



Lisa Börjesson, Länsbibliotek Sörmland
Peter Alsbjer, Länsbiblioteket i Örebro län
lisa.borjesson@abm.uu.se
peter.alsbjer@orebroll.se
2013

Biblioteken som lärande organisationer – hur skapas och bibehålls de?

Biblioteks- och informationsvetare genomgår formell akademisk utbildning. Långt mer långvarigt lärande sker därefter på deras blivande arbetsplatser. De regionala biblioteksverksamheterna¹ befinner sig mitt i detta lärande, med ansvaret att främja samarbete och kvalitetsutveckling som ska förbättra folkbiblioteksverksamheter på kort och lång sikt.

Länsbibliotek Sörmland, Länsbibliotek Västmanland och Länsbiblioteket i Örebro län har tillsammans genomfört KompoBib 2020, ett omfattande och resursstarkt kompetensutvecklingsprojekt för bibliotekspersonal, med långsiktighet som uttalat mål. Projektet pågick mellan januari 2011 och mars 2013, med syfte att

”säkerställa att de biblioteksanställda har rätt kompetens för att kunna arbeta för och inom framtidens bibliotek, vilka är hörnstenar i ett demokratiskt samhälle.”(Ansökan ESF POI, s. 6)

Projektet berörde bibliotekschefer och medarbetare på folk-, sjukhus- och gymnasiebibliotek i Sörmlands, Västmanlands och Örebro län. Totalt berördes cirka femhundra biblioteksanställda. Merparten av dessa var anställda på folkbibliotek.

¹ I pappret används begreppet *regional biblioteksverksamhet* för att benämna landstingens regionala biblioteksverksamhet. Sådana verksamheter kan heta till exempel *Länsbibliotek Sörmland* eller *Regionbibliotek Stockholm* eller ingå i en mer omfattande regional kulturförvaltning och då heta till exempel *Kultur i Väst*.

KompoBib 2020 delfinansierades av Europeiska Socialfonden (ESF) genom en utlysning i Programområde 1, Kompetensförsörjning. En av grunderna för ESFs val av projekt att finansiera är de långsiktiga effekter och ”avtryck” det kommer att ge i de ordinarie verksamheterna efter projektets slut (*Utllysning ESF PO1*). KompoBib 2020 beviljades nära 11 miljoner kronor. Deltagarna i projektet bistod med kostnader för resor till träffar och fortbildningstillfällen inom projektet samt med arbetstid. I projektet arbetade en projektledare och en ekonom/administratör. Därtill arbetade de regionala biblioteksverksamheternas chefer och konsulenter² som projektfunktionärer. Projektet hade en ledningsgrupp och en styrgrupp.

KompoBib 2020 som projekt är inte ensamt i sitt slag. I Östergötlands län pågår det ESF-finansierade projektet BESÖK (Bibliotekspersonal i E-län samverkar för ökad kompetens) och den regionala biblioteksverksamheten i Dalarna, Gävleborg, Uppsala samt Värmland driver tillsammans KUB (Kompetensutveckling för bibliotekspersonal). Tillsammans når projekten omkring 1 500 biblioteksmedarbetare och omsätter cirka 25 miljoner kronor.

Nu är projekttiden för KompoBib 2020 slut. Den formella finansieringen är avslutad och projektledningen och -administrationen är avvecklad. Den fortsatta verksamheten i linje med projektet är underkastad andra, mindre strukturerade förutsättningar än som gavs i projektet. Den externa utvärderingen konstaterar att projektdeltagarna har fått nya kunskaper och utvecklats i sina roller på arbetsplatserna. Flera mindre och lokala aktiviteter kan spåras tillbaka till projektet (*Slutrapport extern utvärdering*, s. 19 f). Men vad har vi lärt oss om att skapa och att bibehålla bibliotek som lärande organisationer?

Syfte och problemställningar

KompoBib 2020 fokuserade tidigt på ledarskap och medarbetarskap. Insatserna för kompetensutveckling organiserades i två spår som också kallades ”Ledarskap” och ”Medarbetarskap”. Syftet med detta konferenspapper är att med utgångspunkt i en analys av hur vi arbetat med fortbildning i projektet problematisera hur bibliotek på både regional och kommunal nivå kan utvecklas som lärande organisationer. I pappret är det således projektet som analyseras som lärmiljö, och projektets strategier för kompetensutveckling som belyses.

Lärande organisationer är inget självklart begrepp (jfr. Örtenblad 10 f). Med lärande organisationer avses i det här sammanhanget en grupp individer som arbetar tillsammans, som för att kunna utföra sina arbetsuppgifter behöver lära enskilt och tillsammans. Begreppet lärande organisation används här således för att måla upp ett slags idealbild av hur kunskapsutveckling i en organisations arbete sker. Den ideala bilden betonar individerna och gruppens egna initiativ att lära och kontinuitet i lärandet.

De problemställningar som pappret diskuterar är:

- På vilket sätt kan de fortbildningsmetoder som erbjudits de deltagande biblioteken i projektet sägas stödja ett arbetsplatslärande?
- Vad kan vi, utifrån ovanstående analys, säga om vad bibliotek behöver på ledarskaps- och medarbetarskapsnivå – och vad de regionala biblioteksverksamheterna kan ge – för att bibliotek ska utvecklas som lärande organisationer framöver?

Pappret är författat med betoning på de regionala biblioteksverksamheternas perspektiv. Ämnet för pappret, bibliotekens framtid som lärande organisationer, är relevant eftersom

² De som arbetar gentemot folkbiblioteken på de regionala biblioteksverksamheterna kallas i detta papper *konsulenter*. Idag finns en variation av titlar för motsvarande funktion, bland annat *utvecklingsledare*.

bibliotekens lärande kan antas vara relaterat till den verksamhet biblioteken kan erbjuda människor. Frågan om lärande är också en fråga om resurshantering, både ur ett budgetperspektiv och ur ett HRM(human resource management)-perspektiv.

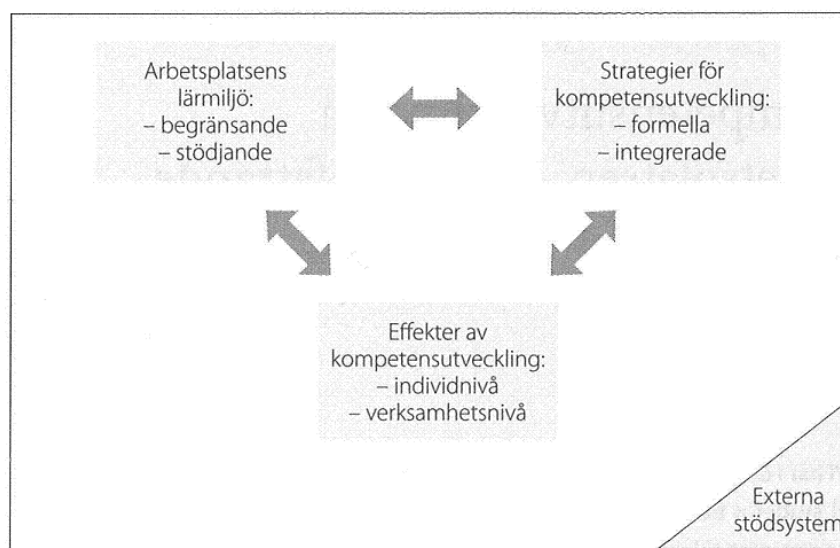
Härnäst presenterar vi artikelns teoretiska perspektiv, därefter metod och material. Det teoretiska perspektivet använder vi för att analysera hur faserna i KompoBib 2020 stött arbetsplatslärande. Sista delen ägnas åt att diskutera vad bibliotek kan behöva på ledarskaps- och medarbetarskapsnivå för att utvecklas som lärande organisationer, och vilken roll de regionala biblioteksverksamheterna kan spela.

Teoretiskt perspektiv

Syftet under projektets genomförandefas var att

”säkerställa att personalen [på de deltagande biblioteken] får tillgång till den kompetensutveckling, i form av arbetsplatslärande, utbildningar, studiebesök eller föreläsningar, som krävs för att möta de utmaningar omvärlden och medborgarna kan komma att ställa på morgondagens bibliotek i vår region.” (Ansökan ESF PO1, s. 6).

För att reflektera över fortbildningsmetoderna inom KompoBib 2020 utgår vi från Henrik Kocks analysmodell för kompetensutveckling på arbetsplatsen. Kock är fil.dr. i pedagogik och forskar om lärande i arbetslivet.



Figur 1, Kompetensutveckling på arbetsplatsen – en analysmodell. (Kock, 2010a, s. 162)

Modellen är hämtad ur *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Boken är en produkt av ett forskningsprojekt om kompetensutveckling på mindre arbetsplatser. De arbetsplatser som studerades inom Kocks projekt var småföretag som fått stöd från Växtkraft Mål 3 som är ett ESF-projekt, liksom Kompetensförsörjning PO1 som finansierat KompoBib 2020.

Kocks modell ramar in kompetensutveckling (inom små och medelstora företag) som ett samspel mellan arbetsplatsens lärmiljö, strategier för kompetensutveckling och de effekter som kompetensutveckling leder till. De två centrala begreppen i Kocks modell är strategier för *kompetensutveckling* och *lärmiljö*. Kompetensutveckling ses som ett samspel mellan lärmiljön och kompetensutvecklingsstrategier. I modellens nedre högra hörn har Kock infogat en trekant med begreppet *externa stödsystem*. Kocks exempel på sådana system från den empiri han analyserat är ESF-kontoret med råd och förslag, partnerskap inom ESF-programmet och externa konsulter som medverkar till kompetensutvecklingen inom ett företag.

Genom placeringen i modellen ”antas” att stödsystemen har betydelse för effekterna av kompetensutveckling, men i modellen står de utanför ”samspelet” (Kock, 2010a, s. 163, 2010b, s. 83).

Reflektionen över vårt tillvägagångssätt i projektet utgår från de två delarna *Arbetsplatsens lärmiljö* och *Strategier för kompetensutveckling* i Kocks modell. Kock lyfter fram arbetsplatsens lärmiljö som avgörande för att kompetensutvecklingsinsatser ska ge goda effekter för personal och verksamhet. Lärmiljön består av inre och yttre drivkrafter för kompetensutveckling, där inre är sådant som klimat och ledningsstöd, medan yttre är sådana som konkurrens och kundkrav (Kock, 2010b, s. 84 ff). Ett starkt yttre förändringstryck kan genom ledningens förstärkning i sin tur generera starka inre drivkrafter (Kock, 2010a, s. 165 f). De arbetsplatser som saknar yttre och inre förändringstryck har sämre förutsättningar för kompetensutveckling. Den goda lärmiljön beskrivs som en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för arbetsplatslärande.

Vad gäller strategier för kompetensutveckling pekar Kock ut två riktningar:

- Den formella strategin är generellt beskrivet kurser eller utbildningstillfällen som riktar in sig på den individuella medarbetaren.
- Den integrerade strategin är huvudsakligen inriktad på utveckling av en verksamhet, men där kurser eller utbildningstillfällen kan förekomma som underordnad del (Kock, 2010a, s. 168).

Kocks empiri visar att höga yttre och inre förändringstryck kan leda till att företag väljer integrerade strategier, och att integrerade strategier når högre effekter av kompetensutveckling (Kock, 2010a, s. 168 f).

Metod och material

Undersökningen som ligger till grund för detta konferenspaper är en strukturerad reflektion. Tillvägagångssättet kan jämföras med det kunskapsbaserade arbetssätt som lyfts fram i *Definitely, maybe eller Do the right thing* (2011). Stegen vi använder oss av i den strukturerade reflektionen är:

- Definiera problemet.
- Hitta bevis. Bedöma, värdera, kritiskt granska bevisen.
- Pröva, tillämpa eller formulera förslag till förändring utifrån underlaget.

De två följande stegen som ingår i det kunskapsbaserade arbetssättet som lyfts fram i *Definitely, maybe...* är att utvärdera förändringen och omformulera problemet (Ögland, 2011, s. 44 f). Arbetssättet hämtar inspiration från EBLIP (Evidence Based Library and Information Practice) men tar också tydliga avsteg (jfr. Rydbeck, 2009; Ögland et al., 2011). Evidens i strikt mening är inte en rimlig föresats i (själv)reflektion. Ett rimligt mål med den strukturerade reflektionen är att kunna formulera förslag till inriktning för framtida verksamhet utifrån ett visst material, med ett visst perspektiv.

En utmaning som strukturerad reflektion kan stå inför är att det man önskar analysera inte finns dokumenterat på ett sådant sätt att det finns ett enhetligt material som är redo för analys. Materialet som skapats av verksamheten i projektet KompoBib 2020 är samtidigt omfattande och fragmentariskt. Dokumentationen kring projektadministrationen är omfattande. Förutom ansökan, handlingsplan och projektets rapportering till ESF finns de externa utvärderarnas rapporter. Dokumentationen kring verksamheten i projektet är fragmentarisk – det finns diverse arbetsmaterial som kalendarium, inbjudningar, filmade föreläsningar och deltagarutvärderingar.

Det material som analyseras i denna undersökning är dokument innehållande texter om projektet från olika perspektiv.³ De dokumenten kan vara ingångar till att diskutera vad som hände i projektet men inte kan sägas spegla det (jfr. Blomberg, 2003, s. 28 f). Tolkningarna färgas oundvikligen av våra erfarenheter som projektfunktionärer, och i vissa fall medförfattare till texterna som analyseras. Vår förhoppning med att lyfta fram dem i denna analys är att skapa ett vidare intresse för dem som empiriska ingångar till ett rikt material kring arbetsplatslärande på bibliotek.

Empiri: kompetensbegreppet och projektets faser

Här beskriver vi i korthet KompoBib 2020s fyra faser; mobilisering, genomförande, förlängning och post-projektfasen, för att sedan analysera dessa utifrån begreppen *arbetsplatsens lärmiljö* och *strategier för kompetensutveckling*. Det är projektet som analyseras som lärmiljö, och projektets strategier för kompetensutveckling som belyses, inte de lärmiljöer och strategier för kompetensutveckling som eventuellt finns på de deltagande biblioteken. En mer fullständig analys skulle titta på hur miljön och strategier inom projektet samspelar med motsvarande på deltagande arbetsplatser.

Kompetensbegreppet är inte entydigt definierat i KompoBib 2020-projektet. I projektansökans syftesförklaring kan kompetens tolkas som förmågan och viljan att klara av uppgifter som vi inte ännu vet vilka de är. Formuleringar i syftesbeskrivningen är att deltagarna ska få ”rätt kompetens för att arbeta för och i framtidens bibliotek” och ”den kompetensutveckling [...] som krävs för att möta de utmaningar omvärlden och medborgaren kan komma att ställa på morgondagens bibliotek i vår region”. Den långsiktiga kompetensprojektet syftar till handlar snarare om förmåga än om specifika operativa kunskaper (*Ansökan ESF POI*, s. 6).

I projektets mobiliseringsfas genomfördes en SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats)-analys på varje deltagande arbetsplats för att analysera behovet av kompetensutveckling och ta fram kompetensutvecklingsplaner både på arbetsplatsnivå och på medarbetarnivå. SWOT-analysen kompletterades med en enkät riktad till varje medarbetare som ingick i projektet. Enkäten bad var och en att ange vad man behövde och ville lära sig mer om. Bland svaren fanns både i förväg formulerade alternativ och möjlighet till fritextsvar. Enkäten resulterade i en lista på önskade fortbildningsområden (Slutrapport extern utvärdering, 2013; Enkät individuell kompetensutvecklingsplan).

Genomförandefasen innehöll ett ledarskapsspår och medarbetarskapsspår samt en allmän fortbildningsserie byggd på individuella önskemål som framkommit i samband med mobiliseringsfasen. Ledarskapsspåret riktade sig till chefer, verksamhetsansvariga och i några fall till utvecklare på biblioteken. Inom spåret arrangerades åtta ledarskapsseminarier, varav några var tvådagarsinternat. Medarbetarskapsspåret var öppet för all bibliotekspersonal och skulle tematiskt och innehållsmässigt följa ledarskapsspåret. Inom medarbetarskapsspåret arrangerades 140 (inte unika) utbildningstillfällen mellan 9 september 2011 och 13 mars 2013 (*Namnlista bibliotekspersonal*). Teman och innehåll för utbildningarna under genomförandefasen baserades på de önskade områdena för fortbildningar från mobiliseringsfasen, och på ESFs krav om inslag av utbildningar om jämställdhet och tillgänglighet. Den övergripande principen var att utbildningarna skulle gå från att vara mer generella till att vara mer specifika. Merparten av fortbildningarna skedde genom att personal från olika bibliotek samlades på en plats för utbildning där föreläsningar och

³ En förteckning av analyserade dokument finns i käll- och litteraturförteckningen.

workshopövningar genomfördes. Några fortbildningstillfällen hade dock annan form som forumteater och studiebesök. Under genomförandefasen byggdes också webbplatsen biblioteksrummet.se upp som en resurs för lärande om och utveckling av biblioteks fysiska miljöer.

Projekttiden förlängdes med två månader i avsikt att fokusera på arbetsplatsernas lärande. Tidigare utbildningsinsatser kunde därmed kompletteras med workshopdagar på de flesta av arbetsplatserna som deltog i projektet. Workshopdagarna fokuserade på varje arbetsplats egna lärande kopplat till en specifik utmaning som arbetsplatsen formulerat. Träffarna under projektets tidigare delar leddes till stor del av externa föreläsare och konsulter. Under förlängningen var det till största del de regionala biblioteksverksamheternas konsulenter som med betoning på ett handledande arbetssätt ledde workshoptillfällena hos biblioteken (*Ansökan förlängning*).

För projektets långsiktighet bildades under sensommaren 2012 gruppen *Komposten* av chefer och personal på de regionala biblioteksverksamheterna samt bibliotekschefer på några av de deltagande biblioteken. Gruppen bildades för att etablera en struktur för att föra över projektets resultat och insikter i ett fortsatt arbete. Komposten diskuterar och ger förslag till vad biblioteken i de tre länen ska göra tillsammans för att utvecklas som lärande organisationer. Aktiviteterna under fasen efter projektet vägleds för de regionala biblioteksverksamheternas del av konceptet *Dela & Lär* som betonar lärande mellan kollegor, och av regionala utvecklingsmål i den tre landstingens kultur- och biblioteksplaner (*Dela & Lär; Protokoll Komposten*).

Analys, del 1: KompoBib 2020 som lärmiljö

Projektet var ett kompetensutvecklingsprojekt. Utgår man från Henrik Kocks perspektiv på lärande är lärmiljön avgörande för hur insatserna faller ut. Idén om att miljön spelar roll för lärandet är etablerad även inom ESFs administration där "Lärande miljöer" är ett programkriterium som finns med i ansökan. I KompoBibs ansökan finns beskrivet hur projektet var tänkt att bidra till lärande miljöer.

KompoBib 2020 skapade en stödjande lärmiljö i den mening att det var generöst. Tillgången till ekonomiska medel gav möjlighet att producera många utbildningstillfällen. Hade projekttiden varit längre hade än fler tillfällen kunnat produceras för samma medel. Finansieringsproblematik kan annars vara ett hinder för en stödjande, i meningen ekonomiskt generös, lärmiljö i folkbibliotekssammanhang. En annan bidragande orsak till en stödjande lärmiljö var att projektet tack vare sin omfattning samlade många fler medarbetare än som i vanliga fall har möjlighet att träffas. Möjligheterna till nätverkande och utbyte personal sinsemellan ökade.

Det som inom KompoBib 2020 kan tolkas som stödjande kan dock haft begränsande effekter på lärmiljön. Att erbjuda utbildning är inte detsamma som att utveckla kompetens. Utbudet med sin mångfald och tempot i vilket utbildningstillfällena passerade kan ha haft en begränsande inverkan på lärmiljön inom projektet. Projektets fokus på att producera en kvantitet av utbildningstillfällen ställde höga krav på deltagarnas agerande – att de skulle delta vid många tillfällen, med i och för sig önskade, men varierande teman, på kort tid.

När det gäller lärmiljön som yttre och inre drivkraft för kompetensutveckling i projektet var det de yttre som i projektansökan. De yttre drivkrafterna, som handlar om samhällets krav på biblioteken och bibliotekens potentialer i samhället, är många, men har gemensamt att ingen av drivkrafterna är direkt pressande i det korta perspektivet. Till lärmiljön som inre drivkraft

för kompetensutveckling i projektet kan räknas det synliggörande av medarbetarnas kompetens och kompetensutveckling som projektet medförde. Projektet innefattade en stor grupp biblioteksmedarbetare som fick tillgång till föreläsare, kontakter och influenser de annars inte skulle haft tillgång till.

Sammanfattningsvis kan sägas att trots att det redan i projektets ansökan finns utförligt beskrivet hur det ska främja lärandemiljöer kan lärandemiljön i projektet karaktäriseras som löst sammansatt. Mycket av ansvaret för att skapa förutsättningar och sammanhang för lärande utifrån den information som förmedlades vid projektets utbildningsinsatser lades på cheferna på de deltagande arbetsplatserna. Det tog tid att inom projektet hitta former att arbeta med fokus på lärandemiljöer. Under förlängningsfasen och postprojektfasen har dessa former för att utveckla lärandemiljöer börjat utvecklas.

Analys, del 2: strategier för kompetensutveckling under KompoBib 2020

Strategierna för kompetensutveckling under KompoBib 2020 varierade. I mobiliseringsfasen var strategin integrerande och fokuserade på arbetsplatsens befintliga kompetenser och kompetensbehov. SWOT-undersökningen genomfördes i personalgruppen på varje bibliotek. Under genomförandefasen växlade projektet över till övervägande del formella strategier: föreläsningar och seminarier, med workshopinslag, fokuserade på att öka den enskildes kompetens. Under förlängningen växlades tillbaka till övervägande integrerad strategi med övningar kring lärande med utgångspunkt i varje arbetsplats specifika utmaningar. Fokus låg då på verksamhetens utveckling, snarare än på vars och ens individuella kompetens.

Den formella strategin tar ofta sin utgångspunkt i vad deltagarna saknar, vilket också var fallet i KompoBib 2020. Dynamiken under en sådan utbildning är ofta uppbyggd kring att någon som vet mer om något ska ge sina kunskaper till åhörarna genom att föreläsa. Utläraren har sällan en tidigare relation till åhörarna och har ofta begränsade erfarenheter av åhörarnas vardag (jfr. Kock, 2010c, s. 106). I KompoBib 2020 filmades dock föreläsningarna, ungefär från mitten av projektet. De filmade föreläsningarna gör att projektdeltagare och andra intresserade kan återvända till föreläsningarna som kunskapskällor när de är relevanta för kompetensutveckling på den egna arbetsplatsen. Möjligheten att återvända till de filmade föreläsningarna ger förutsättning för integrerande kompetensutvecklingsstrategier. Saknas dokumentation från föreläsningar och workshoppar beror långsiktigheten istället på minnen och erfarenheter som finns inom och mellan de personer som deltagit vid en fortbildningsinsats.

Kocks empiri visar att integrerade strategier för kompetensutveckling ofta är att föredra. Dessa är ofta förankrade i ett högt förändringstryck, ett behov att förändra något inom en verksamhet för att förbättra den i något avseende. Formella utbildningsinsatser som kurser för individuella medarbetare kan vara en underordnad del i förändringen, men kompetensutvecklingen består i huvudsak av att nya kunskaper tas in, utvecklas, delas och används i förändringen av verksamheten (Kock, 2010a, s. 167 ff).

Dock poängterar Kock att den integrerade strategin inte alltid är att föredra. Individer med längre utbildning och högre befattningar, det vill säga med vana vid formell utbildning, kan föredra den strategin och därmed vara bättre förberedda att lära på det sättet (Kock, 2010a, s. 171). Framgångsrik kompetensutveckling handlar således om att anpassa utbildning efter ämnet och deltagarna.

Inom KompoBib 2020-projektet kan det också ha varit en vinst att låta många medarbetare att "öva" eller "återuppliva" vanan att ta till sig formell utbildning. Många utbildningstillfällen

som anordnas av andra aktörer än de regionala biblioteksverksamheterna anordnas efter en formell strategi och det är viktigt att ha förmåga att lära utifrån formella utbildningsupplägg.

De integrerade strategier som utvecklades under förlängningen och postprojektfasen har varit givande eftersom de fördelat ansvaret för projektets fortlevnad på fler medskapande parter. Den formella kompetensutvecklingsstrategins rollbesättning har skiftat från att de regionala biblioteksverksamheterna erbjuder utbildningstillfällen till att de fokuserar på att skapa gynnsamma förhållanden för lärande mellan biblioteksmedarbetare. Men integrerade kompetensutvecklingsstrategier innebär också utmaningar. Integrerade strategier förutsätter ett närmare samarbete mellan konsulenten och biblioteksmedarbetare eller grupper av medarbetare. Under projektets förlängningsfas användes integrerade strategier för arbete med hela organisatoriska enheter, det vill säga grupper på en arbetsplats eller en del av en arbetsplats. Då väcktes frågor om hur långt in i biblioteks organisatoriska angelägenheter konsulenter från de regionala biblioteksverksamheterna kan och bör gå.

Resultat och diskussion

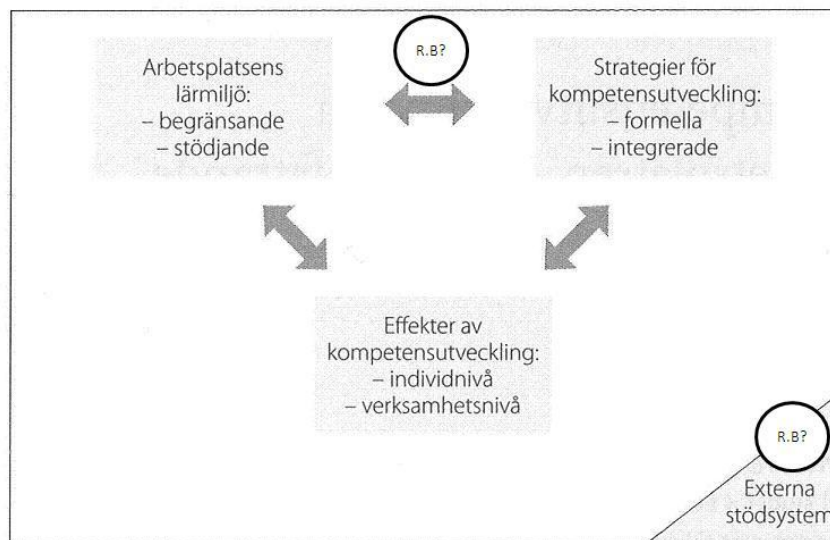
Slutsatserna från analysen är att:

- De regionala biblioteksverksamheterna som arrangerade projektet var redan vid projektets start medvetna om lärmiljöers och kompetensutvecklingsstrategiers betydelse för lärande.
- Projektet planerade för medvetenhet om lärmiljöernas betydelse och använde till en början integrerade kompetensutvecklingsstrategier.
- Projektet lämnade över till de deltagande bibliotekens chefer att skapa lärmiljöer och integrera de, till största del formella kompetensutvecklingsinstanserna som projektet erbjuder, i respektive lokal verksamhetsutveckling.
- Med den inriktningen blir den lokala bibliotekschefens vilja och målmedvetenhet av allra största vikt. Ledarskapets betydelse för att utveckla lärmiljöer är central.
- Projektet försökte under förlängningsfasen komplettera tidigare insatser genom att betona lärmiljö och integrerande kompetensutvecklingsstrategier.
- Framgångsrika kompetensutvecklingsprojekt bör i sin riskanalys ha planer för att lärmiljöer och kompetensutvecklingsstrategier bibehålls.
- Integrerade kompetensutvecklingsstrategier ställer krav på en omställning av interaktionen mellan de regionala biblioteksverksamheterna och folkbiblioteken där de regionala verksamheternas ”utbud” eller ”erbjudande” blir än mer anpassat till folkbibliotekens verksamheters behov. Motsvarande krav på folkbiblioteken blir ett långsiktigt engagemang för lärandet i regionen.
- Stöd för integrerade kompetensutvecklingsstrategier i regionala och kommunala plandokument är en förutsättning för framgång.

Utifrån ovanstående analys blir det tydligt att ledarskaps- och medarbetarskapsnivåerna, trots sina olika behov, också har stora behov att tilltalas gemensamt. De integrerade strategierna för kompetensutveckling kräver gemensamt engagemang för *verksamhetsutveckling* och *lärande* som parallella och sammanlänkade processer. Även i integrerade strategier kan det, som skedde inom KompoBib 2020, vara relevant att erbjuda olika och separata utbildningstillfällen för chefer respektive medarbetare, men den regionala biblioteksverksamhet som arrangerar kompetensutvecklingen bör ha en välutvecklad plan för hur de åtskiljda och formella utbildningarna ska fungera tillsammans för lärande.

I ljuset av dessa slutsatser ställs de regionala biblioteksverksamheternas relation till folkbiblioteken på sin spets. Erfarenheterna från projektet visar hur svårt det är att, under en begränsad tid, erbjuda ett stort utbud av det vi i traditionell mening ser som

kompetensutveckling (kurstillfällen med föreläsningar och seminarier) och samtidigt tillgodose en tillräcklig lärmiljö för att insatserna, de satsade resurserna, ska ge önskade effekter. Integrerade kompetensutvecklingsstrategier ställer nya krav på de regionala biblioteksverksamheterna och på interaktionen mellan regionala biblioteksverksamheter och folkbibliotek. Återvänder vi till Kocks analysmodell för kompetensutveckling på arbetsplatser kan vi fråga: Var i modellen återfinns de regionala biblioteksverksamheterna idag? Var kan och bör de regionala biblioteksverksamheterna finnas? Som externa stödsystem eller djupare engagerade i arbetsplatsernas lärmiljöer och strategier för kompetensutveckling? Hur skulle denna utveckling fungera i relation till de regionala huvudmännens kultur- och biblioteksplaner?



Figur 2, Kompetensutveckling på arbetsplatsen – en analysmodell (Kock, 2010a, s. 162).
Observera: modifierad version med tillägg.

Naturligtvis är inte kompetensutveckling ett enhetligt fenomen som kan behandlas på ett sätt, olika ämnesområden och olika frågor kräver olika avpassningar. Med denna analys och diskussion vill vi ändå lyfta de principiella frågorna om vilken roll de regionala biblioteksverksamheterna ska ha i förhållande till folkbibliotekens utveckling som lärande organisationer. Rollen är förstas en förhandlingsfråga mellan varje regional biblioteksverksamhet och varje bibliotek, men det är en viktig fråga att förhandla – till exempel i förhållande till de regionala biblioteksverksamheternas förstärkta roll och nyformulerade uppdrag: ”att främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet” (*Lagrådsremiss Ny bibliotekslag*, 2013, s. 6). Vilken sorts lärande ryms i våra uppfattningar om verksamhetsutveckling och kvalitet? Vilken plats tar att stödja lärande i de regionala verksamheternas uppdrag definierade från landstingens kultur- och biblioteksplaner? Vilka strategier är lämpliga att använda i de regionala biblioteksverksamheternas och folkbibliotekens gemensamma arbete? Och vad är resurseffektiva strategier?

I detta konferenspapper använder vi oss av Kocks forskning om lärande från ett närliggande område, småföretagsområdet. Samtidigt skiljer sig biblioteksverksamhet i många avseenden från småföretagande. Folkbiblioteken, som vi känner dem, finns i det allmänna, inte på en marknad. De styrs av kulturpolitiska och bibliotekspolitiska villkor. Vi vill lyfta frågan om vilken kunskap som finns om bibliotekspersonalens professionella lärande som tar hänsyn till bibliotekens särskilda omständigheter, och då särskilt om det lärande som sker i samspelet

mellan regionala biblioteksverksamheter och folkbibliotek. Erfarenheterna, och empirin finns, skapade bland annat i projekt som KompoBib 2020 och andra fortbildningsåtgärder. Forskning i dessa frågor skulle vara värdefulla pusselbitar på de regionala biblioteksverksamheternas väg mot ett kunskapsbaserat arbetssätt på området kompetensutveckling, och ha stor betydelse för hur uppdraget om att främja verksamhetsutveckling och kvalitet kan tolkas.

Käll- och litteraturförteckning

Opublicerade källor

Ansökan ESF PO1 KompoBib 2020, dnr. 2010-3020047.

Ansökan förlängning KompoBib 2020, dnr. 2010-3020047.

Enkät individuell kompetensutvecklingsplan KompoBib 2020.

Namnlista bibliotekspersonal 2011- KompoBib 2020, 130214 (excel-fil).

Protokoll Komposten, 201208-201306.

Slutrapport extern utvärdering KompoBib 2020, Ekan AB, 2013.

Utllysning ESF PO1, dnr. 2011-5020003. ESF, 2011.

Publicerade källor och litteratur

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

Dela & Lär, URL: <http://delaolar.blogspot.se/> (accessed 7.30.13).

Kock, Henrik (2010a). Kompetensutveckling på arbetsplatsen - sammanfattande slutsatser och reflektioner, I: H. Kock (red) *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Kock, Henrik (2010b). Kompetensutveckling i företag: motiv och drivkrafter, I: H. Kock (red) *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Kock, Henrik (2010c). Kompetensutveckling: strategier och metoder, I: H. Kock (red) *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lagrådsremiss Ny bibliotekslag, 2013. Stockholm: Kulturdepartementet.

Rydbeck, Kerstin (2009). *Spelar skolbibliotek en roll?* Uppsala: Institutionen för ABM, Uppsala universitet.

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

Örtenbland, Anders (2009). *Lärande organisationer*. Stockholm: Liber.