gav naturligtvis ett lite bredare perspektiv.

- Personal Falköping

3. Utvärdering och vägen framåt

I rapportens sista kapitel sammanfattas hur projektet har uppfattats av deltagarna, vad vi lärt genom arbetet och några tankar om vägen framåt.

Löpande utvärdering

Projektet har utvärderats fortlöpande av cheferna, verksamhetsutvecklaren och konsulenterna vid Kultur i Väst men också av personalen. Det har funnits utrymme för omprioritering av både innehåll och metoder. Under projektets gång har vi ställt oss frågor som: Fungerade metoden som vi tänkte? Vilka lärdomar kan vi dra? Kunde vi ha gjort på ett annat sätt? Några av erfarenheterna av att ha provat metoderna beskrivs i rapportens föregående kapitel. Konsulenterna har kontinuerligt beskrivit det pågående projektet i olika sammanhang och fått välgörande frågor och kommentarer som bidragit till ett reflekterande och kritiskt förhållningssätt. Även cheferna har fortlöpande informerat utomstående om projektet, bland annat har chefen i Falköping informerat såväl förvaltningsledning som nämnd.

Vi har vid några tillfällen fått byta datum för träffarna, byta ordning på innehållet och tänka om när det gäller arbetsformer under själva träffarna. I stort har planeringen ändå följt de ursprungliga planerna. Mot slutet av projektet lade vi större fokus på utvärdering och analys av projektet som helhet. Cheferna har muntligen och skriftligen uttryckt sina tankar om projektet och inför den sista träffen fyllde alla deltagare i en enkät. Enkätfrågorna till cheferna och till personalen var inte anonyma, vilket kan ha bidragit till att majoriteten av de svarande målar upp en mycket positiv bild av projektet. Utvärderingsenkäten var fokuserad på reflektion kring vad och hur deltagarna lärt, snarare än om de var nöjda med de specifika momenten under träffarna.

Projektet i sin helhet har också utvärderats muntligt under den sista träffen, då vi tillsammans såg tillbaka på alla träffarna och följde upp vad som var särskilt viktigt angående bemötande, utåtriktat arbete, biblioteksrummet och alla de andra teman som vi berört under det år som gått. Vi återkom också till hur vi nu uppfattade de olika metoderna, när vi kunde se på dem i backspegeln.

I rapporten finns inte utrymme att ingående beskriva allt det som utvärderingen visat, men några saker är angelägna att lyfta fram i detta avslutande kapitel. Kapitlet innehåller många citat för att åskådliggöra fler röster än författarens.

Övergripande uppfattningar om projektet

Det övergripande intrycket är att de allra flesta har en positiv bild av projektet, både under genomförandet och i retrospektiv. Bibliotekschefen i Falköping menar att det har varit inspirerande, nyttigt och lärorikt att mitt i vardagen få stanna upp och reflektera över verksamheten. Prövandet av metoder inom olika områden har bidragit till många diskussioner när personalen tillsammans har tittat på verksamheten med andra ögon och också kritiskt granskat den, ofta med stöd

Bild 20. Interiör från biblioteket i Frölunda.



i forskning. Det har dessutom varit lärorikt att hela personalstyrkan har deltagit, menar bibliotekschefen. Bibliotekschefen i Frölunda anser att det varit en resa att vara modellbibliotek under ett år. Projektet kom som en relevant fortsättning på ett arbete som påbörjats redan 2016, där biblioteket började utveckla arbetet med team utifrån ett hälsofrämjande ledar- och medarbetarskap.

Personalen vid de båda biblioteken menar bland annat att det varit positivt att lära, prova och reflektera tillsammans, att det varit givande med en teoretisk förankring, att det varit nyttigt att någon utifrån deltagit aktivt och att projektet både väckt nya tankebanor och stärkt idéer och funderingar som redan fanns.

På det stora hela har det varit positivt och intressant: det är givande att få möjligheten att reflektera över redskap och arbetsätt på områden där man lätt faller in i rutiner och ”gammal vana.” Bara att få ta ett steg tillbaka och se med nya ögon på verksamheten har varit nyttigt.

- Personal Falköping

Det har varit roligt att få tillämpa olika metoder som knyter an till utbildningen. Det är så lätt att man tappar den biten i det vardagliga arbetet.

- Personal Falköping

Det har varit väldigt roligt! Det är bra för oss att få diskutera med någon utifrån som kan belysa saker ur en annan synvinkel.

- Personal Falköping

Att det varit så fantastiskt roligt att hela arbetsgruppen har deltagit i att gemensamt utveckla vår kompetens och stärka vår biblioteksverksamhet.

- Personal Frölunda

Mycket bra projekt, tror t o m det bästa jag varit med om under mina år som bibliotekarie. Hands on, praktiskt arbete som mynnat ut i förändringar.

- Personal Frölunda

Positivt att arbetsgruppen gemensamt fått reflektera över frågor kring biblioteksutveckling, att gemensam tid avsatts. Att vi fått prova olika metoder praktiskt och att vi utvärderat och följt upp mer än vi brukar göra annars. Intressant att få en inblick i den lärande organisationens arbetsätt.

- Personal Frölunda

Måluppfyllelse

När det gäller hur målen har nåtts menar de flesta som deltagit i projektet att det nu finns en modell för kontinuerlig verksamhetsutveckling på modellbiblioteket, att kvaliteten i verksamheten har ökat genom ökad individuell och kollektiv kompetens och att en ny form för samverkan mellan regional och lokal nivå har prövats.

Bibliotekschefen i Falköping menar utöver målen att modellen som byggts upp har ökat förståelsen för vikten av kontinuerlig verksamhetsutveckling. Personalgruppen har genom projektet även svetsats samman och strävar nu tydligare mot gemensamma mål och utvecklingsmöjligheter. Samverkan mellan den regionala och den lokala nivån har dessutom bidragit till en ökad vi-känsla. Svaren från personalen på biblioteken är i vissa fall utförliga och de ger flera exempel på hur de ser på projektets mål.

Bild 21. Gruppdiskussioner i ungdomsrummet, Falköping.



Vi har ju fått pröva olika metoder och därmed ökat våra kunskaper. Vi har fått många nya idéer, uppslag. En del kan vi prova nu, en del tillhör framtidsvisioner. Vi har kopplat ihop teori och praktik genom att läsa och ha workshops. Vi har lärt oss om oss själva och varandra. Vi har prövat samverkan och det är väldigt positivt att regionen ”kommer ner på golvet”.

- Personal Falköping

Jag hoppas och tror att vi fått vi inspiration för hur vi bedriver biblioteksverksamhet på Frölunda bibliotek. Om inte annat har vi vidgat vår syn på oss själva och det jobb vi utför. Detta ger oss redskap för att kunna utveckla och förändra det vi gör, men även att ha vett på att behålla det vi faktiskt är bra på.

- Personal Frölunda

Vi har fått flera bra modeller att använda och det är hela arbetsgruppen som har fått vara med, inte några få kursdeltagare som i efterhand ska försöka att återge och inspirera resten av kollegorna.

- Personal Frölunda



Bild 22. Personalen i Frölunda provar VR-glasögon.

Det finns också några som är mer tveksamma till om det nu kan sägas finnas en modell på biblioteket.

Finns det en uttrycklig modell? Jag är inte säker på det, och jag är inte övertygad om att det vore användbart mer än på ett väldigt allmänt plan. Däremot tror jag att kvaliteten har börjat och kommer att öka som ett resultat av metoderna som prövats, och genom den ökande kompetensen. Jag tänker mig att en medvetenhet om vad vi gör i verksamheten och varför är en grundförutsättning för utveckling, och det vi tjänar på är vägar för att granska och reflektera över våra arbetsmetoder.

- Personal Falköping

Målet om att ha utvecklat en modell var kanske det som var mest oklart. Vad är egentligen en modell? Vi kunde och ville inte precisera modellens innehåll i projektets uppstart, utan tanken var att vi tillsammans skulle bygga modellen under projektets fortskridande. Genom att pröva olika metoder för lärande så skulle förståelsen för hur en stödjande lärmiljö kan skapas fördjupas. Hur skapar bibliotek en stödjande lärmiljö? Hur blir den tysta kunskapen explicit? Hur kan forskningsresultat eller teoretiska begrepp användas för att bättre förstå praktiken? Hur går vi från individuellt till organisatoriskt lärande? Dessa frågor har stötts och blötts under projektet, under praktiskt provande. Modellerna som skapats är nog inte lika tydliga för alla inblandade, utan blir en del av projektets fortsättning där de lokala biblioteken på egen hand, utan samma aktiva stöd från regionen, arbetar vidare.

En central fråga i projektet handlar om huruvida kompetensen om det innehåll som berörts och de metoder som prövats har ökat i och med projektet. Även när det gäller denna fråga ger många av deltagarna fylliga svar.

Jag upplever att min kompetens har ökat, kanhända dock i olika grad beroende på område. Jag tror att tillfället att reflektera över den egna kompetensen och hur den används i arbetet är värdefullt i sig, och att arbeta fram metoder som ger sådana tillfällen för reflektion innebär i sig en kompetenshöjning. Medvetenheten som förhoppningsvis kommer med sådana metoder ger ju sedan möjlighet till vidare kompetensutveckling på specifika områden, och en ökning av verksamhetens kvalitet.

- Personal Falköping

Jag är säker på att våra diskussioner och övningar utvecklat mig i yrket. Det är viktigt att se sig själv utifrån och att diskutera de ramar och villkor vi arbetar under. Som jag tidigare sagt tror jag på att dela erfarenheter med andra. Detta har vi kunnat göra inom projektet.

- Personal Frölunda

Huruvida den individuella eller kollektiva kompetensen har ökat genom projektet blir inte en fråga om mätbarhet, utan om hur de som deltagit uppskattar sin egen och andras kompetens. I kapitel 1 beskrivs hur vi arbetat utifrån en definition av kompetens som en individs förmåga i relation till en viss uppgift (Ohlsson & Granberg, 2016). Det är kanske snarare efter projektet som kompetensen prövas, när bibliotekspersonalen möter användare och på olika sätt arbetar med att lösa uppgifterna som användarna ställer personalen inför, vare sig det handlar om direkta frågor i referensdisken, att utveckla sagostunden eller att möblera om någon avdelning i biblioteket.

Om samarbetet lokalt – regionalt

Bibliotekschefen i Frölunda menar att det har varit utvecklande att få ha en konsulent från regionen med i projektet, eftersom en person utifrån ser på bibliotekets verksamhet med nya ögon och ställer utvecklande och utmanade frågor. Hos den regionala nivån finns andra kunskaper, möjligheter att omvärldsbevaka och läsa in sig på nya teorier, enligt bibliotekschefen. Hon skriver att det underlättar om man får lite stöd och knuffar så att man inte låter metoderna drunkna i en allt för slimmad vardag. Bibliotekschefen i Falköping konstaterar att det har varit värdefullt också att lära känna den regionala biblioteksverksamheten närmare med dess möjligheter till stöd, hjälp och utveckling. Även flera personer i personalen vid de båda biblioteken har skrivit i sin utvärdering att det är positivt att det kommit någon utifrån som kunnat se verksamheten ur en annan synvinkel och som har med sig andra perspektiv. Detta är ett välkänt faktum och en av grunderna till varför alltför projekt, även inom biblioteksverksamhet, tar stöd av en följeforskare under projekttiden istället för att anlita en extern utvärderare i efterhand.

Från ett regionalt perspektiv har projektet varit ett konstruktivt tillfälle att arbeta närmare tillsammans med lokala bibliotek. Det har

funnits en mängd tillfällen att praktiskt omsätta teorier och forskningsresultat. Det gäller teorier och forskningsresultat från den biblioteks- och informationsvetenskapliga forskningen, men kanske framförallt de teorier om lärande organisationer och organisationspedagogik som låg till grund för projektet och som beskrivits i rapportens första kapitel.

I tidigare projekt som undersökt samverkan mellan lokal och regional nivå har det identifierats skillnad i hur de olika nivåerna prioriterar arbetssätt. Den lokala nivån vill gärna arbeta med konkret förändringsarbete, medan den regionala nivån vill förändra arbetssätt på en mer strategiskt övergripande nivå (Gärdén & Lindsköld, 2015). Projektet har inneburit en balansgång mellan att styra och att stödja. Biblioteken har satt stor tilltro till Kultur i Västs medverkan i projektet och har mycket generöst och modigt visat upp och diskuterat både starka och svaga sidor i sin verksamhet. För konsulentens del har balansgången under projektet handlat om att driva, men inte driva för mycket utan att se till att biblioteken arbetar framåt med egen kraft, om att bidra med teoretiska resonemang och forskningsförankring på lagom nivå, om att både ifrågasätta och att stötta och om att inte sluta ställa frågor. Strävan har varit att konsekvent ta avstamp i den verksamhet som pågår på biblioteken och att se till att projektet har växlat mellan olika perspektiv för att kunna analysera verksamheten på ett konstruktivt och kritiskt sätt. Erfarenheterna av att ha arbetat tillsammans med de lokala biblioteken kommer sannolikt till stor användning när det gäller framtida utvecklingsarbete på bibliotek i hela regionen.

Utmaningar under projektet

Även om projektet har haft ambitionen att genomföras så nära vardagen som möjligt för att minska trösklarna i möjligaste mån, så går det inte att komma ifrån att projektet har tagit en hel del tid i anspråk. Ett välfungerande projekt sköter sig som bekant inte på egen hand. Bibliotekscheferna, och verksamhetsutvecklaren i Frölunda, har haft möten för att bestämma inriktning och metoder i samarbete med konsulenten. De har samlat in och renskrivit dokument och sett till att alla deadlines hölls. De har haft kontakt med konsulenten före och efter varje träff. De har skött gruppindelningar, utskick till personalen, lokalbokningar, tillsett schemaomläggning och vikarieförstärkning och frigjort sig från andra möten och uppgifter för att kunna vara med på

varje träff. Dessutom handlade det om att skapa tid för personalens studier, diverse uppdrag och reflektion mellan träffarna.

Personalen, bibliotekarierna och assistenterna, har tagit stort ansvar för att vara med på träffarna. Ibland har det inneburit byten av lediga dagar och en del administrativt arbete. De som varit med på samtliga tillfällen, vilket är majoriteten, har lagt 30 timmar per person vid själva träffarna. Däremellan har det krävts tid för läsning, datainsamling, gemensamma diskussioner och resor.

Konsulenten från Kultur i Väst har deltagit aktivt vid alla träffarna, totalt sexton stycken, med föreläsningar och uppgifter för grupparbeten. Varje träff har förberetts med bland annat detaljplanering av träffarna, kontakter med cheferna, formulerande av diskussionsfrågor, inläsning av texter såsom forskning, projektrapporter och styrdokument samt skapande av presentationsmaterial i form av power-pointbilder. Efter varje träff har det handlat om bearbetning av material, utskick och uppföljning på olika vis.

Tiden har varit generöst tilltagen, men inte räckt till allt vi ville göra. Ibland har vi fått avbryta diskussioner för att kunna gå vidare till nästa moment. Flera ur personalen nämnde under projektet att de gärna skulle vilja träffa det andra biblioteket som var med för att utbyta erfarenheter. Detta kunde tyvärr inte genomföras under projektets ramar, vilket är en brist.

En av utmaningarna när ett projekt i biblioteket involverar en hel personalgrupp är att deltagarna har olika utbildningsbakgrund. Det har märkts i diskussionerna och kanske varit både till fördel och nackdel för projektets utveckling. Möjligen har teoretisk förankring och kritisk analys ibland fått stå tillbaka för arbete med praktiskt förankring och att relatera till nulägesbeskrivningar. Om det hade varit en mer homogen personalgrupp hade vi kunnat lägga större vikt vid att läsa vetenskapligt material, ha med fler texter på engelska och startat diskussionerna från en punkt längre fram. Å andra sidan har många insikter gjorts när personalen gemensamt och grundligt fördjupat sig i en fråga och lyft upp något av biblioteksvardagens dilemman och därmed synliggjort den tysta kunskapen.

En annan av utmaningarna med projektet har varit att det har skruvat upp förväntningarna. När kunskapen om något ökar så ökar också kraven. Risken med projektet är att det har skapat förväntningar som



Bild 23. Förslag på hur resultaten av observationerna kan användas för att utveckla biblioteket i Frölunda.

inte kan mötas, vilket leder till frustration. Det kan handla om saker man vill köpa in, aktiviteter man vill genomföra eller kurser man vill gå. Det kan också innebära ett ökat krav på ledningen att med säker hand se till att det finns en stödjande lärmiljö med gott om tillfällen för individuellt och kollektivt lärande. En relaterad utmaning handlar om hur biblioteken framöver förmår att gå från ord till handling.

Resultat nu – och imorgon

Vad som är ett resultat av projektet och vad som hade hänt ändå är en ständig utvärderingsfråga. Enligt cheferna gick det redan under projektet att identifiera vissa resultat, saker som inte hade skett om inte projektet funnits. I Frölunda är de igång med nya läsklubbar. Verksamhetsutvecklaren berättar att biblioteket också infört en återkommande ”lärotimme” på sina verksamhetsmöten där de arbetar med workshops och berättar om vad som händer i olika nätverk. Verksamhetsutvecklaren menar att det är stor skillnad i förhållningssätt till att gå utbildning och dela med sig till varandra. Hon skriver också att ett mindre försiktigt förhållningssätt till att pröva nya metoder och arbetsätt har börjat växa fram. Intresset för att läsa forskningsrapporter och andra texter har ökat och lyhördheten för användarnas behov och omvärldens signaler är större. Även i Falköping finns det enligt bibliotekschefen ett större intresse för att tänka nytt och kritiskt granska det som redan finns. Rent konkret har förvaltningen nu köpt elcyklar med låda som bland annat ska användas till Boken kommer-verksamhet med start i höst. Båda biblioteken har arbetat med utformningen av rummet, exempelvis när det gäller skyltning och möblering. Nya förhållningssätt och därigenom nya aktiviteter är alltså ett projektresultat redan innan projektet avslutats.

En farhåga som ständigt är närvarande i projekt som utvecklingsform är att arbetet ska dö efter att projektet har avslutats och att insatserna ska ha varit förgäves. Detta tar såväl ledning som övrig personal upp i utvärderingsenkäten. En person skriver:

Vi lever i en verklighet som är tuff ekonomiskt och personellt, så det vi har fått och lärt oss under det här året är viktigt att vi försöker förvalta och använda oss av, trots av vi har det jobbigt. Tanken är ju att metoderna ska hjälpa oss.

- Personal Frölunda

På flera ställen i rapporten har vi berört frågan om hur projektets idé och metoder kan leva kvar även framåt i tiden. Bibliotekschefen i Falköping menar att biblioteket kommer att använda flera av metoderna från projektet igen, bland annat kollegial observation och läsklubb. I Falköping ska de bland annat arbeta vidare med mediebeståndet, utveckla den uppsökande verksamhet och skapa utrymme för fler mötesplatser i biblioteksrummet. Bibliotekschefen i Frölunda menar att den stora utmaningen som chef är att se till att biblioteket fortsätter med de metoder som de börjat med och som de tycker ger ökad kunskap och kvalitet i verksamheten. Hon skriver i utvärderingen att ”En verksamhet står aldrig still, den utvecklas hela tiden. Metoderna från projektet hjälper oss att komma igång, hålla styrfart och uppnå våra mål.” I det närmaste kommer Frölunda enligt bibliotekschefen att fortsätta utveckla biblioteksrummet och göra användarobservationer på barnavdelningen.

Metaperspektivet på lärande genomsyrar många av svaren kring hur personalen vid de båda biblioteken ser på fortsättningen.

De praktiskt orienterade kunskaperna kommer jag sträva efter att applicera i det dagliga arbetet, och jag ser stor nytta i att vara medveten om och tänka igenom det man gör, snarare än att falla in i rutin. I övrigt lär det bli värdefullt att fortsätta hålla de områden vi berört i åtanke, följa utvecklingen och reflektera över vilka ideer som är användbara för vår del.

- Personal Falköping

Jag har fått vertyg för mediaplanering och känner mig stärkt i arbetet med inköp och gallring. Vi har lyft blicken i gruppen för att våga göra om i rummet och tänka över vilket bestånd vi ska ha så att vi är ett relevant bibliotek för medborgare och besökare.

- Personal Falköping

Hoppas vi kan gå vidare med kollektivt lärande och kunskapsdelande i arbetsgruppen framöver. Ska försöka tänka på 40-20-40-modellen när jag går kurser och vidareutbildningar i framtiden. Vikten av att reflektera och följa upp när vi kompetensutvecklar oss eller bestämmer saker i arbetsgruppen. Viktigt att inte bara prata utan också genomföra det vi bestämt.

- Personal Frölunda

Jag tycker det är viktigt och lärorikt att vi utforskat olika sätt att utveckla verksamheten på, nu tycker jag att det är viktigt att detta arbete fortsätter och det är väl både en uppgift för oss i arbetsgruppen att hålla utvecklingstänket aktivt men framförallt en chefsuppgift att ta med på agendan.
- Personal Frölunda

Till sist

Mycket har nu skrivits och ännu mer hade kunnat skrivas om projektet. Syftet att lära sig mer om hur folkbibliotek kan arbeta med kompetensutveckling och kontinuerligt lärande i vardagen och vilken roll den regionala biblioteksverksamheten kan ha är uppnått. Några korta påpekandet får nu avsluta rapporten. Ohlsson skriver att ”Den gemensamma förståelsen är av temporär karaktär och måste hela tiden kommuniceras för att hållas levande.” (2016, s. 37). Det innebär i relation till projektet att en modell för kontinuerlig verksamhetsutveckling måste skapas om och om igen. Det går inte att fastställa en struktur för lärande i biblioteket som är giltig för all framtid. Uppenbara förändringar som att bibliotekarier byter arbete, att användarnas behov skiftar, eller att en ny chef tillträder föranleder omförhandling av modellen. Men också om verksamheten förefaller statisk behövs en levande dialog om det som sker på biblioteket, just därför att som Ohlsson skriver, förståelsen är temporär.

Insatsen som det innebär att delta i ett projekt, med tid, engagemang och pengar, kan måhända uppfattas som hög. Men om insatsen är hög kan också vinsten bli hög. Alla som deltagit hoppas nog att projektets idé om att ständigt lära sig mer, på egen hand och tillsammans med andra, lever kvar länge i verksamheten. Förhoppningen är att projektet går från att vara ett projekt till att vara en del av det arbetssätt som genomsyrar bibliotekets vardag. En vardag där alla på biblioteket håller sig informerade inom relevanta områden, söker upp och tar del av forskning och lyfter upp frågor till kritisk diskussion tillsammans med sina kollegor. En vardag där det finns beredskap för att urskilja en frågeställning och använda olika metoder för att besvara frågor. En vardag där personalen tillsammans kan relatera det som sker i den dagliga verksamheten till styrdokument såväl som till kunskap som framkommit genom forskning eller andra studier.

Uppföljningen är med denna rapport inte helt avslutad, utan Kultur i Väst planerar att återkomma till biblioteken om ett eller två år och se vilka avtryck projektet har gjort över längre tid.

Ambitionen är att andra bibliotek ska kunna dra nytta av de erfarenheter som gjordes i modellbiblioteksprojektet och därför har arbetet dokumenterats i denna rapport. Förhoppningsvis kan läsarna av rapporten inspireras till egna modeller, metoder och vägar till gemensamt lärande så att vi kan arbeta vidare för att folkbiblioteken ska utvecklas i samklang med det omgivande samhället, som lärande organisationer.

Referenser

Ahlqvist, Elisabet (2016). *Pålitligt, lyhört och kompetent: tjänstekvalitet på bibliotek i teori och praktik*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

Aldstedt, Elisabeth & Hansson, Johanna (2017). *Makten och ärligheten: ledarskap i praktiken*. Lund: BTJ förlag.

Blomberg, Jesper (2003). *Projektorganisationen: kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber ekonomi.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Dahlbäck, E., Martinsson K., Pohjola-Ahlin, S. & Telenius, M. (red.) (2011). *Hur gör jag? En utmanande 7-stegscur för medvetet bemötande på bibliotek*. Karolinska institutets universitetsbibliotek, Stadsbiblioteket i Stockholm, Stockholms universitetsbibliotek.

Dimenäs, Jörgen (2007). Teori som redskap. I: *Lära till lärare: att utveckla läraryrket – vetenskapligt förhållningssätt och vetenskaplig metodik*. Stockholm: Liber. S. 103–121.

Ellström, Per-Erik (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. S. 21–48.

Fejes, Andreas (2017). Är du fullärd lille vän? Biblioteken och det livslånga lärandet. I: *Den femte statsmakten: bibliotekens roll för demokrati, utbildning, tillgänglighet och digitalisering*. Stockholm: Kungliga biblioteket, S. 291–315.

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (red.) (2011). *Organisationspedagogik: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (red.) (2016). *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson, Bernt, Larsson, Staffan & Ellström, Per-Erik (red.) (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Gärdén, Cecilia & Lindsköld, Linnéa (2015). *Utvärdering av 2020KoM – biblioteksutveckling på lokal och regional nivå*. Sektionen biblioteks- och informationsvetenskap. Borås: Akademin för bibliotek, information, pedagogik och IT, Högskolan i Borås.

Gärdén, Cecilia & Nowé Hedvall, Karen (2014). *Lärande i biblioteket: Utvärdering av KUB-projektet*. Region Värmland.

Holm, Rolf (2017). *Medieutveckling och beståndsförnyelse: en praktisk handledning för folkbibliotek: Götabiblioteken som exempel*. Linköping: Regionbibliotek Östergötland.

Holt, Zaugg (2017). Using persona descriptions to inform library space design. I: *The Future of Library Space* (Advances in Library Administration and Organization, vol. 36) Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. S. 335–358.

Höglund, Anna-Lena & Klingberg, Christer (2001). *Strategisk medieplanering för bibliotek*. Linköping: Janus.

Höglund, Lars (2017). Biblioteken fortsatt välanvända med höga betyg. I: *Larmar och gör sig till. SOM-undersökningen 2016. SOM-rapport nr 70*. Göteborg: SOM-institutet. S. 329–341.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kungliga biblioteket (2013). *Nyckeltal 1.0*. Stockholm: Kungliga biblioteket. Se: <http://biblioteksstatistik.blogg.kb.se/files/2013/10/SkriftNyckeltal.pdf> [2018–06–26]

Kock, Henrik (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Kultur i Väst (2018). *Bibliotek i Västra Götaland*. Se: <http://www.kulturivast.se/bibliotek/bibliotek-i-vastra-gotaland>. [2018–05–10]

Larsson, Pär (2016). Organisatoriska förutsättningar för kollektivt lärande. I: *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Molander, Bengt (1996). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Ohlsson, Jon (2016). Teamlärande. I: *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. S. 21–40.
- Ohlsson, Jon & Granberg, Otto (2016). Vad är kollektivt lärande? I: *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. S. 9–19.
- Polanyi, Michael (1983[1966]). *The tacit dimension*. Repr. Gloucester, Mass.: Peter Smith.
- Rutquist Anna-Christina (2013). *KUB-projektet – en modell att lära för jobbet?* Paper vid konferensen Mötesplats profession forskning, Borås. Se: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:909915/FULLTEXT01.pdf> [2018–06–26]
- Rönnerman, Karin, Tornberg, Gunbritt, Axén, Ulla, Bergström, Kerstin, Nyberg, Eva, Söderström, Åsa, Folkesson, Lena, Olin, Anette, Nylund, Jan, Eriksson, Anita, Westberg, Lotten & Berlin, Johan (red.) (2004). *Aktionsforskning i praktiken: erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.
- SFS 2013:801. *Bibliotekslag*. Stockholm: Kulturdepartementet.
- Sundin, Olof (2003). *Informationsstrategier och yrkesidentiteter: en studie av sjuksköterskors relation till fackinformation vid arbetsplatsen*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Schwarz, Eva (red.) (2016). *Bibliotekariens praktiska kunskap: om kunskap, etik och yrkesrollen*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.
- Schön, Donald A. (2003). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Repr. Aldershot: Ashgate.
- Senge, Peter M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Svensk biblioteksförening (2018). *Novus presentation av användarundersökning om folkbibliotek*. Se: <https://www.biblioteksforeningen.se/wp-content/uploads/2018/05/novus.pdf> [2018–06–07]
- Svensson, Lennart (red.) (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderlind, Åsa & Elf, Gullvor (2014). *”Vi arbetar i medborgarnas tjänst”: en kartläggning av mediestrategiskt arbete på bibliotek utifrån normerande dokument*. Stockholm: Svensk biblioteksförening.

Trobäck, Petra (2015). *Skapa ett attraktivt biblioteksrum: en värdefull handbok*. Helsingborg: Nyaljus Tryck & Logistik.

Ögland, Malin, Åstrand, Lotta & Herron, David (2011). *Definitely, maybe eller Do the right thing: en kurs i evidensbaserat biblioteksarbete i praktiken*. Stockholm: Regionbibliotek Stockholm.

Örtenblad, Anders (2009). *Lärande organisationer: vad och för vem?* Malmö: Liber.

Kontaktuppgifter

Cecilia Gärdén, konsulent bibliotek
Kultur i Väst
cecilia.garden@kulturivast.se

Christina Seveborg, bibliotekschef
Falköpings bibliotek
christina.seveborg@falkoping.se

Susanna Månsby, bibliotekschef
Biblioteken i Askim-Frölunda-Högsbo
susanna.mansby@afh.goteborg.se

Postadress

Kultur i Väst
405 44 Göteborg

Besöksadress

Rosenlundsgatan 4
411 20 Göteborg

Telefon

031 333 51 00 (växel)
031 333 51 01 (reception)

E-post

info@kulturivast.se

Text och bild: Cecilia Gärdén



Modellbiblioteksprojektet

I en värld av förändringar behöver biblioteken ständigt utveckla sin verksamhet. Utvärderingar av förändringsarbete på folkbibliotek visar att bibliotek kontinuerligt har behov av att samtala, lyssna och reflektera tillsammans med andra i vardagen, att få påfyllning av forskning och teoretiska begrepp, att ta del av resultat av olika projekt och att prova nya arbetsmetoder. Projektet Modellbibliotek är ett försök att svara mot sådana behov.

I projektet har den regionala biblioteksverksamheten i Västra Götaland och den lokala biblioteksverksamheten i två olika kommuner tillsammans byggt upp modeller som kan användas för kollegialt lärande och verksamhetsutveckling. Rapporten beskriver hur projektet genomfördes och varför.