

Utvärderarnas återkoppling till styrgruppen/projektteamet

Efter att ha gått igenom det insamlade KUB-materialet (blanketter, enkäter, loggböcker, intervjuer, dokument etc.) har vi gjort några reflektioner som vi skulle vilja dela med oss av. Kanske kan vår analys vara till nytta i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Tre dilemman som framträder ur materialet:

- 1) Styra eller stödja?
- 2) Bredd eller djup?
- 3) Individ eller organisation?

Det tycks som att bibliotekscheferna har en svår balansgång att gå mellan *att styra och att stödja*. Medarbetarna på biblioteket, bibliotekarierna och assistenterna, efterfrågar generellt mer aktiva chefer som regelbundet ger återkoppling och handledning och som hjälper personalen att navigera bland alla läroprocesser.¹ Samtidigt kan vi konstatera att en grundidé med KUB-projektet är att medarbetare själva i större utsträckning ska ta ansvar för sitt lärande och bibliotekets verksamhetsutveckling. Här finns alltså ett dilemma. Dilemmat finns också på chefsnivå. Från bibliotekschefernas håll efterfrågas ibland mer styrning från projektledningen. Man påtalar att om projektet varit mer styrt och avgränsat så hade exempelvis "de vaga processerna" [citat från intervju] kunnat komma igång snabbare. Men återigen kan vi koppla till KUBs idé om att analyser och förändringsarbete bäst sker med utgångspunkt i den lokala kontexten.

En annan svårighet vi iakttagit handlar om att det är svårt att få till samarbete med andra bibliotek. På flera håll uttrycks medvetenhet om fördelarna med att samverka med andra bibliotek i KUB-området, men det tycks vara oklart om vad man egentligen ska samverka kring. Frågan har lyfts om var den planerade resurs- eller kompetensbanken tog vägen. Erfarenhetsutbyte med andra bibliotek vid utbildningsdagar upplevs som positivt. Men motsatta åsikter finns också, då andra har uttryckt trötthet över "dessa ständiga tvärgrupper" [citat intervju]. Det finns behov av att få tid att på det egna biblioteket att sätta sig och diskutera hur det man har lärt sig kan omsättas till handling, även vid formella utbildningsdagar. Dilemmat består i att *balansera mellan bredd* (samarbete med andra bibliotek, utåtriktning) *och djup* (internt utvecklingsarbete).

Det tredje dilemmat handlar om att balansera mellan individens lärande och organisationens lärande. Idealt leder kompetensutveckling till goda effekter såväl hos individer som organisation, men det är sannlikt inget som sker per automatik. Här finns utmaningar för vilka strategier som används för att främja ett hållbart lärande.

¹ Motsatt åsikt har också förts fram. Chefer som styr för mycket, enligt medarbetarna, kan bli ett problem då personalen inte får chans att utvecklas under eget ansvar.

Övriga reflektioner/frågor som har dykt upp:

- Processerna uppfattas fortfarande som lite luddiga. Detta kan kanske kopplas till det vi kallar "etiketter och rubriksättning".
- Genus. Det är många kvinnor. Vad betyder det?

Frågor som kan tas med i uppföljningsamtal:

Vilka processer har egentligen inneburit mest lärande? Vad är viktigt att tänka på när det gäller processer? Vilka är framgångsfaktorer när det gäller processer, vilka erfarenheter har ni gjort? Hur sprids kunskap om lärandet i processerna bäst?