

Att hantera den dynamiska kontrasten mellan tradition och förnyelse

En studie av Projekt Kompetensen inom
Regionbibliotek Stockholm

Pamela Schultz Nybacka



Regionbibliotek
Stockholm

Regionbibliotek
Stockholms
Skriftserie 10

Regionbibliotek Stockholms skriftserie 10

Grafisk form: Bigrell Design AB

Omslagsbild: Installation TAKEN FROM BEHIND/IN FRONT av Maria Hedlund

Tryck: EO Grafiska 2013

ISBN: 978-91-87293-01-6

© Författaren och Regionbibliotek Stockholm 2013

Skriften kan beställas från Regionbibliotek Stockholm,
regionbiblioteket@stockholm.se

Med stöd från Stockholms läns landsting

Att hantera den dynamiska kontrasten mellan tradition och förnyelse

**En studie av Projekt Kompetensen inom
Regionbibliotek Stockholm**

Pamela Schultz Nybacka

Innehåll

Kapitel 1 Inledning	7
Kapitel 2 Teoretiska nivåer: projekt och forskning	15
Kapitel 3 Om Projekt Kompetensen: bakgrund, ledmotiv och process	34
Kapitel 4 Den empiriska berättelsen: resultat och analys	45
Kapitel 5 Diskussion	69
Kapitel 6 Slutord	80
Litteraturförteckning	84
Bilagor	91
Tack	95

Kapitel 1

Inledning

Inledning

Biblioteksgatan är en av huvudstadens och länets mest attraktiva adresser för affärsverksamhet och butiker. Gatan fick sitt namn 1885 i stadens namnrevision och uppkallades efter Sveriges nationalbibliotek, Kungliga biblioteket (KB), som sex år tidigare öppnat sina tunga och pampiga dörrar i Humlegården för den väntande allmänheten. Namnbytet markerade början för en allmän upprustning av området och idag strosar flanörer runt i "Bibliotekstan" och shoppar varumärken i internationell lyxklass. Kanske är det en talande bild för det närmast exklusiva värde som samhället en gång tillskrev biblioteken.

Att biblioteken genom historien varit en samhällsbärande institution är en utsaga som knappast förvånar någon. Tillsammans med museer och arkiv utgör de ofta själva sinnebilden för bevarandet och förvaltandet av kultur och samhälle. Legitimiteten har varit nära förknippad med arvsvärdet, dvs. att kunna föra skatterna vidare till framtida generationer. Bibliotekariernas arbetsinriktning har med tiden fram till och med 1900-talet utökats från att samla och bevara gamla värden till att tillgängliggöra ny information i en mer demokratisk anda. I Norden har utvecklingen av folkbiblioteken hängt nära samman med skapandet av välfärdsmodellen. I och med stora samhällsomvälvningar närmare 2000-talet, såsom det s.k. kunskapssamhället, globalisering, ny teknologi och förändrade konsumtionsmönster och sociala praktiker, skapas andra förutsättningar att driva och utveckla biblioteken. Trycket på organisationer inom den offentliga sektorn har ökat på bred front i Europa

genom införandet av *New Public Management* (NPM) där näringslivets organisering står som modell. Medborgarperspektivet har flyttats bak i kulisserna, medan skattebetalar- och kundperspektiven vinner alltmer uppmärksamhet.

Omvärldens önskemål och krav på biblioteken är således i full gungning och det pågår överallt inom biblioteksvärlden en jakt på nya grunder för bibliotekens berättigande i samhället. Det sker därför en djupgående omdefiniering av bibliotekens roll och inriktning, både bland politiker och bland bibliotekarier. Ett förslag bland andra är: "The library's task will increasingly require not only to give access to information, but also to help the user to assimilate it and exploit it." (Thorhauge 2010, s. 11). Denna typ av förändring beskrivs ofta i termer av ett slags paradigmskifte. Oavsett vilken riktning utvecklingen tar så är biblioteken beredda på förändringar av organisationen på alla plan, nationellt som lokalt.

Bakgrund och sammanhang

Åren 2011 och 2012 var händelserika år för biblioteken i Sverige. Det har varit hundraårsjubileum för Valfrid Palmgrens liberalkonservativa biblioteksutredning som innebar startskottet för satsningen på allmänna bibliotek. Den digitala utlåningen på biblioteken steg i höjden i samband med utgivningen av Zlatan Ibrahimovics självbiografi i e-boksformat. En del bibliotek tvingades av kostnadsskäl på grund av gamla ersättningsavtal gå emot sina traditionella principer och begränsa utlåningen bland medborgarna. Det talas om "den svåra kompromissen" kring fria lån (Djurberg 2012). Biblioteken är av tradition en kommunal angelägenhet och har länge saknat en gemensam huvudman, t.ex. i förhandlingarna med förlagen om nya avtal.

Sedan 2011 har Kungliga biblioteket i rollen som nationalbibliotek fått ett utökat ansvar. Uppdraget innebär i korthet att KB inte bara skall analysera, genomdriva och följa upp verksamheten vid forskningsbiblioteken, utan även vid folkbiblioteken.¹ På detta vis förs biblioteken delvis

¹ Intressant i detta sammanhang är också att regeringen tog bort målen för KB år 2009 i och med att den statliga verksamhetsstrukturen slopades. Kvar finns dock kraven på en allmän återrapportering om den egna verksamheten. I regleringsbrevet för 2011 står det i stora drag att KB ska stå för analys och bedömningar i fråga om kvalitet och kostnadsutveckling. (Se även Statskontoret, "Myndighetsanalys av Kungliga Biblioteket", 2012: 3)

bort från den kulturpolitiska arenan och uppgår istället i det utbildnings- och informationspolitiska arbetet (Johannisson 2012). År 2011 trädde också en ny skollag (2010:800) i kraft och varje skola, såväl offentliga som fristående, skall nu ha tillgång till skolbibliotek. Kulturpolitiken har sedan 2011 också genomgått en förändring med lanseringen av Myndigheten för Kulturanalys samt den regionalt inriktade kultursamverkansmodellen. Statens kulturråd har fortsatt ansvar för genomdrivandet av den statliga kulturpolitiken, men utser inte längre vilka institutioner runt om i landet som skall erhålla bidrag, utan fastställer ersättningsnivån utifrån regionernas kulturplaner för de län som ingår i samverkansmodellen. Vissa delar gällande stöd till biblioteken finns kvar som en del av specifikt litteraturpolitiska åtgärder, snarare än allmänt kulturpolitiska. Regeringens nya lagförslag till en bibliotekspolitik kom 2012 och betydelsen av samverkan betonas nu i en egen paragraf. Därutöver föreslår regeringen en myndighet med nationell överblick och ansvar för bibliotekens samverkan.

Länsbiblioteken har fått en ny roll med större fokus på den lokala och kommunala miljön och starkare orientering gentemot civilsamhället (se t.ex. SOU 2012: 65). Det talas dock hellre om "regional bibliotekssamhet" än om traditionella länsbibliotek (jfr. KB, Remissvar 2012-09-06). Operativa funktioner som fjärrlån minskar och det handlar allt mer om att verka som en "utvecklingsaktör" framför en "kontrollinstans" (Johannisson 2012, s. 304). Med andra ord har det strategiska arbetet på länsbiblioteken fått en alltmer framskjuten plats.

I detta pågående rollskifte har Regionbibliotek Stockholm antagit en handledande roll gentemot folkbiblioteken. Utvecklingsledningen inom Regionbibliotek Stockholm har tidigare organiserat ett antal temadagar under rubriker som "Användaren" och "Rummet" och sökt upprätta en röd tråd, fördjupning och sammanhang i utvecklingsarbetet. Det har också uppstått ett behov att komma bort ifrån det redan "färdigtänkta" och öppna för en mer dynamisk och samarbetsinriktad process. Ett av de teman som kommit upp som önskemål var "Kompetensen", vilket nu är satt i fokus. Ett större projekt tog sin början i augusti 2011 med deltagare från hela länet. Samtidigt finns det bibliotek som inte mäktat delta i regionens utvecklingsprojekt och som kanske därför går miste om

viktigt lärande i denna typ av frågor. Totalt finns 26 kommuner inom länet; de flesta ligger långt från storstadskärnans paradgata intill nationalbiblioteket.

Forskningsproblematik

Utgångspunkten för Projekt Kompetensen inom Regionbibliotek Stockholm var en modell kring folkbibliotekets nya roll och legitimitet i ett förändrat samhälle (Jochumsen et al. 2010). Omvärldens nya krav på biblioteken betyder också att innebörden av professionen förändras.

Bibliotekarieyrket är en så kallad 'semi-profession' vilken omgärdas av formella krav på utbildning, men till skillnad från läkare och advokater saknar bibliotekarierna monopol på sin kunskap. En semi-profession handlar alltså inte om ofullständighet, utan betecknar graden av kontroll. R.D. Lankes (2011) förespråkar begreppet "librarianship", dvs. ett slags "biblioteksmannaskap" som går utöver den enskilda yrkestiteln bibliotekarie. Han lyfter fram bibliotekariens professionella objekt och "möjliggörandet" som ett relevant begrepp för biblioteken i en sammanfattad värld. Tvetydigheten i yrket betraktas som själva kärnan i professionen (Ibid. s. 168).

För att i vardagen kunna hantera inbördes tvetydigheter eller motstridiga krafter styrs arbetet inom organisationer av underliggande mönster, s.k. "institutionella logiker" (Friedland & Alford 1991, Thornton & Ocasio 1999, Thornton 2004). Begreppet innebär att det finns vissa sätt att tänka och handla inom en organisation som är accepterade och får det praktiska arbetet att gå ihop och fungera. Denna typ av tanke- och beteendemönster studerar forskarna med hjälp av "institutionell teori" som är en tradition inom forskningsfältet organisationsstudier.

I ett bibliotekssammanhang lyfter institutionell organisationsteori fram bibliotekarieyrkets relationer till det omgivande samhället; dess normer och värderingar; processer och symboler. Enligt Audunsons (1999) studie tar bibliotekarier som yrkesgrupp hellre till sig reformer som bygger på en professionell legitimitet, än om de uppstår utanför fältet. Ändå leder omvärldens krav till större organisationsförändringar inom biblioteken än vad de interna kraven gör. Forskarna Kann Christensen & Balling (2011) befärar till och med att bibliotekariernas demokratiska (rentav anti-auktoritativa) anda och ovilja att ta ställning i obe-

kväma frågor, t.ex. kvalitetsomdömen om litteratur, kommer att skada deras profession och ställning i samhället.

I visionen om en nytt biblioteksmannaskap konstaterar Lankes (2011, s. 224) att yrkets kärnfärdigheter (*core skills*) befinner sig i en övergångsfas från det traditionella synsättet; ändå betonar han en stor portion tekniska färdigheter och ställer krav på en biblioteks- och informationsvetenskapsexamen. På så vis är Lankes fortfarande starkt förankrad i idén om biblioteket som informationsförmedlare.

Kompetensbegreppet däremot saknar en given kärna, utan omfattar enligt forskningen tre element som hänger samman: kunskap, vilja och tillfälle (Stockfeldt 1988 i Granberg 2011). Att känna sig kompetent och verkansfull (*effective*) i interaktionen med omgivningen anses också vara ett grundläggande psykologiskt behov hos människan,² lika starkt som att känna samhörighet (*relatedness*) och att känna sig autonom/självstyrande (*autonomy*) (Deci & Ryan 2002). Det talas i allmänhet inte om organisationers kompetens utan begreppet antas ofta ha att göra med en specifik individ eller aktör. Ordet kompetens härstammar dock från latinets *competere* och kan översättas med 'sammanträffa, eftersträva, förslå till' (Wessén 1985). Ordet är sammansatt av *com-* tillsammans och *petere*, söka. Detta innebär att kompetens inte behöver förstås som en färdigerövrad egenskap eller resurs. Kompetens är istället något som man ständigt eftersöker, och detta sker gemensamt snarare än enskilt. På så vis lyfts frågor om vad som anses allmänt legitimt och berättigat att söka efter tillsammans.

Med forskningen om socialt lärande, gemenskaper och deras olika slags praktiker (Wenger 2000), sker alltså en förskjutning från kompetens som individuellt uttryck till socialt. På så vis upprättas kompetens i enlighet med olika slags konventioner. Kunskapen om "hur man gör" är enligt Schatzki (2001) ett slags kapacitet som föregås av en praktisk verksamhet, "praktik", och denna i sin tur är kollektiv; kunskapen delas här av flera. Det betyder alltså att man bemästrar den gemensamma förståelsen och kan använda kapaciteten i tillämpliga sammanhang. Schatzki framhåller tre komponenter som tillsammans skapar en praktik: olika

² Här översätts ordet med verkansfull, och inte svenskans effektiv i betydelsen resurssnål eller liknande då det ligger närmare engelskans "efficient".

förståelser, förfaranden och engagemang. Det som enligt forskaren Warde (2005) ger upphov till olika variationer av beteenden är kontrasten mellan olika typer av förståelse, nivåer av praktisk kompetens och grader av involvering. Utifrån olika scenarier undersöker Thévenot (2001) hur olika praktiker rättfärdigas gentemot omgivningen. Detta kretsar kring den moral som styr (ut)värderingen av vårt engagemang i en praktik, dvs. om vi anser att det är en "god" praktik eller inte. Detta ger enligt Thévenot skilda nivåer och "regimer av engagemang" som är beroende av mötet med omvärlden. Allt detta har blivit särskilt aktuellt i samband med diskussionerna om bibliotekens förändrade roll och legitimitet i samhället.

Syfte

Syftet med studien är att utifrån Projekt Kompetensen inom Regionbibliotek Stockholm undersöka bibliotekets möte med en förändrad omvärld och bibliotekariernas engagerade sökande efter grunden för den professionella kompetensen. Studien bidrar till organisationsforskningen genom att sammanföra institutionell teori med begreppen kompetens och engagemang hämtade från ett praktikteoretiskt perspektiv. Ett annat bidrag sker på en praktisk lärandenivå.

Metod, dokumentation och kommunikation

Studien har utförts med kvalitativ metod genom gruppintervjuer. Materialet består av projektgruppens och följeforskarens skriftliga dokumentation av serien med träffar mellan Regionbibliotekets projektgrupp och folkbiblioteken inom länet. Lärandet inom projektet har varit centralt och det har skett genomgripande metodutveckling inför och under träffarna. Vedertagna mötestekniker och begrepp som "World Café" och "Open Space" har avpassats till bibliotekets behov och sammanhang. Exempelvis skapades nya varianter, "Word café" och "Future café" som ett slags plats för att gemensamt utforska olika begrepp genom samtal. Deltagarnas egna nyckel- och hjärtefrågor lyftes fram och det gavs tillfälle att markera genom s.k. "färgpluppning" vilka områden som är särskilt angelägna. I fråga om att undersöka engagemangets olika regimer vidareutvecklades Thévenots (2001) scenario- eller tankeexperiment som kretsar kring praktiken i hemmet genom att föras över till arbetsplatsen.

Dokumentationen av träffarna utgjorde en viktig del av projektet och samlades i en projektgemensam mapp i Dropbox. Sammanställningen har skapat underlag för kunskapsspridning, olika prioritetsordningar och beslut. Parallellt med dokumentationen förde några av deltagarna i projektgruppen och följeforskaren en loggbok med anteckningar och reflektioner. Analysen av det samlade materialet har bedrivits både inom projektgruppen och av följeforskaren. Tankar och diskussioner kring analysen har också förts med de av länets bibliotekschefer som ingick i projektets referensgrupp.

Som ett led i kommunikationen i och kring projektet publicerades temanumret "Kompetens" av tidskriften *Länsnytt* (2012, nr. 2) med texter och intervjuer med deltagare i projekt- och referensgruppen. Under två tillfällen under hösten 2012 har Regionbiblioteket också öppnat sin serie med träffar, "Tid för samtal", för projektgruppens återrapportering till deltagarna och övriga intresserade inom länets bibliotek.

Forskningen har behandlats vid ett internt forskarseminarium vid Institutionen för Ekonomi och Företagande på Södertörns högskola i september 2012. En preliminär presentation av forskningsprojektet ägde rum i oktober månad på Bibliotekshögskolan i Borås på konferensen Mötesplats Borås Profession– Forskning 2012, som hade temat "Bibliotek i en föränderlig värld – vad krävs?" (Schultz Nybacka 2012b). Det slutgiltiga resultatet och slutsatserna av forskningsprojektet rapporteras vintern 2012/2013. Insikterna från studien förväntas bidra till verksamhetsplanen för Regionbibliotek Stockholm inför de kommande åren.

Vetenskaplig rapport. Ändamål och upplägg

Denna rapport är frukten av det gemensamma arbetet inom Projekt Kompetensen. Slutresultatet presenteras här i vetenskaplig form, enligt en förhållandevis akademisk tradition. Rapporten innehåller därför ett omfattande teorikapitel och har vissa anspråk på att ge bidrag till vetenskapen. Rapporten vänder sig (utan särskild ordning) till bibliotekspersonal inom alla områden och nivåer; myndighetspersoner; forskare, lärare och studenter; samt en eventuell allmänhet som är intresserad av bibliotekens väl och ve i samhället.

Upplägget för rapporten är som följer: *Kapitel 2* ger en fördjupad presentation och diskussion av de teoretiska utgångspunkterna och ingångarna till studien. De organiseras på två olika nivåer: dels *projektnivå*, dvs. teorierna som funnits i och kring Projekt Kompetensen; dels *forskningsnivå* med teorier inom det forskningsfält och organisationsteoretiska ramverk som studien huvudsakligen bidrar till. *Kapitel 3* introducerar Regionbibliotek Stockholm och Projekt Kompetensen lite närmare, dess bakgrund, sammanhang och ledningsmotiv. *Kapitel 4* presenterar den empiriska berättelsen i och kring Projekt Kompetensen. Här sker också analysen av det insamlade datamaterialet på projektnivå, dvs. utifrån dokumentationen av aktiviteterna och begreppen inom projektet. *Kapitel 5* innehåller en diskussion kring resultaten på en mer genomgripande forskningsnivå. Här lyfts kritiska och angelägna aspekter fram ur det samlade projektmaterialet och sätts in i sitt samhälleliga och vetenskapliga sammanhang. *Kapitel 6* utgörs av ett avslutningskapitel, som knyter ihop trådarna och sammanställer de vetenskapliga och praktiska konsekvenserna av studien.

Kapitel 2

Teoretiska nivåer: projekt och forskning

I detta kapitel presenteras först en översiktlig historisk bild av bibliotekets förändrade roll över tid, därefter de vetenskapliga teorier som ligger till grund för rapporten. Studien av Projekt Kompetensen omfattar flera teoretiska utgångspunkter, beroende på att den rör sig på olika nivåer: projektnivån och forskningsnivån som till sist skall omvandlas till en praktisk lärandenivå.

Inledning

Olika forskare har påskyndat, alternativt problematiserat utvecklingen där biblioteken i hög grad anpassar sig till omvärlden. Med olika inslag av folkbildningsivran, nostalgi och management-jargong, i skärningspunkten mellan ideal och kritik, utspelar sig en dragkamp om vår förståelse av biblioteket och dess roll i samhället.

Föreställningen om biblioteksväsendet som något annorlunda än handeln med böcker går långt tillbaka i tiden. Den franska filosofen Jacques Derrida observerade att *bibliopoleion* betecknade bokhandel, medan ordet *bibliotheke* snarare stod för en plats att deponera böcker. I grunden av ordet bibliotek finns en böjning av verbet *tithenai*, som betyder just 'att sätta'. Innebörden av detta verb är långt större än dess vardagliga betydelse, det har ett slags inneboende dynamik som präglat samhället på ett djupgående plan. Verbet betecknar alltså något som är stabilt och närmast orörligt: dels att samla ihop böcker i ett bibliotek, dels att fastlägga relationen till staten och alla de institutionella, juridiska och poli-

tiska dimensionerna kring skrift och böcker (Schultz Nybacka 2011a, s. 171 efter Derrida 2001). Detta synsätt är starkt förknippat med värdet av biblioteket som samhällsbärare och grundpelare.

Med tiden kom både den offentliga och privata maktens bibliotek att anta mer exklusiva former. De kretsade kring samlingarna av unika och påkostade verk och de skänkte ära och berömmelse till sina ägare. Ju fler rariteter, desto större rikedom. I slutet av 1600-talet riktades kritik mot denna typ av bibliotek från en annan filosof, Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716), som var bibliotekschef i Hannover och Wolfenbüttel. Han hävdade bestämt att ett biblioteks värde inte bestäms av mängden böcker eller deras sällsynthet, utan av innehållets kvalitet och läsarnas bruk.

I kölvattnet av befolkningsökningarna och urbaniseringen under 1700-talet och den ökade spridningen av tryckt skönlitteratur skapades en mängd mindre läsesällskap med tillhörande boksamlingar. Med framväxten av industrisamhället väcktes så småningom en önskan om medborgerlig bildning av bland andra filosofen John Stuart Mill (1806-1873). Den skotske industrimannen och stålmagnaten Andrew Carnegie (1835-1919) såg etableringen av bibliotek med öppna hyllor och gratis utlåning som den högsta gåvan han kunde erbjuda samhället. Han lät bekosta uppbyggnaden av ca 3000 bibliotek runt om i världen och som drevs vidare med lokala medel.

Valfrid Palmgren inspirerades av Carnegies öppna bibliotek och hon drev fram en bred satsning i Sverige på allmänna bibliotek, som kom att bli en bärande stomme i folkhemmet och välfärdssamhället. Kraftfullt hade hon argumenterat för att ”endast ett på möjligast högsta bildningsnivå stående folk kan blifva och förblifva utvecklingsdugligt och konkurrenskraftigt på världsmarknaden” (Palmgren 1911, s. 51). Det var enligt Hedemark (2009, i Johannisson 2012) den bokliga kulturen och fokus på (antikommersiell) bildning av eftersatta grupper, kvalitet och bevarande som präglade biblioteken fram till 1970-talet, då idén om ett allaktivitetshus slog igenom och gav verksamheten en bredd och lokalt engagemang som hämtade näring ur sociala, kulturella och politiska synsätt. Med idéerna om informations- och kunskapssamhället som slog igenom på 1980-talet kom synen på biblioteket som informationsförmedlare med ett teknisk-pedagogiskt erbjudande gentemot olika individer och en instrumentell roll att spela i samhällets ekonomiska utveck-

ling (Ibid.). Denna utveckling kom att stärka yrkeskårens symboliska värde (Lindberg 2012).

På senare år har informationsförmedlarrollen blivit ifrågasatt allt mer högljutt; det räcker inte med att skapa tillgång och tillgänglighet – användaren måste bjudas in att bli mer delaktig och involverad (se t.ex. Thorhauge 2010, s. 11). Det talas då allt mer om ”re-branding” av biblioteken till ett slags kreativa och levande ”upplevelserum”, osv. (Hvenegaard Rasmussen et al. 2011). Detta kan betraktas som ett slags vidareutveckling av biblioteket som allaktivitetshus. Med vackra färgbilder av framåtskridande och attraktiva bibliotek vill företrädarna för denna linje visa en ljus bild av bibliotekens framtid som kulturcentra. Mot en sådan, närmast kolorerad, bild vänder sig Fleischer (2011), i sin vassa vidräkning av bibliotekets urvalsfunktion som sker i denna oöverskådliga, postdigitala värld där vi mer än något annat är i ett starkt behov av sammanhang.



Figur 1. Bibliotekens möjliga roller (Manguels 2006).

En alternativ bild ges i Manguels (2006) kärleksfulla bok *Nattens bibliotek* där han skildrar ett femtontal olika roller (se figur) och skiljer mellan två olika slags ordningar: dagens apolliniska bibliotek där ordning

och reda råder, och nattens dionysiska bibliotek, en plats för makt och skuggor. Alla dessa olika bilder och motbilder öppnar för en sammansatt förståelse av bibliotekens roll och legitimitet i samhället.

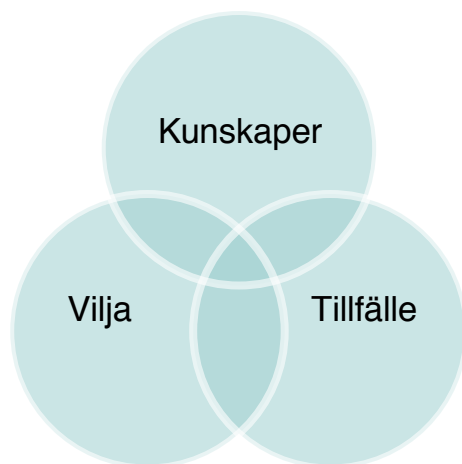
Kompetens

De olika tankarna kring biblioteken får konsekvenser för synen på deras professionella kompetens. Trots att bibliotekarier som yrkesgrupp åtnjuter allmän uppskattning och förtroende har yrkeskåren på senare år gett starkt uttryck för att omvärlden i form av användare, andra yrkesgrupper, m.fl. inte känner till eller förstår bibliotekariens särskilda kompetens och erbjudanden (Almerud 2000; Lindberg 2012, s. 263, 267). I det bokliga kulturiidealet bestod kompetensen framför allt av kännedom om den erkända kvalitetslitteraturen. Allaktivitetsidealet omfattade ingen specifik kompetens mer än att kunna prioritera debatter och engagemang i lokalsamhället. Informationsförmedlarrollen handlar om att pedagogiskt kunna organisera kunskap och teknik (Johannisson 2012, s. 298).

Detta är förhållandevis olikartade och delvis svårförenliga idéer om bibliotekariernas kompetens. Bilden blir inte enklare av att olika myndigheter stödjer olika slags roller och kompetenser. Mycket tyder på att Kulturrådets förväntningar hänger samman med det bokliga idealet, medan Kungliga biblioteket ser folkbiblioteken som förankrade i en informationsteknisk problematik (Ibid.). Möjligen kan man även se att den kultur- och bibliotekspolitiska förväntan på samverkan med olika aktörer ger nytt liv till diskussionen om biblioteken som allaktivitetshus.

Lankes (2011, s. 224) söker att bena ut bibliotekariens kärnfärdigheter (*core skills*) i fem olika delar. Modellen innefattar: 1) en stor portion tekniska färdigheter med en relativt sett stor betydelse; 2) krav på en examen i Biblioteks- och Informationsvetenskap; 3) krav på ett övergångsskeende (transition) av mer traditionella färdigheter; 4) inkluderar förmågan att kunna arbeta i tvärvetenskapliga team, samt slutligen, 5) bygger på insikten att tvetydigheten är kärnan i bibliotekarieprofessionens arbete.

Till skillnad från färdigheter saknar kompetensbegreppet en namn-given kärna. Forskarna har ofta betecknat det som ett svårfångat och luddigt begrepp (Gustavsson 2012). Kompetens omfattar enligt en känd teori tre delvis överlappande delar: kunskap, vilja och tillfälle (Stockfeldt 1988 i Granberg 2011).



Figur 2. Kompetensens delar (Stockfeldt 1988 i Granberg 2011, s. 514).

Sambandet mellan delarna kan gestaltas i uttrycket att ”vara i kompetens”, som betyder förmågan att visa sig kompetent just för ett specifikt tillfälle (Gustavsson 2012). Språkligt sett antas kompetens ofta ha att göra med en specifik individ eller aktör. Enligt Dreyfus & Dreyfus (1986) utgör kompetens det tredje mellansteget av de fem steg som individen tar från novis till expert inom ett område. De övriga stegen utgörs av avancerad nybörjare och kunnig (*proficient*). Kompetens innebär här att läsa av en situation som en uppsättning av fakta, och en viss konstellation av fakta kräver en specifik åtgärd i form av ett beslut eller slutsats i termer av ett slags problemlösning. Skillnaden gentemot experten är att denne till fullo har internaliserat kunskapen i sin kropp, vilket går bortom en distanserad problemlösning. Experten förmår dessutom vara djupt involverad i sin omgivning och se till helheten på ett sätt som går bortom regler och mönster.

Fenomenet kompetens förklaras enligt Gustavsson (2012) vanligen med hjälp av orden skicklighet, kunnighet, utförande, befogenheter och behörighet. Gustavsson pekar på att den outtalade, men underliggande betydelsen av dessa ord pekar i riktning mot organiserade verksamheter: organisationer och deras arbetsprocesser och arbetskraft. Kompetens-

utveckling är ofta kopplat till individen som anställd och dennes arbete i en organisation. Individens kompetens ses här som en del av organisationens kompetens och anses kunna höjas med utbildningsinsatser. Inkompetens däremot förklaras ofta som ”brist på personliga förutsättningar” i samband med en specifik uppgift; vanligen relateras det även till den formella behörigheten, utbildningen och de reella förutsättningarna för arbetet (Gustavsson 2102).

Med tanke på idén om kunskapssamhället bör sägas att det ingående begreppet kunskap är rikt och rymmer många former och dimensioner. Nedan finner vi en översiktlig sammanställning över kunskapsformer som kan ingå i kompetensbegreppet.

Kunskapsform	Innebörd	Uttryck	Medel
Fakta	Veta att	Information	Memorera
Färdighet	Veta hur	Förmåga	Pröva/öva/göra
Förtrogenhet	Veta vad	Omdöme	Delta/få erfarenhet
Förståelse	Veta varför	Mening/innebörd	Tolka/analysera

Tabell 1. Fyra kunskapsformer och deras innebörd, uttryck och medel. (Ett förenklat och något modifierat schema efter Granberg 2011, Försvarsmakten 2006).

Inom Projekt Kompetensen ligger tonvikten på de två kunskapsformerna Förtrogenhet och Förståelse som tar sig uttryck genom *omdöme*, respektive *mening/innebörd* eftersom de rimmar bäst med idéerna om och metoderna inom socialt lärande. Även Lankes (2011, s. 31) bygger sin vision om det nya biblioteksmannaskapet på tanken att kunskap skapas genom människors konversation.

Kompetensutveckling *inom* organisationer är sällan tillräckligt teoretiskt förankrad, påpekar Granberg (2011, s. 520); dessutom sker den ofta

i fel ordning. Han menar att det är i det närmaste naivt att tro att en satsning på ”kompetensutveckling” kommer kunna följas av nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter. Detta sker sällan i praktiken, med slöseri och frustration till följd. Helst bör enligt Granberg en medarbetare först få nya eller mer kvalificerade arbetsuppgifter för att sedan skaffa sig den kompetens som krävs. Då sker en välgrundad identifierings- och tolkningsprocess i och kring det nya uppdraget och medarbetaren känner eget ansvar. När det gäller att utröna *framtida* kompetensbehov föreslår nestorn inom personalfrågor, Granberg (2011), att utse olika spaningsområden som kommer påverka arbetet och därför bevakas noga. Dessa spaningsområden ligger med andra ord utanför den egna organisationen.

Ordet kompetens härstammar från latinets *competere* och kan översättas med ’sammanträffa, eftersträva, förslå till’ (Wessén 1985). Ordet är sammansatt av *com-*, tillsammans, och *petere*, söka. Detta tyder på att kompetens inte är en färdigerövrad egenskap eller resurs. Kompetens är istället något som man ständigt eftersöker, och detta sker gemensamt snarare än enskilt. Märk väl att detta också öppnar för en andra betydelse, besläktad med engelskans *competition*. Denna innebörd finns i uttryck som ”raka i kompetens med någon”, vilket betyder en tävlan eller konkurrens (t.ex. om en viss tjänst) (Gustavsson 2012).

Det finns kritiska aspekter av dessa sociala aspekter av kompetens. Enligt Gustavsson (2012) finns det empiriskt stöd för att medarbetare använder kompetensbegreppet i arbetet med att ”sortera och välja in eller bort andra arbetstagare”. Granberg (2011, s. 523) är medveten om att begreppet också kan komma att missbrukas i olika sammanhang:

Låt mig avsluta med en varning: var en smula försiktig med att alltför onyanserat hävda kompetensutveckling. [...] Så gott som alla opinionsbildare i samhället använder orden kompetens och kompetensutveckling för att legalisera och lyfta fram sina intressen.

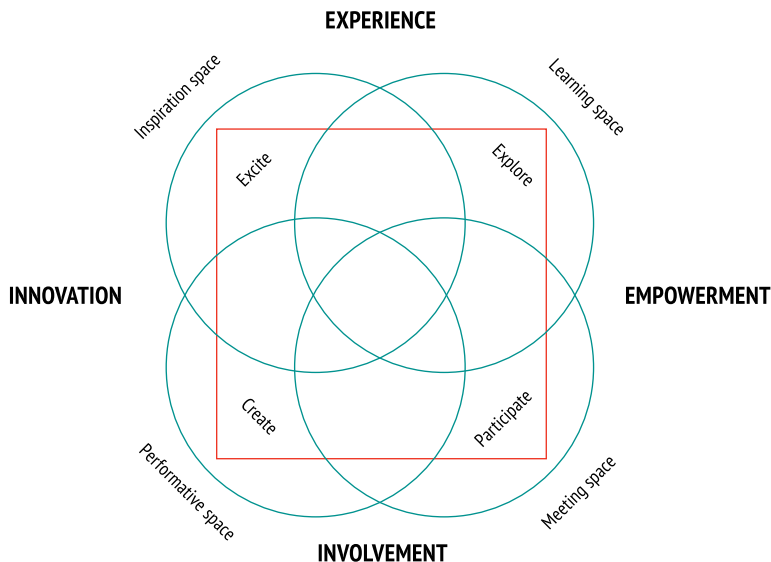
Med Granbergs maning till försiktighet vänder vi blicken mot nästa teoretiska nivå, den forskningsmässiga, som skall ta vara på både yttre och inre förhållanden kring bibliotekens situation, inte minst i kraft av att de är organisationer med lagstadgade uppdrag och behov av legitimitet. Därmed kan de också omfattas av organisationsteoretiska landvinningar.

Teoretiska utgångspunkter

Studien av Projekt Kompetensen omfattar teoretiska utgångspunkter på olika nivåer: projektnivå och forskningsnivå.

Nivå 1. Projekt Kompetensen och "den danska modellen"

Regionbibliotek Stockholm och projektgruppen hade sedan planeringen av Projekt Kompetensen beslutat att använda sig av en teoretisk modell som skapats av en grupp danska forskare och väckt stort intresse inom den internationella bibliotekssfären (CB 2011-11-30). Modellen har omarbetats i ett par omgångar för att behålla sin aktualitet och saknar fortfarande en tydlig och entydig beteckning. Eftersom referensen till artikeln är så lång och krånglig kom projektgruppen i all enkelhet att beteckna den som "den danska modellen". Den centrala idén är att grunden för bibliotekens legitimitet i samhället ser annorlunda ut idag och det behövs ett nytt ramverk för att diskutera detta såväl internt med personalen, som externt med politiker, användare och andra partners (Jochumsen et al. 2010).



Figur 3. Den danska modellen.

Förändringen som forskarna urskiljer i omvärlden är framför allt tendensen till globalisering, som leder till upplösning av gamla traditioner (*de-traditionalisation*) och kulturell frigörelse. Ytterst handlar det om ett annat sätt att förhålla sig till frågan om identitet och roll i samhället: “[...] more than ever we need to know who we are, that we open up in relation to other people and to society as a whole, that we believe in our own strength and value, and that we are able to relate to – and ourselves initiate – change” (Ibid.). I den nya världsordningen urskiljer forskarna fyra vägledande begrepp som är centrala för att biblioteket skall kunna behålla sin relevans och sociala legitimitet: *Experience*, *Empowerment*, *Involvement*, *Innovation*. Målbegreppen utgjorde stommen i Projekt Kompetensen och deras inneboende mångtydighet ledde till att man behöll de engelska orden för att inte riskera att gå miste om möjligheten att tolka dem till svenska och utforska de olika nyanserna.

Enligt forskarna löper målbegreppen längs med två olika dimensioner. Den vertikala dimensionen visar individens strävan efter *experience* och *involvement*. Den horisontella dimensionen handlar om samhället och rör sig mellan *empowerment*, som går ut på att stärka medborgarnas självständighet, och *innovation*, som skall uppmuntra till skapande problemlösning. Angående dimensionerna betonar forskarna särskilt: “Both are vital if we as a nation are to hold our own in the global competition”; bibliotekens omorientering skall därmed vara en del av den danska globaliseringsstrategin i kunskaps- och upplevelsesamhället (Ibid.).

Målbegreppen gestaltas på biblioteken i form av olika ”spaces” för inspiration, lärande, möten och framträden. Engelskans “*space*” är ett förhållandevis svårt ord att översätta till svenska. Ordet ”rum” framstår som alltför konkret, som vore det i en bostadsannons. Möjligen ger ”rymd” fruktbara associationer, eftersom modellen omfattar både fysiska och virtuella rum.

Motivet att använda modellen inom Projekt Kompetensen var att den skulle ”utgöra en grund för att plocka fram bilder av bibliotek, identifiera processer och öka lärandet och medvetenheten om sitt eget uppdrag i samverkan med andra bibliotek” (CB 2011-12-21).

Nivå 2. Forskning ur ett organisationsperspektiv

Utgångspunkten för forskningen i och kring Projekt Kompetensen är grundad i en organisationsteoretisk tradition utifrån idén om organisationer som samhällsfenomen. Närmare bestämt har studien bedrivits med hjälp av vad som kallas institutionell teori, som har en livskraftig skandinavisk gren. Enkelt uttryckt är begreppet "institution" ett mångtydigt begrepp. Några svenska forskare har försökt beskriva det i termer av gemensamhet, trögrörlighet, regelverk och överenskommelser (Jönsson et al. 2011). Forskarna pekar också på att genom att närmare studera institutioner vilka framstår som stabila och oföränderliga så upptäcker man snart att de är socialt konstruerade. De sätts därmed också i rörelse och blir möjliga att förändra och utveckla (Ibid. s. 115). Ett institutionellt synsätt skall dock inte förväxlas med forskning som entusiastiskt observerar eller förespråkar förbättringar och paradigmskiften av olika slag.

Några centrala antaganden inom institutionell organisationsteori är i detta sammanhang:

- Omvärlden påverkar organisationer ständigt
- Legitimitet är en central resurs för organisationer
- Normer, värderingar, symboler är gemensamma
- Professionen är en institution i samhället
- Spänningsförhållanden, tvetydigheter och motsättningar hanteras genom olika logiker
- Institutionella logiker präglar tingen och sätten att arbeta i praktiken

Ett viktigt bidrag från s.k. nyinstitutionell teori var att visa på hur organisationer antar likartade former. DiMaggio & Powell (1983) urskiljde tre renodlade kategorier av påtryckningar som skapar förändringar inom ett gemensamt fält: 1) tvingande (*coercive*), genom vilka utomstående aktörer sätter press via t.ex. lagstiftning, osv.; 2) normativ, genom vilken t.ex. professionella organisationer påverkar värderingar, osv., 3) härmande (*mimetic*), genom vilket organisationer följer det som allmänt anses vara framgångsrikt. Det kan till exempel handla om att anamma populära management-koncept för att framstå som "moderna" (Jfr. Røvik 2000). Skandinavisk institutionell teori har bland annat uppmärksammat de processer av "översättning" och "redigering" som pågår i de olika sammanhangen och skiftena (t.ex. Czarniawska & Sevón 1996). Alla

dess tryck handlar ytterst om att organisationen skall uppnå acceptans och gillande i samhället, dvs. legitimitet.

Värden

Eftersom legitimitet i grund och botten bygger på samhällets värderingar väcks också frågan om de olika kulturella, ekonomiska eller demokratiska värden som kan användas i sammanhanget. Inom det kulturella fältet urskiljer Throsby (2001) sex typer av värden:

- Estetiska (form och stil, etc.)
- Andliga (förståelse, upplysning och insikt, mm.)
- Sociala (identitet, tillhörighet, etc.)
- Historiska (återspeglning, sammanhang, mm.)
- Symboliska (meningsbärande)
- Autentiska (representation av det ursprungliga, mm.)

De kulturella värdena skiljer sig väsentligt från de traditionella ekonomiska värdena bruksvärde, bytesvärde, arvsvärde och pris (Ibid.). Biblioteken kan också sägas omfatta ett s.k. bokonomiskt värde, dvs. ett värde som hårbärgerar ymniga och heterogena varor; detta till skillnad från ekonomiska värden som utgår från homogena varor med knapphet som villkor (Schultz Nybacka 2011a). Möjligen kan mer relationsorienterade marknadsvärden (s.k. länkande värde, enligt Cova & Cova 2002) överbrygga kulturella och marknadsmässiga hänsyn genom att betona samskapandet av värde mellan producenter och brukare.

På en demokratisk nivå nämner statsvetaren Lundquist (2011, s. 196) både s.k. substansvärden och processvärden som en del av folkmakten. Exempel på "substansvärden" är frihet, solidaritet och rättvisa. Dessa begrepp är starkt förknippade med olika ideologiska skolor och högerflanken betonar frihet emedan de andra begreppen vanligen förs fram utifrån vänsterpositioner. Exempel på "processvärden" är öppenhet, ömsesidighet, diskussion och ansvar. Båda dessa former tar konkreta uttryck i västdemokratiska institutioner.

I en undersökning utförd av Aabø (2004) uppgick människors värdering av folkbiblioteken i Norge upp till fyra gånger så mycket samlat värde som de ekonomiska kostnaderna för att driva dem. Hänsyn togs här bland annat till sociala värden; egna och närståendes bruksvärde;

arvsvärdet inför kommande generationer, och substansvärden såsom demokrati och jämlikhet.

Professionen och dess logiker

I takt med omvärldens krav på biblioteken har professionens yrkespraxis förändrats. Bibliotekarieryket är en så kallad semi-profession vilken omgärdas av institutionella krav på utbildning men saknar kunskapsmonopol. Det finns av tradition en hierarkisk ordning av yrkesgrupper inom biblioteksfältet, men gränserna är inte entydiga och lagstadgade. Seldén (2012, s. 213) menar att staten abdikerat sitt ansvar för utbildningen genom att delegera besluten till lärosätenas styrelser; detta skiljer sig från andra professioner såsom civilekonomer, ingenjörer, etc., dvs. "utbildningar av centralt samhällsintresse".

Även professioner vilar enligt Scott (2008) på tre institutionella grundbultar: de regulativa, normativa och kulturellt-kognitiva "pelarna". Inom en profession finns förenklat, menar Scott, olika roller: 1) den "kreativa" som undersöker och för fram i ljuset de underliggande aspekterna som präglar professionen; 2) "bäraren" (*the carrier*), som tolkar, sprider och förespråkar idéer i vidare cirklar (hit räknar han för övrigt bibliotekarierna); 3) "klinikern" (*the clinical*) som tillämpar beprövade professionella principer och erfarenheter på enskilda fall (Ibid.). Han menar därmed att de professionella har oerhört stora möjligheter att definiera praxis och påverka olika tolkningar i samhället.

Enligt Audunson (1999) tar bibliotekarier som yrkesgrupp hellre till sig reformer som bygger på en professionell legitimitet, än om de uppstår utanför fältet. Ändå leder omvärldens krav till större förändringar än vad de interna kraven gör. Turbulensen och konflikterna i kölvattnet av reella omorganiseringar har lett till en större öppenhet att diskutera förändringar i relation till professionen. Audunson föreslår ett "institutionellt ledarskap" inom biblioteken, dvs. ett ledarskap som tar hänsyn till kårens normer och värderingar (Ibid.).

För att öka professionens relevans i samhället förespråkar R.D. Lankes (2011) att tala om "*librarianship*", dvs. ett slags "biblioteksmannaskap" som går utöver den enskilda yrkestiteln "bibliotekarie". För Lankes handlar det bland annat om bibliotekariens "professionella objekt" och "möjliggörandet" som ett begrepp. Tvetydigheten i yrket är inte att be-

trakta som en black om foten, snarare tvärtom: "Ambiguity is essential for professional work." (Ibid. s. 168). Organisationer och anställda inom konst- och kultursektorn, såsom bokförlag, kan t.ex. behöva göra avvägningar mellan kulturella och ekonomiska aspekter av sin verksamhet, vilket institutionell teori har belyst med stor utbredning och framgång (Se t.ex. Coser et al.; Thornton 2004).

För att kunna hantera tvetydiga eller inbördes motstridiga krafter styr underliggande tankemönster, vilka skänker innebörd och mening till de olika institutionerna (Friedland & Alford 1991; Thornton & Ocasio 1999; Thornton 2004). Dessa tankemönster, eller "institutionella logiker" som de kallas, definieras som "the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality" (Thornton & Ocasio 1999; Thornton 2004). På så sätt spänner logikerna över såväl individ- som samhällsnivå å ena sidan, handling och institutioner å den andra. Friedland & Alford (1991) betonar att begreppet institutionella logiker syftar till att fånga in motsägelsefulla samhällsfenomen. Identitet är ett sådant exempel, enligt Lok (2010). Kann Christensen & Balling (2011), som undersökt bibliotekarieryrkets förhållningssätt gentemot att föra fram litteraturen (s.k. *literature promotion*) i Danmark, menar just att institutionella logiker ligger närmare människor (t.ex. professioner), medan själva motiveringsgrunden (*the rationale*) ligger närmare policyperspektivet. De framhåller farorna med bibliotekariernas professionella ovilja att ta ställning i besvärliga frågor som t.ex. pockar på värdeomdömen; en sådan hållning kan äventyra yrkets långsiktiga relevans i samhällets ögon.

Det bibliotekspolitiska fältet i Sverige, påpekar Frenander och Lindberg (2012, s. 313), har sedan lång tid präglats av att gränserna är flytande, eller till och med obefintliga, "mellan rollerna som utredare och idégivare, beslutsfattare och politikgenomförare samt opinionsbildare och partsföreträdare". Bibliotekarieprofessionen i Sverige är därmed inte så åtskild från policy-perspektivet som Kann Christensen & Balling (2011) anför utifrån det danska exemplet. Dessutom innebär det att en och samma bibliotekarie kan uppträda i rollen som kreatör, bärare och kliniker. Och om Lankes (2011) framhåller att biblioteksyrket är tvety-

digt, så framgår det snarare att det kan omfatta många olika, närmast motstridiga, uppgifter.

En undersökning av den institutionella logiken för en specifik profession kan hjälpa oss att förstå hur motstridiga element och praktiker både kan konstituera och samverka inom en och samma institution på ett individuellt särpräglat vis. Exempelvis kan en specifik bästsäljarförfattare förhålla sig till tre väsensskilda praktiker – som att sälja, dela med sig och ge bort – för att nå framgång inom ramen för sitt väl sammanhållna författarskap (Schultz Nybacka 2011b). Det har blivit allt vanligare bland forskare att tala om ”en institutionell entreprenör”, trots att begreppet egentligen inte säger så mycket om hur nyskapandet går till i praktiken (Lounsbury & Crumley 2007). Men poängen är att institutionella logiker hanterar fenomen som ofta tros vara binära motsatser, såsom gåva/vara, man/kvinna, e-bok/tryckt bok) och att logikerna kan skapa tolkningsutrymme för den enskilda individen att upprätta förhållningssätt och ageranden som kan anses vara legitima i ett socialt sammanhang. Med bibehållet fokus på logikerna undgår man att hänföra all kreativitet till en enda, skapande individ vilket annars är så vanligt förekommande. (Jämför till exempel den gamla myten om författaren som ett ensamt geni). Det är snarare de gemensamma tankemönstrena som är avgörande för hur man hanterar motstridigheter i arbetslivet, inte minst inom en profession såsom bibliotekarieyrket.

Institutionell teori har mött invändningar från ett kritisk-teoretiskt håll: att maktperspektivet saknas och konflikter tonas ned. Clegg (2010) menar t.ex. att det inte är förrän öppna konflikter hanteras genom samhällets ritualer som de egentliga institutionaliseringsprocesserna sker. Willmott (2010) är orolig att de senaste årens försök att införliva individen i institutionell teori (exempelvis genom idén om den institutionelle entreprenören) bara är ett sätt att återuppliva myten om att ensam är stark. Han föreslår istället att ägna kraft åt att undersöka hur individer genomgår processer av motstånd och frigörelse (emancipation, kort och gott) under förhållanden när de på olika vis är socialt berövade en accepterad plats i samhället och dessutom är bundna av dess institutionella låsningar och slutenhet.

Slutligen kan sägas att institutionell teori inte specifikt behandlar vare sig begreppet kompetens eller de sätt på vilka en organisation engagerar

sig i omvärlden. Då finns det mer att hämta inom den närbesläktade teoribildningen kring olika slags praktiker, som vi kommer in på nedan. Kompetens skulle dock kunna vara ett sådant populärt begrepp, som Røvik (2000) har beskrivit att sådana organisationer som strävar att kännetecknas som ”moderna” plockar upp. Ett sådant begrepp är institutionellt betingat och präglar organisationer under en viss tidsperiod genom att det uppbär en allmän legitimitet.

Praktikteori

Institutioner i samhället hänger nära samman med de handlingar och praktiker som bär upp dem. Med ordet praktik menas ofta de handlingar som man utför för att de är värda något i sig själva. Det kan handla om hur man brukar äta frukost eller hälsa på sina kollegor. Vetenskapligt sett är institutionell organisationsteori granne med teorier kring praktiker, som kommer närmare in på de förmågor och kompetenser som ingår i olika former av vardagsgöranden.

I början av undersökningen var grenar av praktikteoriforskningen tänkta att användas för att konkretisera övergången mellan den danska modellen och bibliotekens praktiska situation och fysiska miljö. Exempelvis, i den danska modellen överlappar olika typer av ”*spaces*”. Enligt De Certeau (1988) är begreppet *space* den plats (*place*) där olika praktiker utspelar sig. Att göra något innebär för det mesta att hantera olika slags ting; praktiker är alltså göranden med olika saker (Reckwitz 2002). Begreppet *space* är därmed mycket rikare än plats och inbegriper artefakter, m.m. En viktig fråga är hur olika slags praktiker skall kunna fungera parallellt och överlappande på ett bibliotek.

Inom bibliotekssfären är Wengers (1998) forskning om ”communities of practice” välkänd. Denna teori handlar uttryckligen om socialt lärande, som i sin tur omfattar social kompetens och personlig erfarenhet. Deltagandet i socialt lärande bygger på tre olika sätt att känna tillhörande (*belonging*): genom engagemang, föreställningsförmåga och aktiv anslutning (*engagement, imagination, alignment*). För att förstå vilken roll det sociala betyder för praktikerna hjälper det att förstå att inom praktikteori är själva ”görandet” överordnat den enskilda individen. Denne är ”bäraren” av alla de moment och handlingar som ingår i praktiken.

Thus, she or he is not only a carrier of patterns of bodily behaviour, but also of certain routinized ways of understanding, knowing how and desiring. These conventionalized 'mental' activities of understanding, knowing how and desiring are necessary elements and qualities of a practice in which the single individual participates, not qualities of the individual. (Reckwitz 2002, s. 250)

Praktikteoriperspektivet får på detta vis konsekvenser för synen på kompetens. Det sker en analytisk förskjutning från kompetens som individuella egenskaper och uttryck till social kompetens i enlighet med institutionella konventioner. Enligt Schatzki (1996) är kunskapen om "hur man gör" en kapacitet som föregås av en praktik, vilken i sin tur är kollektiv och delad. Detta innefattar alltså att man bemästrar den gemensamma förståelsen och kan använda kapaciteten i tillämpliga sammanhang. Det är enligt Schatzki tre komponenter som skapar en praktik: olika förståelser, förfaranden och engagemang. Det som enligt Warde (2005, s. 147) ger olika variationer av beteenden är att det finns *kontrasterande* typer av förståelse, nivåer av praktisk kompetens och grader av involvering.

Engagemang - undersökningens hjärta

Det behövs generellt mer forskning om engagemang och dess olika former kopplat till praktiker och individer (Warde 2005; Schultz Nybacka 2011a). I denna studie om Projekt Kompetensen läggs tonvikten framför allt på skilda typer av förståelse och engagemang samt att urskilja de kontraster och spänningsfält som finns där.

En del forskare använder de engelska orden "engagement", "commitment" och "involvement" som synonymer i sina texter. En betydande skillnad torde vara att en människa kan vara både involverad och förbunden (*committed*) utan att fördenskull vara särskilt engagerad i själ och hjärta. Svenska ordet "kommitté" är i vardagstal själva sinnebilden av en byråkratisk organisation som sysslar med specifika sakfrågor utan att behöva känna den minsta glädje.

En enkel sökning på svenska ordalydelser av engelskans "engagement" är "engagemang, förlovning, antagande, förpliktelse, sammandrabbning,

förbindelse”.³ Engagemang är i denna mening både något institutionellt betingat (såsom förlovning, etc.) och något som hör det praktiska vardagslivet till (sammandrabbning, etc.). Engagemang omfattar sålunda olika sammanhang och inbegriper även individen. Det har också ett slags bäring på dynamiken kring begreppet kompetens.

För Wenger (2000, s. 227), som betonar social kompetens som en komponent inom socialt lärande, är engagemang något som styr vår erfarenhet om vilka vi är och det kretsar framför allt kring ”att göra saker tillsammans, tala, och skapa artefakter”. Warde (2005) menar att det är engagemanget och åtagandet (*commitment*) som är avgörande, dels för relationen till en viss social värld; dels för nivåerna av förmågor och kompetenser samt deras prägel (professionell eller amatör, kunnig eller okunnig, generalist eller specialist, traditionalist eller radikal, etc.). Enligt Granberg (2011, s.532) sker utveckling av kompetensen: ”*Om man vill! Om man får! Om man kan! Om man törs!*” Således befinner sig frågan om engagemanget i hjärtat av vår undersökning av Projekt Kompetensen, inte minst mot bakgrunden av de ökade förväntningarna på bibliotekens interaktion med sin omgivning.

I en ny avhandling om museivärlden, behandlar företagsekonomen Kristina Lindh (2011, s. 98ff) specifikt formen ”ömsesidigt engagemang” (*reciprocal engagement*). Detta definieras som en social handlingsprocess vilken etablerar och stärker relationen med andra. Interaktionen bygger på en aktiv erkänsla av varandra. Grundantagandet är att om det egna engagemanget ges uttryck i samspelet med andra så kommer den motsvarande parten bli stimulerad och svara an på samma sätt. Kort sagt handlar det om att själv visa engagemang först, för att sedan kunna väcka andras engagemang. Möjligen kan man här se en koppling till gävoekonomin (se Schultz Nybacka 2011b). Specifikt menar Lindh (2011, s. 98ff) att ömsesidigt engagemang skapas genom dels en ”övertygande manifestering” (*convincing manifestation*) av erkänsla och uppskattning, dels av en ”omsorgsfull omfamning” (*caring embrace*) som inbegriper

³ På franska betyder verbet 'engager' att sätta något i rörelse (ungefär att sätta igång en mekanism). Verbet brukar ofta översättas till engelska som 'to involve', 'to commit', och sålunda som 'to engage'. (Kamuf in Derrida 1992/1991: 13) Detta betonar franskans 'gager', som betyder löfte eller tecken som används för att försegla ett löfte, överenskommelse, eller även, en förlovning. (Ibid.)

vänskapande, berikande och möjliggörande aspekter. Lindh rekommenderar allmänt att skapa mening och meningsfullhet så att motparten lätt kan identifiera sig och känna tillit och förtroende, både socialt och personligt. Exempelvis använder sig det studerade museet av detta när de samspekar med omvärlden och olika intressenter.

Utifrån en praktikteoretisk horisont pekar Warde (2005, s.149) på betydelsefulla områden:

But, more than ever before, the question 'what level of commitment is displayed to different practices?' becomes focal, and with it a grasp of how 'careers' within practices take off, develop and end, of how people come to an understanding of what is required by the practice and their role within it.

En välgrundad praktikorienterad analys behöver enligt Warde (Ibid.) därför också ta hänsyn till både den interna dynamiken och de externa förhållandena, särskilt med tanke på att kriterierna förändras för kvaliteterna verkansfull och utmärktthet (*effectiveness and excellence*).

En artikel skriven av Laurent Thévenot (2001) undersöker just olika praktiker och hur de rättfärdigas gentemot omgivningen. Han menar att forskningen kring praktiker inte dittills gett tillfredsställande svar om människans dynamiska sammandrabbning med omvärlden. Inte heller om den moral som styr (ut)värderingen av vårt engagemang i en praktik, dvs. om vi anser att det är en "god" praktik eller inte. Hans föreslagna upplägg kretsar därför kring skilda "regimer av engagemang" som är avhängiga mötet med omvärlden.

Upplägget väcker också intressanta frågor om metodiken och tillvägagångssättet att fånga upp dessa olika nivåer av engagemang. Thévenot föreslår ett enkelt tankeexperiment med olika nivåer för att vi skall föreställa oss de personliga praktiker vi ägnar oss åt i och kring vårt hem. I det följande ges exempel utifrån mitt eget vardagsliv. Thévenot menar att många av våra beteenden i hemmet utgår allra först från våra lokala och personliga förutsättningar. Eftersom det finns så många böcker hemma används golvet bredvid sängplatsen som bokhylla. Det är bekvämt och praktiskt för den som läser mycket. Det finns inget särskilt "socialt" över en sådan praktik, framhåller Thévenot. En annan person skulle kanske ha valt att göra på ett annat sätt.

Nästa nivå kretsar kring ifall vi skulle låna ut vårt hem till en vän under en tid. Då skulle högarna av böcker städas undan från golvet och beredas plats i bokhyllan i stället. Detta betecknar således en tendens att återställa ordningen i enlighet med det ursprungliga användningsområdet. Bokhyllan skulle fyllas med böcker och golvet skulle åter se ut som golv. Den tredje och sista nivån kommer vi åt genom att föreställa oss att vi skulle hyra ut vårt hem till en okänd person under en period. Då skulle jag tömma några hyllplan och skriva en lapp till hyresgästen att denna gärna får sätta in sina egna böcker där. På detta vis skulle jag inte bara göra plats för hyresgästen utan också legitimera den särskilda praktiken att hantera böcker i mitt hem enligt allmänna konventioner. Med andra ord, bokhyllorna ska helst användas till böcker, och inte gärna till en samling med porslinshundar!

Med denna metod fann Thévenot tre olika scener som utgör variationer på relationer mellan människor och deras miljöer i termer av rättfärdiganden. Dessa kallar han regimer och bygger på:

- Bekvämlighet (*Convenience*) – personlig och lokal, omfattar regimen av förtrogenhet (*familiarity*)
- Konventionellt bruk (*Conventional*) – omfattar regimen av reguljär handling
- Konventioner (*Conventions*) – kollektiva, omfattar den offentliga regimen av rättfärdigande

Orden har Thévenot valt utifrån verbet *convenir*, som enligt honom betyder 'att gå med'. Överfört till svenska kan sägas att vi "går med på något". Ordet *convenir* har dock rötter i verbet *venir*, som betyder 'att komma'. En motsvarighet skulle därför kunna vara ett slags 'överenskommelse'. Thévenot menar att om det däremot skulle uppstå en konflikt i samband med praktiker och artefakter så skulle varje part hänvisa till än mer generella principer. Exempelvis: "I fråga om eldsäkerhet så skall man inte blockera en öppen spis med en bokhylla full med pappersböcker".

Genom ett motsvarande tankeexperiment på arbetsplatsen skulle det möjligen gå att undersöka vilka praktiker som hänvisas till de olika regimerna av engagemang. I den empiriska berättelsen som följer kommer ingå en studie av de kollektiva konventionerna.

Kapitel 3

Om Projekt Kompetensen: bakgrund, ledmotiv och process

Detta kapitel beskriver den regionala biblioteksverksamheten i Stockholms län samt organiseringen av Projekt Kompetensen.

Om Regionbibliotek Stockholm

Regionbibliotek Stockholm tillhör Stockholms Stadsbibliotek och omfattar alla länets folkbibliotek, en informations- och lånecentral samt en uppdragsenhet som bedriver biblioteksverksamhet på sjukhus, häkten och arbetsplatser runt om i länet. I Stockholms län finns 26 kommuner, från Nynäshamn i söder till strax ovanför Hallstavik i norr. Antalet ställen med bemannad biblioteksservice uppgick år 2011 till 130 och det är en ökning i jämförelse med övriga landet. Flera bibliotek är väl ansedda för sitt aktiva samverkansarbete i lokalområdet, bland andra Fisksätra, Flemingsberg och Norra Botkyrka. Fyra kommuner i länet rapporterar dock att de saknar huvudbibliotek och antalet väntas öka. Här finner Regionbiblioteket en utmaning i att hjälpa samtliga bibliotek (Folkbiblioteken i Stockholms län i siffror 2007-2011. 2012 s. 6):

Syftet med vår verksamhet är att ge länets invånare en effektiv och jämlik informations- och litteraturförsörjning, särskilt barn och ungdomar, funktionshindrade, invandrare och boende i glesbygd (regionbiblioteket.se 2012-07-22).

Ett länsbibliotek har dock ingen direktkontakt med medborgarna i länet, utan det vänder sig uteslutande till personalen på de olika biblioteken.

Detta utgör ett starkt motiv för Regionbibliotek Stockholms verksamhetsinriktning. Expertkompetensen inom Regionbibliotek Stockholm finns framför allt inom verksamhetsområdena:

- Länsbiblioteksverksamheten
- Informations- och lånecentralsverksamheten
- Social biblioteksservice
- Barn- och ungdomsverksamhet
- Mediehantering
- Referensservice
- Virtuellt biblioteksservice
- Information och marknadsföring

På så vis arbetar Regionbibliotek Stockholm lokalt, men med siktet på ett mer nationellt genomgripande och strategiskt sätt (se bilaga 4).

Målet är att Regionbibliotek Stockholm ska bidra till utvecklingen av biblioteksverksamheten i länet och i samverkan med Kulturrådet och övriga länsbibliotek leda folkbiblioteksutvecklingen i landet.” (regionbiblioteket.se 2012-07-22).

I linje med att Regionbibliotek Stockholm arbetar mer handledande anordnar de föreläsningar, workshops, seminarier och konferenser i egen regi eller i samarbete med andra länsbibliotek för att ge stöd till utvecklingen av verksamheterna. De tar också initiativ till utforskande projekt kring särskilt prioriterade områden i samarbete med exempelvis myndigheter, studieförbund, föreningar, osv. Sådan verksamhet stöds i vissa fall av Statens kulturråd.

Organisering av Projektet Kompetensen

Projektet Kompetensen tog sin början i augusti 2011 och samlade flera krafter bland utvecklingsledarna inom Regionbibliotek Stockholm, alla med olika inriktningar (se bilaga 1). Projektledaren rekryterades från biblioteket i Ekerö kommun och tillträdde 1 oktober samma år. Till projektet finns också en styrgrupp, där områdeschefen är ordförande, samt en referensgrupp bestående av några av länets bibliotekschefer. Referensgruppens uppgift var att agera ambassadörer och bidra till projektets legitimitet, ge återkoppling och hjälp i analysfasen (CB 2012-01-24). Ut-

vecklingsarbetet skall gjutas in i Regionbibliotekets strategi och mynna ut i verksamhetsplanen för åren 2013-2015.

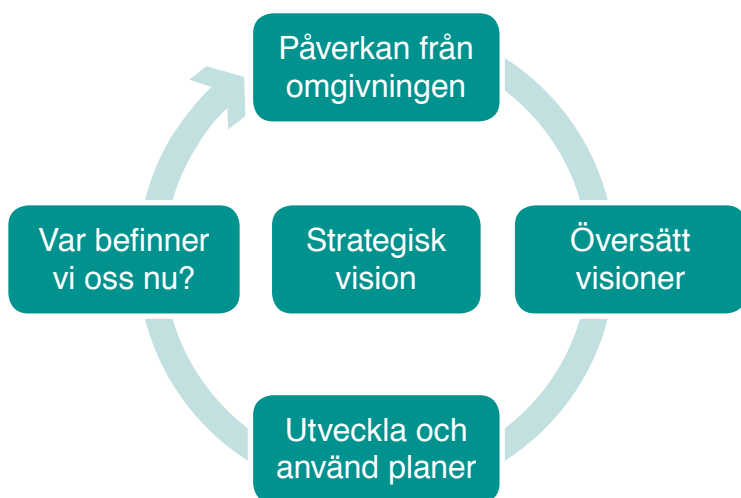
Ledningsmotiv och strategiska ledmotiv

I och med den förändrade rollen för Regionbibliotek Stockholm hade det också uppstått ett behov att komma bort ifrån det redan "färdigtänkta" och öppna för en mer dynamisk process. Istället för att uteslutande ägna sig åt "expertrollen", som skrapar på ytan av de problem där biblioteket skulle kunna vara en del av en djupare lösning. Enligt Regionbibliotekets chef Krister Hansson sysslar biblioteket hela tiden med kompetensfrågor och kompetensutveckling på skilda vis. I Projekt Kompetensen handlar det om att "hitta kärnan" i problematiken för att kunna "tränga in i själen" i bibliotekariernas yrkesroll och förhållningssätt (KH, 2012-01-17). En annan viktig aspekt bakom projektet var att uppmuntra biblioteken att själva fortsätta processen på egen hand. På så vis är ledningsmotiven bakom Projekt Kompetensen i samklang med organisationen Regionbibliotek Stockholm, dess strategi och ledmotiv.

Bakom strategiskt arbete urskiljer forskaren Whittington (1998) olika grundläggande perspektiv och teoretiska antaganden. Å ena sidan är det skillnad mellan att ha ett enda, vinstmaximerande mål och att ha flera olika (dvs. pluralistiska) mål för de förväntade resultaten. Å andra sidan har organisationer skilda fokus och arbetssätt; för en del mynnar arbetet ut i strategiska planer, för andra räcker det gott med processen i sig. Strategier har också olika ursprung; antingen uppstår de ur interna förhållanden, eller som ett svar på externa villkor. Utifrån dessa dimensioner skapar Whittington (Ibid.) en matris med fyra strategiska perspektiv: klassiskt (toppstyrning), evolutionistiskt (marknadsstyrkt), processuellt (lärande) och systemteoretiskt (institutionellt). Överfört till biblioteksvärlden så kan vi konstatera att trots en begynnande privatisering inom enstaka kommuner så har biblioteken alltså pluralistiska mål. Då kvarstår i bibliotekens fall det processuella och det systemteoretiska (institutionella) synsättet på strategi som båda omfattar även "mjuka" mål och värden. Skillnaden mellan dessa är förenklat att den processuella tar sin början ur interna relationer och skapas gradvist nerifrån och uppåt i organisationen, medan det systemteoretiska (institutionella) svarar emot omvärldens förväntningar och förändringar utifrån en lokal förankring.

Med tanke på Regionbibliotek Stockholm och Projekt Kompetensen genomsystras strategiarbetet av en stark medvetenhet om de institutionella förutsättningarna samt med öppenhet för normer och värderingar inom yrkesgruppen och samhället i stort.

Med en modell kan det enkelt illustreras att den strategiska visionen i denna tappning inte ligger utanför organisationen, likt en abstrakt och högtflygande ambition, som alla skall sträva att uppnå. Istället är den strategiska visionen central för alla olika delar av processen och organisationen:



Figur 4. Strategiarbete (Granberg 2011).

Lägg märke till att påverkan från omgivningen är en viktig del i processen. Möjligen kan man se modellen som en gestaltning av Whittingtons (1998) systemteoretiska (institutionella) perspektiv med vissa processuella inslag. Utgångspunkten är här tydligt institutionell genom omgivningens påverkan och det sker en översättning till lokala förhållanden. Organisationen tycks gå kring den strategiska visionen som en katt kring het gröt. Det är en riktig bild i den meningen att det inte ens är praktiskt

möjligt att gå direkt på strategin, utan den skapas snarare i en gemensam, iterativ process och med en särskild uppsättning handlingar. Planer intar också en viktig roll i arbetet, både praktiskt och symboliskt. En senare typ av strategiforskning som kommit att kallas "strategy-as-practice" har riktat uppmärksamhet mot att organisationers strategiarbete inte enbart är kognitivt, abstrakt och begränsat till ledningen, utan att det sker i konkreta möten inom grupper och med hjälp av olika slags praktiker och artefakter (såsom bruket av whiteboards, färgpennor och metaforer) (Jfr. Whittington 1996). Med detta synsätt kan konstateras att Projekt Kompetensen var en integrerad del av Regionbibliotek Stockholms genomgripande strategiarbete.

Organisationen såg tidigt att det vid slutförandet av projektet fanns åtminstone tre möjliga scenarier för deras fortsatta arbete:

- ➔ Biblioteken inom länet identifierar/bestämmer sig för att starta ett utvecklingsarbete/processer och Regionbiblioteket går in och stödjer det på olika sätt (metodstöd, handledning etc.).
- ➔ Regionbiblioteket identifierar tillsammans med biblioteken i länet ett antal områden där det behövs kompetensstöd och där Regionbiblioteket kan bistå med gemensamma satsningar och insatser på olika sätt.
- ➔ Samverkan med olika partners utanför bibliotekssfären.
- ➔ Samtliga dessa kan relateras till Lankes (2011) förslag att bibliotekariernas generella uppdrag (mission) är att förbättra samhället genom att underlätta skapandet av kunskap inom sina olika sociala gemenskaper.

Om följeforskning

Vi lever idag i ett uppföljnings- och utvärderingssamhälle med fokus på genomlysningar av olika slag (Power 1997). Clarke (2005, s.212) menar att utvärderingar blivit ett slags offentligt styrmedel och att detta beror på två saker. Å ena sidan statens svårigheter att styra de spridda och fragmenterade organisationer som fortfarande efter marknadsliberaliseringens intåg och statsbyråkratins krackelering bedriver offentlig service. Å andra sidan det politiska problemet att kunna uppvisa engagemang

(*commitment*) och förbättringar i offentlig service gentemot en alltmer skeptisk allmänhet.

Den traditionella, tillbakablickande modellen för att utvärdera projekt, där resultaten mäts med utgångspunkt i den planerade målsättningen, har i allt högre grad bytts ut mot processinriktade och framåtblickande former av utvärdering (Christensen & Kreiner 1997). En populär variant är s.k. följeforskning, som skall ge tre huvudsakliga bidrag till organisationer genom en *pågående* utvärderingsprocess: ge löpande återkoppling, skapa grund för systematisk kunskapsupbyggnad och lärande samt bibringa slutsatser och erfarenheter som kan ge praktiska lösningar (NUTEK 2008). Följeforskningen kan ske på olika nivåer med skilda grader av medverkan och engagemang, från enkel medverkan till oberoende granskning. Ytterst handlar det om att säkerställa projektkvaliteten på vetenskaplig grund och att sprida projektkunskaperna.

På grund av komplexiteten i Projekt Kompetensen önskade Regionbibliotek Stockholm tidigt att någon ämnesrelevant forskare skulle engageras i följeforskning. Den särskilda bevekelsegrunden för att samarbeta med en företagsekonom som jag fanns i mina forskningsintressen och dubbla bakgrund inom både humaniora och samhällsvetenskap. Avhandlingen diskuterade det traditionella ekonomibegreppet genom en studie av bokläsning som praktik och värde i konsumtionskulturen (Schultz Nybacka 2011a, 2012a); en annan studie undersöker de underliggande tankemönstren (institutionella logiker) som präglar en bästsäljarförfattares verksamhet (Schultz Nybacka 2011b). För Regionbibliotek Stockholm handlade följeforskningen om att betrakta ”den teoretiska modellen som en världsbild i samhällskontexterna och att fundera kring värdet och nyttan av bibliotek”; utifrån ”kunskaper inom marknadsföring, utvärdering och forskningsmetodik”. Mer specifikt uttryckte projektgruppen inom Projekt Kompetensen följande önskemål om följeforskningens insats (CB 2012-01-12):

- ➔ Hjälp internt i första fasen att försöka implementera teori i praktiken med hjälp av en teoretisk modell.
- ➔ Att vara en utomstående person och att ha ett tredje öga i inventeringen av kompetensbehovet.
- ➔ Reflexions-, metod- och utvärderingsstöd.

I samband med Projekt Kompetensen har följeforskningen bedrivits i en tappning som jag kallat *explorativt deltagande*. Forskaren är då en utforskande och delaktig medresenär i frågorna om projektets inriktning, teori och metodologi. För forskaren erbjuder följeforskningen ett unikt tillfälle att på en och samma gång samla in empiriska forskningsdata och arbeta med högskolans samverkansuppgift.

Pedagogiska grunder och det planerade upplägget

Inom bibliotekssfären är Wengers (1998, 2000) forskning om socialt lärande och "communities of practice" vida känt. Projektgruppen är väl bevandrad i idéerna kring ett socialt och processbaserat lärande kring bibliotekens praxis. Utgångspunkten är att lärande sker i samspel med andra inom samma krets. I fråga om kompetens inte minst, skiljer Granberg (2011) på två lärandemetoder, Mentorskap och *Action learning*. Inom mentorskap skapas en plattform för dialog mellan mentor och adept. *Action learning* kretsar kring handling och lämpar sig för komplexa, systemorienterade frågor som är av central vikt för organisationen. Projekt Kompetensen kan sägas kombinera element från dessa genom att bjuda in till gemensamma träffar som samlar deltagare på alla nivåer inom lärorets olika bibliotek, från bibliotekschefer till biblioteksassistenter. Därtill har projektgruppen en samlad och gedigen expertis inom olika former av populära mötestekniker och –metoder, som möjliggör öppna samtal. Planen var att organisera tre interaktionsinriktade temadagar med olika grupper om ungefär 15 deltagare. Inspirationen hämtades framför allt från de välkända uppläggen Open Space och World Café.

Mötestekniken "Open Space" (eller "Öppet forum" i svensk översättning) har uppkommit ur Harrison Owens lärdom av att organisera ett stort symposium och har skapats i en kollaborativ process med intryck från olika delar av världen.⁴ Tanken är att den formella strukturen så långt det är möjligt skall efterlikna ett slags kafferast, dvs. stödja ett informellt och engagerat samtal kring deltagarnas egna hjärtefrågor. De

⁴ Intresserade läsare rekommenderas att läsa mer på den officiella och icke-kommersiella webbplatsen, <http://www.openspaceworld.org/>

grundläggande principerna för arbetet i samtalsgrupperna är enkla: deltagarna är de rätta; det börjar när det börjar; det som händer händer; det slutar när det slutar. Den enda "lag" som deltagarna förväntas följa är den om sina fötters rörlighet. Deltagarna stannar alltså så länge inom varje konstellation som de känner att de kan bidra till eller lära av. Dokumentation är viktig och sammanställningen efteråt skapar underlag för kunskapsspridning, prioritetsordningar och beslut.

"World café" är en liknande form för engagerade samtal fast den uppkom i ett liten sammanslutning hemma hos ett värdpar. Idén om värdarnas roll kvarstår och tanken är att de mest givande samtalen skapas i en gästfri miljö. Värdarna är också ansvariga för att sätta in mötet i ett sammanhang, identifiera viktiga teman, skapa struktur kring olika frågor, lyssna uppmärksam, visa på mönstren och knyta ihop allt i slutet.⁵ Detta liknas vid en moderatorroll och enligt projektledaren utvecklas samtalet genom sammanfattningar.

Metodutveckling

Under de gemensamma mötena och samtalen inför tematräffarna skedde en ständig granskning och omprövning av huruvida de vedertagna mötesteknikerna var lämpliga i projektet. Frågor väcktes om det fanns tid i upplägget att sammanställa löpande och den eventuella svårigheten kring att själva bidra till samtalet. I bakgrunden fanns den teoretiska insikten att begreppet "space" framför allt omfattar olika slags praktiker och detta var inte projektets direkta fokus. Efter hand omtalades mötena som ett "kafé" snarare än "space", det är mer konkret, informellt och dialoginriktat.

"Word café"

Inför testomgången av upplägget utvecklades gemensamt termen "word café" och därmed fästes uppmärksamheten på de ord och begrepp i modellen som projektet kretsade runt. Genom "word café" syftar diskussionen att komma upp till en konceptuell nivå där det blir möjligt att

⁵ För närmare information, se webbplatsen <http://www.theworldcafe.com/>

tänka annorlunda kring det som vanligen tas för givet. En tanke var att dokumentationen skulle anta formen av ett slags karta över de ord som kommer upp under samtalens gång. Detta skulle också förenkla projektgruppens värddroll.

Inför första träffen skapade projektgruppen ett utkast till mall för den nya formen, "Word café". Mallen satte de olika begreppen i den danska modellen (*Experience*, osv.) i fokus och omfattade ett antal steg (2012-02-16):

- Tolkningar av begreppet
- Hur gestaltas det i verksamheterna?
- Faktorer som påverkar begreppet
- Visioner
- Övrigt

Idén var att träffarna skulle inledas med Word café som en plattform för den danska modellen och väcka tankar och viktiga frågor om bibliotekens inriktning som fanns "här och nu". Den andra delen i upplägget skulle fokusera på de vägar och steg som biblioteken kan ta framåt, givet den karta som gruppen skapat gemensamt.

"Open café" och "Future café"

Tanken på ett samtalskafé kom att bli en röd tråd eller ledmotiv genom hela projektet. Med tanke på att Open Space är ett så vedertaget begrepp behöll projektet det första ordet, särskilt med tanke på det demokratiska anslaget, och skapade sammansättningen "Open café". Tanken var att aktiviteten skulle följa direkt på förmiddagens Word café och öppna upp för idéer inom gruppen kring vad som behövs inför framtiden. Samtalet öppnades upp bland deltagarna och det kom fram flera viktiga områden under träffarna. Några av dessa områden valdes ut och alla deltagare fick välja själv vilket ämne de ville diskutera. Projektgruppen observerade dock att det inte blev så stark framåtriktning i grupperna och med sikte på det stundande arbetet med verksamhetsplanen för åren 2013-2015 upplevdes detta som ett problem. Inför den sista träffen valdes därför ett

nytt begrepp ut, ”Future café”, som på ett enkelt och tydligt sätt skulle ange temat för eftermiddagen. I kommunikationen utåt, via rapporter och presentationer, fortsatte projektgruppen dock att använda begreppet ”Open Space”, även om det inte fanns mycket kvar av den ursprungliga modellen.

Träffar och hållpunkter

I tabellen nedan ges en överblick över de planerade träffarna med en större grupp deltagare inom Projekt Kompetensen. Däremellan hade projektgruppen möjlighet att diskutera projektet på de interna måndagsmötena inom styrgruppen på Regionbibliotek Stockholm.

Datum:	Aktivitet:	Mötesplats:	Medverkande:
1-2 december	Upptakt Tema- presentation	Bibliotekschefs- konferensen	Områdeschefen Projektgruppen Bibliotekschefer i länet
9 februari	Projektmöte, uppstart	Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen, Referensgruppen, Följeforskaren
15 februari	Testomgång, Open café	Regionbibliotek Stockholm	Deltagare (bibliotekscheferna) Referensgruppen Följeforskaren
23 februari	Word café, Open café	Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen Deltagare Följeforskaren
8 mars	Projektmöte	Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen Följeforskaren
15 mars	Word café, Open café	Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen Deltagare Följeforskaren

Tabellen fortsätter på nästa sida

Datum:	Aktivitet:	Mötesplats:	Medverkande:
20 mars	Word café, Future café	Sollentuna bibliotek	Projektgruppen Referensgruppen Deltagare Följeforskaren
17 april	Projektmöte: Data-insamling och analys	Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen Referensgruppen Följeforskaren
14 juni	Projektmöte: Analys och diskussion	Södertörns högskola, Institutionen för ekonomi och företagande	Områdeschefen Projektgruppen Referensgruppen Följeforskaren
10 september	Verksamhetskonferens	Regionbibliotek Stockholm	Områdeschefen Regionbibliotek Stockholm Projektgruppen
12 september	Preliminär rapportering, del 1 (2)	”Tid för samtal”, Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen Deltagare Övriga intresserade
9 oktober	Preliminär rapportering, del 2 (2)	”Tid för samtal”, Regionbibliotek Stockholm	Projektgruppen Deltagare Övriga intresserade
6-7 december	Rapportering	Bibliotekscheferkonferensen	Områdeschefen Projektgruppen Bibliotekschefer i länet (inkl. referensgruppen)
12 december	Rapportering	APT	Områdeschefen Regionbibliotek Stockholm

Tabell 2. Aktivitetsplan.

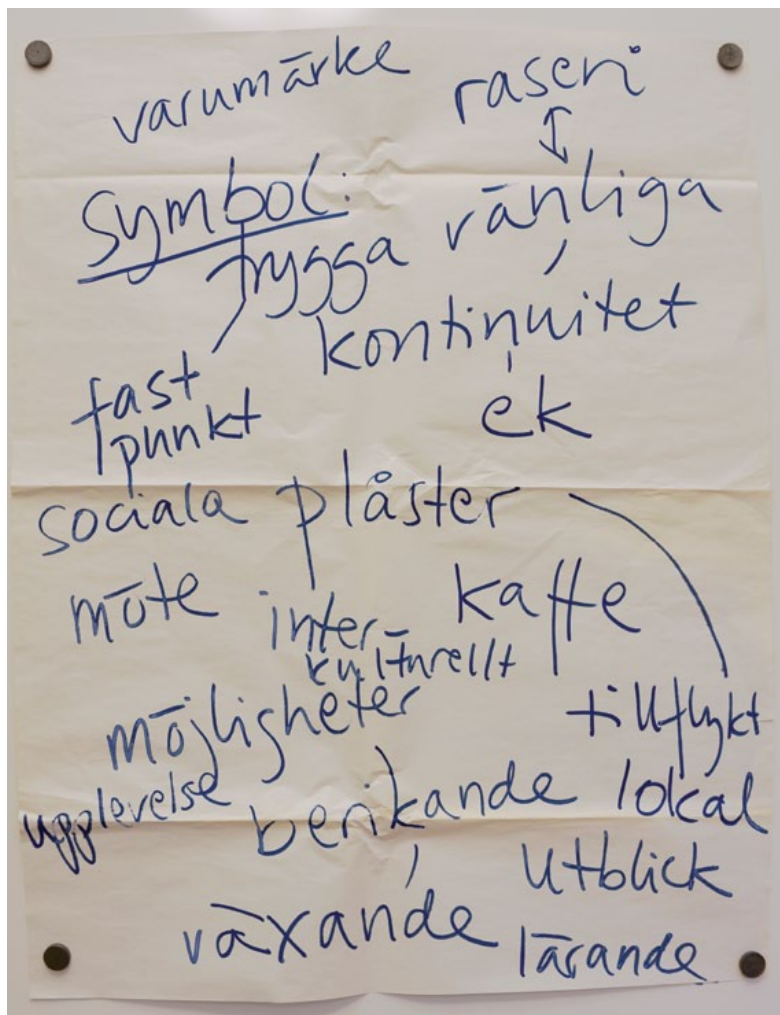
Kapitel 4

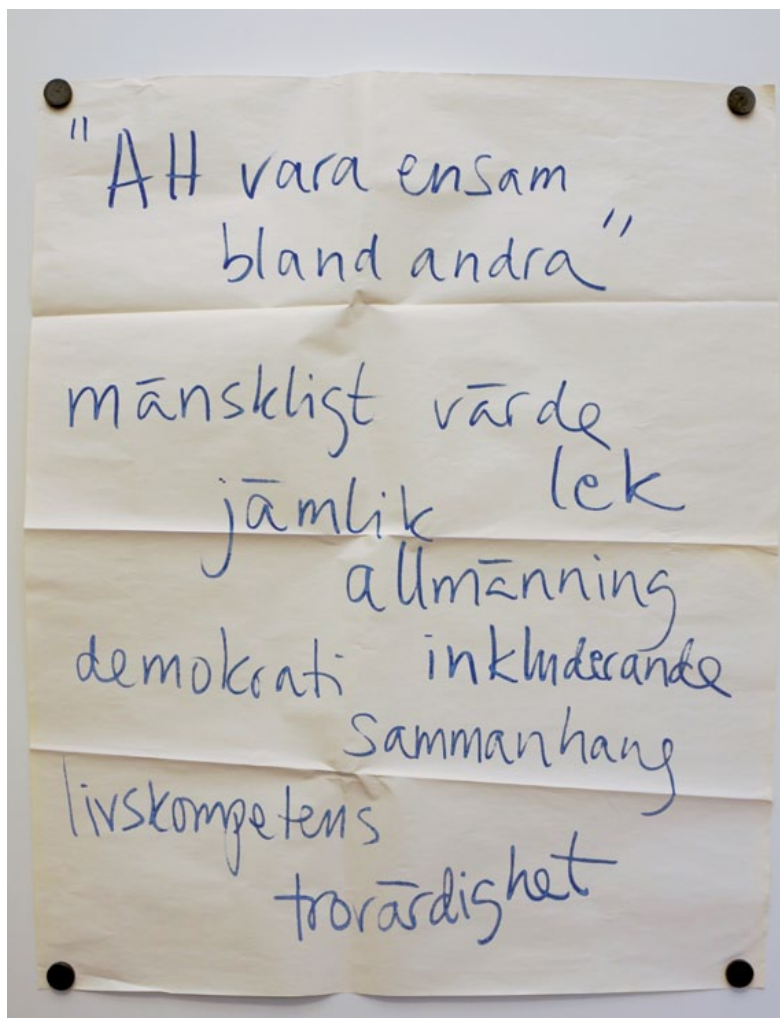
Den empiriska berättelsen: resultat och analys

Detta kapitel presenterar den empiriska berättelsen i och kring Projekt Kompetensen. I upptakten till studien undersöks länets bibliotekschefers syn på bibliotekens värde. Därefter redovisas och analyseras projektdeltagarnas diskussioner kring målbegreppen och hjärtefrågorna inom Word café och Future café. I det följande undersöks regimerna för offentligt engagemang inom både referensgruppen, bestående av bibliotekschefer, och projektgruppen med representanter från Regionbibliotek Stockholm. Avslutningsvis presenteras det sammanlagda spänningsfält som projektgruppen kunde urskilja i det samlade materialet.

Inledning

Under den årliga konferensen för Stockholmsregionens bibliotekschefer fick de frågan om bibliotekets olika värden utifrån de kulturella värden som Throsby (2001) redogjort för, estetiska, andliga, sociala, historiska, symboliska och autentiska. Den efterföljande diskussionen fyllde två stora papper med olika begrepp och ord:





Figur 5. Bibliotekens olika värden enligt bibliotekscheferna i Stockholms län, 2011-12-01.

Samtalet inom gruppen tog sin utgångspunkt i det symboliska värdet med begrepp från marknadsföringen. Bibliotekets varumärke omfattar innebörden av en stadig plats i samhället. Erbjudandet handlar alltså om att utgöra en samhällsbärande institution, som har rötter i historien och förgreningar in i framtiden.

Den trygghet som biblioteken förmedlar symboliskt präglar också det sociala mötet genom att vara en plats för tillflykt och vänlighet. Biblioteken har en närmast tröstande roll. Människor lever under svåra omständigheter, de efterfrågar plåster både i praktiken och rent själsligt. Chefernas tolkning av bibliotekets sociala värde har vidgat innebörden från huvudsakligen identitet och tillhörighet till att även rymma ett slags kvalitet i bemötandet.

En annan aspekt är att det sociala går in i en abstrakt, men substantiell diskussion om ett allmänt värde förknippat med den institutionella demokratin. Grunden är här inte kulturarvets värde, utan det *mänskliga värdet*. Här nämns specifikt begreppen *lek* och *jämlik*. Enligt statsvetaren Lundquist (2011, s. 195) är jämlikhet ett exempel på ett s.k. substansvärde inom folkmakten. I samtalet med bibliotekscheferna kan både jämlik och lek möjligen även ses som både substansvärden och ett slags processvärden. Denna tolkning är rimlig i ljuset av begreppet *allmänning*, som är en institutionell plats i samhället och öppnar för särskilda processer. Till dessa värdebegrepp lägger bibliotekscheferna betoningen av *inkluderande* värden centrala för demokratin, likaså värdet att skapa *sammanhang* i syfte att stärka den allmänna livskompetensen. Detta menar de är grunden för bibliotekens *trovärdighet* och därmed legitimitet.

Biblioteket skapas genom användningen

Inom Projekt Kompetensen framhölls det bland annat att det inte är hyllan med böcker som utgör biblioteken, utan det skapas genom användningen. Det räcker därmed inte att skolor upprättar särskilda rum eller hyllor för att skapa ett bibliotek (PSN 2012-02-09). På så vis kretsar inte heller bibliotekariernas kompetens bara kring den enskilda individens expertis, utan den handlar om förhållningssätt och ett gemensamt agerande och engagemang. De erfarna bibliotekarierna menar återkommande att det finns bland nyutbildade en skev uppfattning om vad biblioteksarbetet innebär i praktiken.

Kundorientering och flytande begrepp

Deltagarna använder olika begrepp om de personer som biblioteken interagerar med. "Låntagare" är det klassiska ordet som utgår från tankemodellen att bibliotekens grund är att samla böcker i syfte att låna ut till hugade läsare. Med breddningen av biblioteket till nya områden uppkom begreppen "besökare", "användare" och "nyttjare". Det sistnämnda ordet värjer sig gruppen emot, det kopplas samman med utnyttjande och leder snarare tankarna till missbrukare. Kan man missbruka ett bibliotek?, frågar jag och flera nickar men har ändå svårt att formulera vad missbruket skulle bestå i, förutom att komma varje dag och blockera datorerna för andra. Det handlar väl mer om "tunga brukare" funderar de. En kvinna reflekterar kring att det är hennes eget (professionella) förhållningssätt som bibliotekarie som avgör skillnaden mellan brukare och missbrukare.

På senare år, efter introduktionen av New Public Management i offentliga verksamheter, har begreppet "kunder" blivit allt mer vanligt inom biblioteksvärlden. I Nykvarns kommun har enligt en deltagare hela biblioteket nu uppgått i kommunens nyinstittade s.k. "Kundcentrum" där växeln, receptionen, IT-avdelningen, etc inryms. I praktiken innebar detta att kommunen flyttade in på biblioteket. Begreppen "bibliotekschef" liksom kultur- och fritidschefer försvann som enskilda titlar (PSN 2012-02-23). Besökssiffrorna steg och biblioteket har fått mer uppmärksamhet inom kommunen (PSN 2012-03-20).

Bland deltagarna nämns ett exempel på hur en liten delfilial har lyckats med ett slags kundorientering där biblioteket inte bara är en servicestation av enklare snitt, utan där kunden är såsom ordets ursprung antyder, en person som är "känd" bland personalen (Jfr. Wessén 1985, s. 241). Tankarna väcks senare inom projektgruppen hur märkligt det är att den grupp lojala medborgare som enligt alla statistiska undersökningar ger biblioteken starkt stöd men som sällan besöker dem är den grupp som brukar kallas "Bibliotekets vänner". De personer som kommer ofta till biblioteket saknar däremot smeknamn. Borde det inte vara dessa som är bibliotekets egentliga vänner..? (PSN 2012-02-23).

Word café

Den första aktiviteten under träffarna inom Projekt Kompetensen var skapandet av s.k. Word café, där begreppen i den danska modellen presenterades i storgrupp och diskuterades i mindre grupper vid fyra fasta stationer. Fyra av projektgruppens fem medlemmar dokumenterade samtalen i grupperna och kunde vid behov ställa frågor eller be deltagarna utveckla resonemangen. Följeforskaren satt med i de olika grupperna och förde egna anteckningar, ofta med direkta citat.

När samtliga deltagare gått igenom alla fyra målbegreppen samlades storgruppen till en gemensam genomgång där de i projektgruppen som dokumenterat diskussionerna på Word café redovisade sina anteckningar. Deltagarna kunde här ta upp aspekter som behövde läggas till och på så sätt öppnades tillfället för både repetition och kompletterande reflexioner. I det följande utgår rapporteringen från den danska modellens två dimensioner där relationen mellan Experience och Involvement utgår från individens utveckling, och där relationen mellan Innovation och Empowerment har en samhällsinriktning.

Experience

Vid slutet av 1990-talet uppstod ett förnyat intresse för kunskapsbegreppet Experience och dess olika innebörder, särskilt med inriktning på de mänskliga sinnena. Det talades allt mer om en förmodat ny sorts samhällsordning och ekonomi, som gick under beteckningen "Experience economy" (Pine & Gilmore 1999). I Sverige användes begreppen "Upplevelseekonomi" och

Experience

"Erfarenhet, upptäcka nya saker. Utforska. Upplevelse – det som tar tag i alla ens sinnen."

"Biblioteket som en dörröppnare för upplevelser för alla sinnen."

Tid för samtal 2012-09-12

”Upplevelseindustri” och genom betydande ekonomiska investeringar av offentliga medel kom fenomenet att bli särskilt förknippat med de s.k. kreativa näringarna vid tiden runt millennieskiftet (Tomson 2011). Upplevelseperspektivet öppnade för ett ökat fokus på besökarens (sinnliga) erfarenhet och det uppstod en mer marknadsinriktad grund för legitimitet för kulturverksamheter, även utanför kultursektorn.

Mot denna bakgrund är det alltså följdriktigt att den danska modellen med rötter i 1990-talet inrymmer begreppet Experience. Modellen återför dock den individuella dimensionen av begreppet.

I samband med Projekt Kompetensen var det inte alltid självklart för deltagarna vems Experience som avsågs, besökarnas eller medarbetarnas? (PSN 2012-02-23). Experience sågs både som upplevelse och erfarenheter, i termer av längtan och möjligheter. Relationen mellan upplevelse och lärande togs upp (PSN 2012-03-15). Det framhölls också att det i bibliotekssammanhang finns en spänning mellan längtan efter trygghet och utmaning. Besökaren söker både igenkänning och överraskning. (2012-02-23). Deltagarna lyfte också fram att det finns negativa erfarenheter och en önskan att ”lägga locket på”; det kan handla om att ”brottna ner erfarenheten varje dag” (PSN 2012-02-23).

Begreppet Experience öppnar ett ”gap” och en ”splittring” eftersom det vetter åt olika riktningar, dels åt upplevelse där den inarbetade rutinen står ivägen för ”wow-upplevelsen”; dels åt erfarenhet som ställs emot nybörjaren och där det befarades att ”traditionalister” skulle ”smitta” det nya – ”då får det nya ingen plats...” (2012-04-17).

Involvement

Involvement utgår i den danska modellen från individens utveckling. Inom Projekt Kompetensen handlar Involvement bland annat om delaktighet, att bli inkluderad, inblandad och berörd (2012-03-20). Interaktivitet och delägarskap i biblioteket för att bli samhällsmedborgare. I detta sammanhang framhålls att personalen behöver vara heterogent sammansatt, inte minst för att biblioteket ska kunna möjliggöra för besökarna att känna igen sig. Deltagarna talar om att vara ”mer tillåtande” och ha ”låga trösklar” så att biblioteket kan vara en mötesplats för medskapande (2012-03-20). Rent konkret kan det handla om inköpen, programmen och utställningsverksamhet, språkcaféer och bokcirklar, bemötande, lokaler och omfatta föreningar och individer. Involvement och medskapande sker ”i och genom personalgruppen” (Ibid.).

Ur diskussionen uppkom också frågan: ”Hur långt är vi beredda att gå?” och ”Hur mycket är vi beredda att kompromissa?” (2012-03-15). Deltagarna menade vidare att det är viktigt att ”det finns ett stöd att säga nej” (PSN 2012-03-20). Ibland stannar satsningen på Involvement vid ”läpparnas bekännelse” menar deltagarna: att de gärna vill tro att de öppnar upp verksamheten för Involvement, men i praktiken gör de kanske inte det. Till exempel i fråga om barn och unga, vad tillåts de göra och inte? Och skall biblioteken spegla de nya umgängesmönstren med

Involvement

”Skapa deltagarkultur i biblioteket. Ta lärdom om hur deltagarkulturer skapas i sociala medier, hur kan det överföras på bibliotek?”

”De aktiviteter som bibliotek erbjuder borde inbjudas till mer medskapande / medagerande. I stället för bokprat – boksamtal: i stället för föredrag – språk- eller filosofiscafé. osv.”

Tid för samtal 2012-09-12

t.ex. stickklubbar vid sidan av bokcirklar och andra grupper? Svaret på frågan är inte givet inom kåren (2012-03-20):

- Ska man få sticka på biblioteket?
- Det är väl självklart...
- Nej, det är inte självklart...! Ska de få låna vårt grupprum för att sticka..?
- I princip ska de få göra vad de vill... [Gruppen skrattar]

Trots gemytet i gruppen står det klart att Involvement är begränsat på olika vis. Diverse näringslivs- och affärsmässiga verksamheter är inte nödvändigtvis välkomna; ”vi har väldigt strikt vad man får göra i våra lokaler” (2012-03-20).

Innovation

I den danska modellen har Innovation en tydlig koppling till den samhällseliga dimensionen. I vardagstal händer det oftast att begreppet innovation betecknar en ny teknik eller en ny teknik som har en kommersiell tillämpning. Strängt taget är innovation enligt Frankelius (2005) snarare ett principiellt nytt fenomen som skapar värde för användarna (brukarna, kunder eller medborgare) inom ramen för ett utbyte. Det kan till exempel röra sig om skapandet av produkter, tjänster, metoder, teknologier, konstarter, upplevelser, mm. Det handlar dock inte om en gradvis förbätt-

Innovation

”Uppfinningar, hittepå – wild and crazy-biblioteket.”

”Nytänkande – nyskapande. Olika nivåer: att vara innovativ i biblioteket, att stärka innovationskraften i samhället.”

”Men förändring ska inte vara en frälsarfras utan utgå ifrån förbättringsbehov. En tillbedjande attityd och innovation kräver ett ansvarsfullt hanterande. Är biblioteken innovativa eller främjar det innovativa? Bibliotek kan styra och tillföra en del i det.”

Tid för samtal 2012-09-12

ring eller förnyelse, utan om att bryta mot invanda mönster (Ibid.). I praktiken handlar det om att integrera den gamla ordningen med den nya. Det är också framtagandet som ligger till grund för innovationen; det har därför blivit vanligare att tala om "innovationsresan" (Van de Ven et al. 2008) eller om olika "innovativa processer". Dessa går bortom innehållet och omfattar uppkomst, spridning och användning (Benner 2005; Frankelius 2005). I takt med ökad interaktion och relationer på området uppmärksammas olika "innovationssystem", som hör samman med ett specifikt sammanhang. Ett tillämpningsområde för begreppet innovationssystem kan exempelvis utgöras av en region som strävar efter utveckling och tillväxt inom ett visst institutionellt ramverk (Asheim 2005). Innovation handlar alltså inte bara om den kommersiella marknaden utan likaväl om offentliga aktörer (Frankelius 2005). Tvärprofessionell samverkan och ett sammanhangsinriktat lärande spelar en stor roll för innovationssystem av en sådan sammansatt karaktär (Södergren 2005).

Inom Projekt Kompetensen var den tekniska utvecklingen en vanlig utgångspunkt i diskussionerna om målbegreppet Innovation. Det kommenterades att det är ett "stort ord" som man "backar lite inför"; samtidigt kan det vara "en förutsättning för att orka jobba", vilket gör att man strävar att "innovera sig" (PSN 2012-02-23). Här framträder innovationsperspektivet inte som produkt, process eller struktur, utan som en reflexiv handling. Hur skulle de uppfinna biblioteket idag, undrade deltagarna och det föreslogs att man framför allt skulle uppfinna gemenskap (PSN 2012-02-23).

Det uppstod också tankar utifrån tolkningen av innovation i kvalitativa termer, såsom en beskrivning av olika uttryck och egenskaper. Erfarenhet kan verka som ett slags "inläsning"; det finns ett slags relation (och spänningsförhållande) mellan att vara innovativ och bära upp traditionen (PSN 2012-02-23).

Bibliotekets styrka är att det är både och. (PSN 2012-03-15)

Frågan väcktes också om bilden av biblioteket utifrån; besökarna "kanske inte vill ha en innovativ bild av biblioteket..?" (PSN 2012-02-23). Kanske de inte vill ha något annat än ett tyst rum? Och när biblioteket

strävar att uppfinna sig på nytt, ”kanske vi bara biter oss själva i svansen”? (PSN 2012-03-15):

Lätt att slå knut på sig själv för att någon kommer med en idé... det är inte alltid säkert att det blir bäst för att man säger ja. [Bättre att säga:] ”Nu håller vi på med *det här* området – kanske nästa år [istället]?” (PSN 2012-03-20)

Diskussionen landar i att biblioteken ska vara ”innovativ *och* behålla kärnan”. I utformningen av rummet, till exempel, så menar deltagarna att det är både ”trygghet *och* överraskningar” (2012-03-15).

Empowerment

Enligt den danska modellen utgör Empowerment ett av begreppen längs den samhälleligt inriktade dimensionen. Grundtanken är att biblioteken har en roll att stärka (det danska) samhället mot bakgrunden av en allt ökande globalisering.

Inom organisationsforskningen om empowerment i arbetslivet handlar det dock oftare om de psykologiska aspekterna, alternativt de strukturella och sociala villkor inom en enskild organisation som möjliggör demokratisk fördelning av makt (Spreitzer 2008). Med den social-strukturella inriktningen på empowerment har det exempelvis bedri-

Empowerment

*”Ge styrka, kraft,
mod. Bemyndigande.
Möjliggörande. Egenmakt.”*

*”Det handlar om att få
möjlighet att utforska sin
kreativitet, kunna göra sin röst
hörd och delta i samhället.”*

*”Biblioteket som plattform
för individens utveckling och
för det offentliga samtalet.
Kraftfält åt två håll.”*

Tid för samtal 2012-09-12

vits viktiga studier om de skilda villkoren för män och kvinnor att erhålla maktverktyg såsom möjlighetstillfälle (*opportunity*), information, stöd och resurser inom organisationer (Kanter 1977). För bibliotekarieprofessionen som kommit att betraktas som ett "kvinnoyrke" har tekniken på biblioteken inneburit ett slags "hävstång" och stärkt dess legitimitet (Lindberg 2012). En enskild faktor har dock bara en marginell påverkan på empowerment; empiriska studier framhåller att det är först när det finns en integrerad helhetsbild bestående av decentraliserad och platt organisation, öppet informationsflöde, delaktighet i beslutsfattande, vidareutbildning och färdighets/kunskapsrelaterad lön som empowerment stärks inom organisationer (Spreitzer 2008).

I samband med diskussionen kring Empowerment som målbegrepp urskiljde deltagarna i Projekt Kompetensen snabbt tre olika skikt i begreppet: 1) på individnivå, 2) inom organisationer i lokalsamhället samt 3) i samhället i stort. Individnivån omfattade även de enskilda medarbetarna på biblioteket. Även bibliotekschefen räknades in i den första kategorin och det framhölls att en enskild person, som förmår vara både "drivande" och "tillåtande", kan åstadkomma storverk. Som organisation utgör biblioteket ett veritabelt "kraftfält" (PSN 2012-02-23).

Den hierarkiska ordningen gällde inte bara Empowerment, utan man kunde konstatera: "på varje ord rörde vi oss mellan individ och samhälle", även om det var svårt; de "hann inte röra sig i alla nivåer". Genom att gruppen lade till dessa tre nivåer förde de sålunda in ett annorlunda sätt att tänka i den danska modellen. Den är inte längre bara överlappande rymder utan bygger på höjden och är placerad i en tydligt hierarkisk kontext. Däremot var perspektivet inte enbart klassiskt "top-down", utan byggde också från grunden. Detta illustrerades med hjälp av en gest som visade en uppåtgående spiral, från den lilla individen till det stora samhället. En "tornado" av kraft! (2012-02-23).

Responsen på målbegreppet Empowerment var stark och positiv: "Det roligaste ordet!", "Det bästa ordet!" (PSN 2012-03-20). Projektgruppen noterade att det just är i samband med empowerment som bibliotekspersonalen nämns (Loggbok, 2012-03-06). Diskussioner riktades ofta mot frågan om beslutsgångar och delaktighet. I en gruppdiskussion berättas att personalens egen kraft kommer ur en medvetenhet om varför man är där. Det handlar om mötet mellan biblioteket och medborgaren och de

demokratiska värdena (2012-02-23). Deltagarna svarar alltså an mot den social-strukturella inriktningen på empowerment (jfr. Spreitzer 2008).

Uppdelningen är något annorlunda i en reflektion inom projektgruppen. Perspektivet utgår ifrån grupper eller institutioner: "besökarna, samhället, 'biblioteket', personalen" (MÖ 2012-03-06). Individperspektivet saknas alltså i denna bild. Här märks inte den vertikala ordningen såsom deltagarna uttryckte, utan en horisontell sådan. Möjligen kan man ana en underliggande uppdelning mellan besökarna och samhället å ena sidan, och biblioteket och personalen å den andra. Mötet och relationen mellan samhället och biblioteket är därmed den centrala och avgörande delen.

Deltagarna på träffarna framförde det viktiga i att utgå från det egna, kringliggande samhället. Om en kommun lider av hög arbetslöshet och dåliga skolresultat så kan biblioteken genom riktade insatser satsa på språkcaféer för de grupper av medborgare som har svårt att överhuvudtaget ta sig in i samhället (2012-03-20).

Enligt den organisationsinriktade forskningen finns det en baksida och risker med ökad empowerment, bland annat chefernas minskade kontroll över verksamheten, de anställdas ökade arbetsbelastning och stigande spänningar och maktspel mellan cheferna och de anställda (Ibid.). Bibliotekariernas reflektioner om farorna handlar dock inte om de interna förhållandena, utan om relationen till besökarna. Deltagarna ställde sig frågan om det kan upplevas hotfullt att öppna för besökarnas egna krafter på biblioteken. De menade att det handlar om mod – "att *våga* ta in andra krafter" (2012-02-23). Det diskuterades också kring problematiken med bibliotekariens eventuella expertroll (PSN 2012-03-15):

Ibland tänker jag något hemskt... att man känner sig att 'jag kan det här!'

Den upplevda faran är då att agera som ett slags "orakel", som skulle innebära att bibliotekarien sätter sig över besökaren. Funderingen uppkommer om gränsdragningen gentemot läraryrket. Det påpekas att på biblioteket är förhållandena annorlunda: "Man behöver ju inte någon expert. Kunskapen finns i gruppen.". Biblioteken är mer präglad av servicerollen och sätter medborgarperspektivet högt. Med bäring på bibliotekariernas kompetens sägs det: "Det räcker väl om vi kan en hel del!" På så vis kan sägas att diskussionen om Empowerment också rörde upp en

motreaktion där bibliotekarierna ger uttryck för att hålla tillbaka krafterna. Pliktkänslan gentemot besökarna är ett sätt för professionen att hantera dilemmat.

Saknade begrepp

I den avslutande genomgången av Word café fick deltagarna frågan från projektgruppen om det var något begrepp eller ord som de saknade i den danska modellen. Vid det första tillfället noterades att "information" inte fanns med. Deltagarna kommenterade att det är ett tidigare "paradord", som visserligen är ganska platt, men dess frånvaro ledde dem vidare till en fundering om modellen kanske gestaltar ett slags samlad "icke-informationskompetens", dvs. allt det andra som kan vara viktigt för ett bibliotek. Frågan väcktes om information ändå borde inkluderas eftersom det finns ett slags "informationskompetens" som är central för samhället och medborgarna (2012-02-23). Här märks alltså genomslaget för informationsförmedlarperspektivet som blivit en stark del av bibliotekariens roll.

Vid ett annat tillfälle gjorde gruppen iakttagelsen att begreppet "kunskap" inte uttryckligen finns med. Kunskap går in på flera av målbegreppen och torde utgöra en stor del, menar de och uppmanar: "Gör om modellen!" Det handlar här om att kunna delta i samhället och av demokratiska skäl "ska [kunskap] finnas på ett bibliotek" (2012-03-20). Den andra sidan som vetter åt "fantasi" finns inte heller med. Verksamheten eller målen nämns inte överhuvudtaget och det borde vara viktigt ur ett kompetensperspektiv, framhöll deltagarna. De saknar också "bibliotekets grundexpertis" i modellen. Här kom också påpekandet att modellen ju skulle kunna "passa in för vilken kulturverksamhet som helst!". Frågan som kvarstår att besvara är: "vad är det som är vårt..?". Någon svarade glatt att det är precis det som alla deltagarna skall prata om, och gruppen skrattade gott (PSN 2012-03-20). "Utveckling" var också ett ord som saknades utifrån tanken att det inte är riktigt samma sak som innovation. Det noterades också en förskjutning från längtan att uppleva och lära till att påverka och kommunicera (2012-03-15).

I nästa steg, det som kom att kallas "Future café", fick deltagarna möj-

ligheten att formulera sina egna hjärtefrågor som är särskilt angelägna inför framtiden.

Future café

Inom projektets "Future café" fick alla deltagarna från de olika kommunerna i länet anteckna nyckelfrågor som de ansåg särskilt väsentliga att diskutera. Frågorna grupperades av projektgruppen i samråd med följeforskaren i olika teman och antog på så vis karaktären av bibliotekens särskilda "hjärtefrågor" inför framtiden. Under den efterföljande sittningen fick deltagarna välja vilket tema de ville diskutera. Nedan ges några exempel på frågor som återkommit under projektets gång och som alla har bäring på bibliotekarieprofessionen: bibliotekets fysiska rum; bemötande, delaktighet och samverkan. De utvalda citaten från dokumentationen anges här i den ordning som de uppkom i diskussionen.

Rummet

Bilden av biblioteket är starkt präglad av dess olika rum, fysiska och virtuella. Dessa rum påverkas på olika sätt av förväntningarna på dels det "långsamma" eller "snabba" biblioteket (PSN 2012-03-20); dels det tysta biblioteket eller biblioteket som en mötesplats. Det framhålls på olika håll att det fysiska rummet har fått en annan roll på senare år. Biblioteksrummet har kommit att bli en utmaning (2012-03-15):

Rummet är en möjlighet men också vår största förbannelse.

Biblioteket = jag, bibliotekspersonalen. Var jag än är, så är jag biblioteket, i mitt agerande. Det ideala är både fysiskt och i personalen.[...]

Du + rummet + besökaren blir händelsen.

Här talas det först om biblioteket som en plats eller förkroppsligande genom personalen och praxis. Efterhand vidgas diskussionen till att omfatta även besökaren; biblioteket uppstår då inte bara som praktik och konkret rum, utan också som en händelse. De fysiska komponenterna kopplas samman med tiden och utgör en del av en större helhet.

Med detta synsätt öppnas ett lite annat sätt att se på rummet – i termer av *rytm*. Biblioteket kan möjligen etablera en ännu tydligare rytm under dagens gång och på så vis öppna för att växla mellan olika prakti-

ker på biblioteket och därmed också de kompetenser som ingår. Rytmen kan understödjas av den fysiska miljön genom en mer flexibel möblering och ljussättning som kan skifta under dagen, beroende på vilka aktiviteter som sker. Kontrasten mellan det "tysta" biblioteket och mötesplatsen behöver inte undvikas eller ses som ett problem, utan kan förstärkas.

Bemötande, yrkesrollen, delaktighet

Ett återkommande tema var förhållningssättet gentemot besökarna inom biblioteket (2012-03-15):

Det är för besökarna vi jobbar. Bevisa för politikerna att biblioteket behövs, igen och igen.

Kan/Ska vi begränsa vår yrkesroll, vårt bemötande? Nej, man kan inte bestämma sig innan. Jo, det måste finnas någon slags begränsning, men svårt att definiera innan. Vi har ändå i bakhuvudet en slags yrkesmässig känsla.

Vem definierar vårt uppdrag? Vi eller användarna?

Här hänvisas det till en bakomliggande professionell logik; ändå väcker diskussionen frågan om vem som egentligen har makten att slå fast uppdraget, bibliotekarierna själva eller besökarna/användarna. I det här exemplet är politikerna den grupp som biblioteken ständigt behöver bevisa sin legitimitet inför.

Organisation för delaktighet

Att biblioteken inte bara behöver en sorts kompetens, utan olika typer, står klart för deltagarna (2012-03-15):

Biblioteket har ett guldläge men biblioteken är i en förändringsfas och vår yrkesroll behöver ventileras.

Å ena sidan behövs visionära, kreativa, idésprutor men å andra sidan så behövs administrativa organisatörer. Att ventilerar varför och för vem vi är till för och vad bibliotek tillför är också viktigt.

Vi ska vara både experter och generalister.

Det ställs motstridiga krav på organisationen och hur biblioteken kommer att utvecklas är också beroende av att bibliotekarieprofessionen förs upp till en diskussion; detta är deltagarna överens om.

Samverkan med andra aktörer. Kommunera idén. Politiken.

Biblioteken har som en samhällsbärande institution genom tiderna en förhållandevis påtaglig osäkerhet kring samverkan med andra aktörer i samhället och vilken typ av kompetens som detta innefattar (2012-03-15):

Lite svårt område det här...Hur gör man egentligen?

Att hitta verktyg, oavsett tid och rum, det är kompetensen. Kunskap *och* förhållningssätt!

Bibliotekariens kompetens på samverkansområdet går alltså bortom den specifika expertisen och handlar i högre grad om att söka sig fram. Fördenskull är inte kunskapen alls bortdömd som inaktuell eller irrelevant, utan det är fråga om att kunskap och förhållningssätt utvecklas som ett komplementärt förhållande.

Den offentliga regimen av engagemang

I nästa steg av studien följde en undersökning kring vilka praktiker som för bibliotekens del skulle svara an mot en offentlig regim av engagemang (jfr. Thévenot 2001). Projektgruppen och bibliotekscheferna i referensgruppen ombads att tänka på ett scenario som skulle utspela sig på deras arbetsplats. Utgångspunkten för deras olika berättelser har betydelse i det här sammanhanget; det är den som skapar ett slags grund för berättigandet. De fick några minuter på sig att anteckna några punkter som de senare fick presentera muntligt i gruppen.

”Tänk dig att du av okänd anledning behöver ta tjänsteledigt under sex månader. Du måste göra en oerhört snabb överlämning till din vikarie, som inte nödvändigtvis behöver vara bibliotekarie. (Det kan till och med vara kommunchefen eller en annan relevant, men utomstående person som måste vikariera för dig.) Vad skulle du främst trycka på? Tänk på att allt som händer måste tåla offentlighetens ljus.”

Figur 6. Scenario som tankeexperiment i referensgruppen.

Detta scenario låg nära verkligheten i och med att flera chefsbyten och vikariat var aktuella p.g.a. pensionsavgång, föräldraledighet, etc. Ändå var den omedelbara reaktionen inför uppgiften av olika karaktär. En av deltagarna framhöll att hennes anteckningar bildade stommen i det som skulle bli hennes riktiga överlämning. En annan skrattade spontant inför uppgiften och svarade: ”det är ju en omöjlighet!”. Skillnaderna i gensvaret kan inte enbart betraktas utifrån situation eller personlighet, utan behöver tolkas utifrån de utgångspunkter som yrkesrollen antar i förhållande till sin organisation och omvärld. I det följande analyseras referensgruppens och projektgruppens svar på scenariot.

Referensgruppen: bibliotekschefernas bild

Till höger kommer fyra röster till tals; de är förhållandevis olika sinsemellan. De har blivit grupperade i två kolumner för att åskådliggöra en tydlig skillnad i utgångspunkt.

Till höger:

Figur 7. Resultaten av scenariot om den offentliga regimen av rättfärdigande, enligt referensgruppen (fyra bibliotekschefer). (Anteckningar, PSN 2012-04-17).

Från ideologi till verksamhet	Från verksamhet till ideologi
Ge bibliotekets ideologiska grund, historiska bakgrund och kontext: demokratibildning Framtidsförutsättningar Resonera kring hur man presenterar biblioteket utåt Nyckelpersoner Råda att pröva på allas arbete Rekryteringar: efterlyser analytisk förmåga, att koppla ihop stort och smått, se de stora sammanhangen, aktionsinriktad	Biblioteksverksamheten – ideologi osv. skulle få lämnas åt sidan Börja med det speciella att vara ledare i ett bibliotek: styrd utifrån Närvaro på plats: kunna ta ställning hela tiden: sakfrågor, besvärliga situationer (polisingripanden), politiker Mångfald: från vaggan till gravensperspektivet Bemannning (sjukfrånvaro och stora gruppbesök, mm.) Både ”här-och-nu”-situationerna och planerna, policyn
Dokumentera visionen Kontaktoppgifter till ekonomerna Beskriva den kommunala strukturen Personalens lönesättning Lokalen, leverantörer, m.fl. Historiken Material (inför pengsystemet)	Beskriva förutsättningarna inom kommunen Det övergripande uppdraget: biblioteket som mötesplats Det kultur- och fritidspolitiska programmet Prioriterade grupper – läs på! Processen bakom programmen (ledorden) Gå lite snabbt förbi ekonomin Arbetsmiljöarbete: bakgrund, processen, framåt Personären, samtal, (frågor, etc) Pågående biblioteksplansarbete: nyckelpersoner, omvärldsanalys, biblioteksplan 2012 (gemensam, ej bara chefs) Skolbiblioteksfrågan inom kommunen Flytt av bibliotek (projekt) Ledorden

Bilden som framkommer i bibliotekschefernas svar ovan är tudelad i fråga om grundantagande. Å ena sidan utgör den ideologiska grunden ett viktigt fundament för verksamheten; å andra sidan utgör verksamheten och dess villkor grunden för ideologi och visioner. Om yrkesrollen vore helt och hållet styrd av professionen hade bilden varit mer samstämmig. Nu finns här en betydande skillnad i synsätt vilket innebär att det för bibliotekschefen också finns ett visst tolkningsutrymme.

Intressant är också att det inte bara är de ideologiska eller löpande verksamhetsaspekterna som nämns. Det kommer också fram att bibliotekscheferna ställs inför sakfrågor och "besvärliga situationer" i vilka det krävs att hela tiden kunna "ta ställning". Utmaningen är därför att på en och samma gång kunna hantera "här-och-nu situationerna" och de politiska ramverken. Inför frågan om rekrytering betonas förmågan att kunna koppla samman stort och smått och se saker i ett helhetsperspektiv.

Projektgruppen, Regionbibliotek Stockholm

Nästa figur till höger visar anteckningarna från genomgången av projektgruppens fem deltagare. Regionbibliotek Stockholm ger prov på en ännu större bredd i svaren. Den mer markerade skillnaden är huruvida perspektivet är utifrån och inåt mot verksamheten, eller tvärtom, från verksamhetens interna grund och utåt mot omvärlden.

Utifrån och inåt:	Inifrån och utåt:
Utnyttja personens blick Kommunikation, inspiration ”Gå ut i världen!” Ge mig ditt perspektiv och deras reaktioner	Hårda frågor (det som andra vet inom org.) <i>vs.</i> Mjuka frågor (det som inte är nedskrivet inom organisationen) Förändring kring kontexten Nästa steg: fortbildning Kommunikation kring verksamheten Utifrånperson – strukturerna inom skolan, etc Tydliggöra stödstrukturer
Kul med någon med utifrånperspektiv! Se på biblioteket utifrån Samtala med personalen Röra sig ute i biblioteken Gå tillsammans med någon Styrdokument: mål, verksamhet, prioriterade grupper, vision, etc.	Behövs att någon [inom organisationen] tog tag i kontakten med politiken Förstå det politiska verksamhetsåret: långsiktig verksamhet under kortsiktiga villkor
Ge grunden för folkbibliotek: demokrati Styrdokument, planer, kommun Vision Ekonomi, drift, verksamhet Nyckelpersoner	

Figur 8. Resultatet av scenariot, enligt projektgruppen (Regionbibliotek Stockholm).

Denna gång kretsar skillnaden inte lika markant kring den ideologiska grunden. Möjligen speglas det att projektgruppen har olika bakgrund och ingångar till länsorganisationen. De har också kvar olika specialist-områden (barn och ungdom, referens, etc.), vilket kan ge olika vinklar. Samtidigt skall skillnaderna inte överdrivas; scenariot var en något mer

konstruerad situation för projektgruppen och detta gav utrymme till olika associationsbanor.

Vid det sista mötet mellan projektgruppen och referensgruppen påpekade bibliotekscheferna att det finns en utpräglad hierarki inom biblioteksvärlden. De hävdade vidare att Regionbibliotek Stockholm är högre upp i hierarkin än dem som befinner sig på kommunal nivå. Bibliotekscheferna menade att projektgruppen har en helt annan nivå av expertis och kompetens; "Är ni medvetna om det..?" (PSN 2012-06-14). Projektgruppen å sin sida såg förvånad ut när hierarkin fördes på tal. Troligen har de utgått från ett helt annat synsätt eftersom Projekt Kompetensen handlar om att skapa interaktion och möten på ett horisontellt plan. Möjligen uppstår istället utmaningen att hantera gränsen mellan dem som befinner sig på utsidan och dem som är på insidan, vilket skulle kunna förklara skillnaden i utgångspunkt i figuren ovan.

Spänningsfält

Sista träffen mellan projektgruppen och referensgruppen ägde rum på Södertörns högskola och chefen för Regionbibliotek Stockholm, Kristter Hansson, var också närvarande. Till detta möte hade projektgruppen bearbetat datamaterialet som kommit upp inom de olika begreppen i den danska modellen och identifierat ett antal brännande områden/spänningsfält. Ett grepp för att komma bortom en dualistisk eller binär bild var att huvudsakligen samla begreppen i grupper om tre.

Trygghet – Innovation – Kaos
Samarbete – Samverkan – Samordning
Identitet – Uppdrag – Prioritera
Synliggöra – Kommunícera - Legitimitet
Personligt – Professionellt
Självkänsla – Medkänsla – Makt
Organisation – Medarbetarskap – Ledarskap
Information – Kunskap – Förståelse

Figur 9. Spår projektgruppen sett i materialet (omstrukturerat efter anteckningar 2012-06-14).

Greppet med tretal hade fungerat spontant under projektets Future café då det öppnat upp för aktivt deltagande och flera ingångar till diskussionerna. Även vid uppföljningsmötet verkade sammanställningen fungera som en karta över de nyckelteman som kårens tankar kretsar kring i det dagliga livet. Spänningsfälten mellan de tre (alt. två) begreppen illustrerade att arbetet på biblioteken sker på, och delvis mittemellan, två planhalvor. Spelet sker över hela brädet.

Referensgruppen blev märkbart upplivad av projektgruppens redovisning. I anteckningarna från det efterföljande mötet skrev projektledaren:

Det var förlösande och intressant att vi relativt snabbt kunde identifiera grundproblematiken i de spår som vi presenterade. Vi är i ett paradigmskifte (som vi inte har definierat). Medarbetarna på biblioteken är medvetna om brytningstiden och som såväl bibliotek som medarbetare måste vi lära oss att hantera kontrasterna (CB 2012-06-18).

Vad gäller Regionbibliotek Stockholms roll och kompetens i detta läge noterar projektgruppen följande:

Regionbiblioteket kan inte gå in och arbeta med medarbetskap när det gäller HR-området. Däremot kan vi stödja samtal och metodutveckling kring att hantera tradition och förnyelse.

Tanken att biblioteken måste hantera kontrasterna mellan tradition och förnyelse ledde projektgruppen fram till insikten att den danska modellen kunde tolkas och modifieras ytterligare. Varje begrepp inom modellens olika *spaces* rymmer flera tolkningar som också kan ses i olika grader av distans och närhet. Begreppet *experience* på den vertikala individaxeln kan å ena sidan beteckna att på ett yttre plan *uppleva/besöka* biblioteket, vilket i sin tur kan sättas i relation till att å andra sidan *erfara* något på ett inre, djupare plan. På motsvarande sida kan *involvement* till att börja med utgöras av ett mer passivt *mottagande* som i ökande grad handlar om att själv aktivt *deltaga*, så att man till sist är helt *delaktig* i de processer som äger rum på biblioteket. Utifrån den horisontella samhällsaxeln kan begreppet *innovation* inrymma spänningsfältet mellan *förvaltare* av idéer och självständig *aktör*. Likaså kan *empowerment* innebära en roll som *förmedlare*, som med ökande grad av engagemang kan sägas bli en *samverkare*.

Under den följande hösten bearbetade projektgruppen de olika spänningsfälten som tidigare listats och vaskade fram de två områdena som skall prioriteras inför den kommande verksamhetsplanen (MÖ 2012-10-05):

Organisation – Medarbetarskap – Ledarskap

Information – Kunskap – Förståelse

I den sista raden märks det särskilt tydligt att biblioteken och bibliotekarieprofessionen tagit till sig av förändringarna i samhället. Det är inte längre fråga om de tre rollerna bildningsivraren, allaktivitetsrollen och informationsförmedlaren i en förmodad succession och stegvis hierarki. Istället bildar de tre begreppen Information – Kunskap – Förståelse en sammanhängande helhet bestående av olika kunskapskvaliteter. Det är hanteringen och bibringandet av alla tre begreppen tillsammans som är bibliotekens storhet och värde.

Kapitel 5

Diskussion

Inledning

Den s.k. ”danska modellen” (Jochumsen et al. 2010) har öppnat Projekt Kompetensen för en serie träffar med en mängd relevanta och givande uppslag kring bibliotekens roll i ett genomgripande förändrat samhälle. Den empiriska berättelsen i denna rapport kan inte göra alla kloka observationer rättvisa. Modellen uppfattades som mycket abstrakt av deltagarna och har på så vis berett ett fantasifullt utrymme för alla att komma med egna tolkningar, baserade på den egna yrkeserfarenheten. Framför allt kunde modellen erbjuda nya ingångar till att ”konceptualisera” andra sätt att tänka på biblioteken och professionen. På så vis kunde deltagarna mötas kring och dela med sig av idéer som inte nödvändigtvis hörde till den ena eller andras revir. Det skapades en god anda där grupperna utforskade områdena tillsammans.

Det finns dock vissa skäl att också ge en kritisk vinkel på genren av framsynt och optimistisk litteratur kring bibliotekets roll i det globala kunskaps- och upplevelsesamhället. Den underliggande utgångspunkten i genren är ofta västerländska nationers kapprustning med varandra. De glansiga bilderna på hypermoderna biblioteksbyggnader skall profilera sina städer i konkurrensen om uppmärksamhet. Det handlar bland annat om att dra till sig de ”kreativa klasserna”, som politiker och andra sätter sin tro till för att dra upp samhället ur de ekonomiska kriserna som

avlöst varandra sedan finanskrisen 2008. Kanske står hoppet till det slags magi som Kungliga biblioteket kunde skänka det stråk som gavs namnet Biblioteksgatan och som idag strävar att locka internationella lyxproducenter som Chanel under varumärket Bibliotekstan.

I praktiken har biblioteken delvis redan hamnat i en motsatt situation, fjärran från kommersiell glamour. Deltagarna i Projekt Kompetensen vittnar om att deras nya arbetsuppgifter tyder på den samhälleliga nedmonteringen av den medborgarliga servicen i form av "medborgarkontor, offentliga toaletter, fritidsgårdar, etc." (PSN 2012-03-20). Det kommer besökare till biblioteket som inte egentligen uppsöker ett bibliotek. De behöver hjälp att skriva ut och fylla i blanketter till socialtjänsten eller Försäkringskassan. Dessa organisationer har hänvisat dem till biblioteket. Långa köer av människor samlas vid kopiatorerna och skrivarna, vilket irriterar de besökare som är där i egenskap av låntagare. För bibliotekspersonalen uppstår här ännu en ny medlingssituation mellan motstridiga behov.

Det ironiska i detta exempel är att biblioteken hela tiden strävar att nå ut till nya målgrupper och ändå får svårt att som organisation möta upp de nya behoven när de knackar på dörren. Kraven kommer dessutom från människor som behöver biblioteket mer än vad de själva kan föreställa sig. Exemplet tyder på att omvärlden och samhället verkligen ställer nya krav på biblioteken, fast de kommer inte enbart från lagstiftare, myndigheter och aktörer som söker former för samverkan enligt en kultur- och bibliotekspolitisk modell.

Hierarkisk ordning

Regionbibliotekets projektgrupp tycktes genomgående utgå från förståelsen att mötet mellan biblioteket och det omgivande samhället skedde på ett horisontellt plan, med medarbetarna och användarna på var sin sida: Besökarna – Samhället – Biblioteket – Personalen. En möjlig tolkning av denna uppställning är att mötet mellan medarbetare och användarna på något sätt alltid är medierat.

Under projektets gång förändrade deltagarna bilden av den danska modellen, från en förhållandevis "platt" form av organisering till en annan ordning där omgivningen utövar påverkan på organisationer och

dess medarbetare. Samtalen på träffarna ledde till upprättandet av tre olika hierarkiska nivåer: 1) individen 2) organisationen i lokalsamhället (biblioteket) och 3) samhället i stort. Nivåerna nämndes först och främst i samband med målbegreppet Empowerment, men kom även att prägla samtalen kring samtliga målbegrepp under träffarna. Det innebär att deltagarna förkastade den danska modellens uppdelning med en vertikal individuell dimension och en horisontell samhällsdimension. Enligt deltagarna är de tre nivåerna nära förbundna med varandra och via individen kan en kraft kanaliseras in i kraftfältet biblioteket och ut i samhället, och tvärtom. Genom att deltagarna lade till dessa nivåer förde de alltså in en organisationsdimension i den danska modellen jämte de individuella och samhälleliga dimensionerna.

I detta sammanhang bör också nämnas skillnaderna i synsätt mellan projektgruppen och referensgruppen. Bibliotekscheferna i länet framhåller att det finns en utpräglad hierarki inom biblioteksvärlden och att Regionbibliotek Stockholm befinner sig på en högre nivå, både organisatoriskt och kompetensmässigt. För projektgruppen tycktes inte denna beskrivning vara självklar, tvärtom söker Regionbiblioteket finna sin roll i ett förändrat institutionellt landskap. Jakten på bibliotekets framtidsrelevanta kompetens gäller även länsorganisationen och som nämnts finns där en önskan om ett mer processbetonat och samverkansinriktat arbetssätt.

Den kompletterande skuggmodellen

En spännande iakttagelse från träffarna är att i kölvattnet av diskussionerna kring den danska modellen väcktes också målbegreppens motsatser till liv. Det tydligaste exemplet var i fråga om Innovation, då det ifrågasattes om de inte redan "kastar upp" för många idéer (2012-03-15), och betydelsen av att bevara bibliotekens identitet kom upp i samtalen.

Glöm inte bort vad biblioteket har varit! (genom tiderna) Det är ok att vara konservativ (2012-03-20).

Konservativ i det här sammanhanget tolkas som att värna biblioteksidentitetens stabilitet.

När begreppet Involvement diskuterades väcktes frågan om integritet: "Hur långt är vi beredda att gå?" och "Hur mycket är vi beredda att kom-

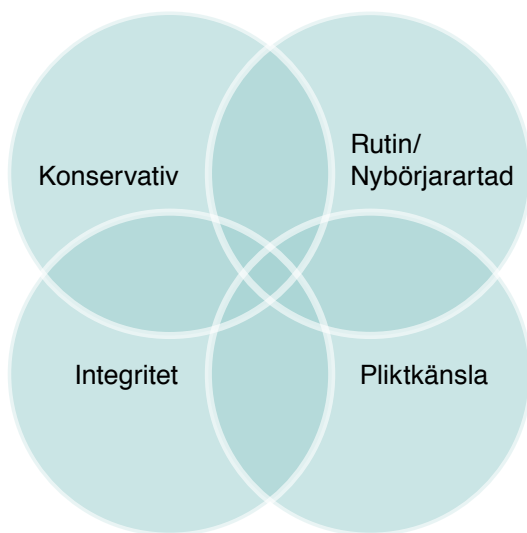
promissa?” (2012-03-15). Deltagarna menade vidare att det är viktigt att ”det finns ett stöd att säga nej” (PSN 2012-03-20):

Lätt att slå knut på sig själv för att någon kommer med en idé... det är inte alltid säkert att det blir bäst för att man säger ja. [Bättre att säga:] ”Nu håller vi på med *det här* området – kanske nästa år [istället]?”

På så vis öppnas betydelsen av integritet för att aktivt kunna skapa former och ramar för bibliotekens Involvement.

Begreppet Experience vetter åt olika riktningar, dels åt *upplevelse* där den inarbetade rutinen står ivägen för ”wow-upplevelsen”; dels åt *erfarenhet* som ställs emot nybörjaren och där det befarades att ”traditionalister” skulle ”smitta” det nya (2012-04-17). I denna mening utgör både det rutin- och nybörjarartade ett slags skuggbegrepp till Experience. I fråga om Empowerment bröt medarbetarnas känsla av maktlöshet fram, inte minst på grund av den professionella plikt känslan gentemot biblioteksanvändarnas rätt att äga frågorna.

Fram träder alltså en bild där målbegreppen Innovation, Empowerment, Involvement och Experience har en ”skuggmodell” som består av begreppen *Konservativ*, *Pliktkänsla*, *Integritet* och *Rutin-/Nybörjarartad*.



Figur 10. ”Skuggmodellen” till den danska modellen.

En skillnad mot den danska modellen är att de två dimensionerna inom skuggmodellen inte längre betecknar individen och samhället; istället fångar de upp relationen mellan olika egenskaper och kvaliteter som har att göra med biblioteksprofessionen och biblioteket som institution. Pillarna beskriver ett sätt att länka samman begrepp som stödjer varandra. Tydligast är det i fråga om relationen mellan konservativ och plikt-känsla: yrkesstoltheten hos bibliotekarien underblåser utvecklingen mot en konservativ – i betydelsen stabil – organisation. Likaså kan en sådan organisation skapa grunden för en väletablerad och tydlig plikt-känsla inom kåren.

Vad gäller dimensionen som löper mellan skuggbegreppen till Experience och Innovation påpekas i projektgruppens sammanfattande anteckningar:

Biblioteket är en institution, var finns formerna för att införliva ny erfarenhet (2012-02-23, "Experience").

Som institution besitter biblioteket inte bara stabilitet utan även ett slags upparbetad integritet, vilken står i ett spänningsförhållande till att lära nytt och ingjuta nya perspektiv i professionens praktiska rutiner: "Man gör det som funkar, men det är inte säkert att det som funkar är bra..." (PSN 2012-03-20). Ordet nybörjarartad i skuggmodellen skall därmed inte tolkas i termer av novisen (jfr. Dreyfus & Dreyfus 1986), eller som amatörmässig, utan snarare härbärgerar ordet ett slags uppfriskande kvalitet i ett professionellt sammanhang.

Sammantaget kan sägas att den danska modellen underlättar förnyelse, och att dess skuggmodell understödjer bevarandet av traditionen. Tillsammans bildar Förnyelse och Tradition en kontrastrik och dynamisk helhet för den praktiska biblioteksverksamheten.

Uppdragslogik

För att få ihop de motstridiga intressena och tvetydigheterna i verksamheterna används institutionella logiker; i bibliotekens fall kretsar det på olika sätt kring uppdraget.

Diskutera gränser för behov och uppdrag att dels utmana, dels bekräfta (2012-03-20).

En betydande tankeverksamhet kretsar kring uppdraget som ett sätt att ordna olika element som annars tycks svåra att förena, t.ex. abstrakta mål och praktisk verksamhet, samt både utmana och bekräfta. Uppdraget går därför utöver den enkla formen av målstyrning som annars är vanligt förekommande inom offentlig verksamhet. Fokuset på uppdraget som ett slags ordnande princip innebär dock inte att det råder någon direkt konsensus om hur uppdraget skall hanteras:

Sluta oroa – konkretisera tydligt! Vi gör det men är sämre på att se det och beskriva utifrån tydliga mål och uppdrag (2012-03-20).

Mycket görs redan på alla dessa plan – hur synliggöra?

Konkretisera/specificera vad vi redan gör tydligt i våra planer/dokument är viktigt (2012-03-20).

I en riktning används uppdraget som ett slags blåkopia för en verksamhetsbeskrivning, i en annan skall målen formuleras utifrån den praktiska verksamheten.

Å ena sidan behöver biblioteken inte vara bundna vid sina historiska förgivettaganden utan kan anpassa sig till förändrade villkor genom sin professionalism. Å andra sidan uppmanas man att hålla bibliotekens traditionella roll i minnet för att bevara denna position:

Inte ta bibliotek för givet utan jobba på att synas utåt på ett professionellt sätt. Tydliggöra kärnan i verksamheten samt specifika prioriteringar.

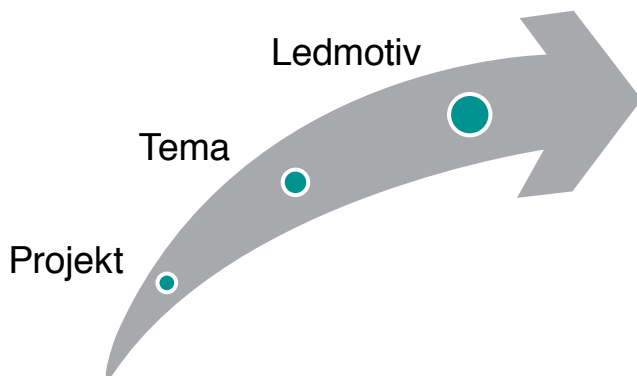
Kämpa för biblioteken med en insikt om hur man upplever det utifrån (2012-03-20).

Där kan det istället handla om att behöva använda uppdragslogiken för att uppmärksamma och rättfärdiga den verksamhet som redan bedrivs.

Strategiska ledmotiv

Regionbibliotek Stockholm har sedan tidigare arbetat med *projekt* i olika former. Denna typ av organisering bör förmodligen förstås utifrån den allmänna projektifieringstrenden inom samhället där projektet som arbetsform vunnit allt större genomslag; inte minst på grund av dess fördelar: att det är tidsbegränsat och har en tydlig resurs- och ansvarsfördelning (se t.ex. Engvall 1999). Inriktningen på projekt stödjer dock inte nödvändigtvis organisationers öppenhet och kreativitet, utan kan mycket väl verka som instrument för ökad toppstyrning, byråkratisering

och kontroll (Hodgson 2004). Ändå är det långt ifrån säkert att resultatet från projekt gjuts in i huvudorganisationen (Christensen & Kreiner 1997). Projektformen riskerar därmed att antingen motverka Regionbibliotekets strävan efter kreativa processer, eller skapa bloss utan verkan.



Figur 11. Utveckling från projekt till strategiskt ledmotiv.

Regionbiblioteket har också skapat olika *teman* med bäring på verksamheten, exempelvis "Rummet", som folkbiblioteken har samlats kring. Teman är bredare än projekt och möjliggör ett öppnare tilltal där deltagarna själva i högre grad har gemensamt ansvar för innehållet. Ändå kvarstår frågan om hur temana kan införlivas i organisationerna och kopplas till det övergripande strategiska förändringsarbetet inom biblioteksvärlden.

En kvarstående möjlighet för Regionbibliotek Stockholm är att skapa ledmotiv som kan genljuda i verksamheten. Ledmotiv kan väcka associationer i riktning mot ledning och organisering.⁶ Enligt Nationalencyklopedin (2012-01-04) utgår den basala definitionen av ledmotiv från musiken och bildar "en bestämd, främst melodisk, motivisk gestalt som

⁶ Det har också funnits en tidskrift med namnet "Ledmotiv. En idéskrift för ledarskap" mellan åren 1999-2004.

återkommande kopplas till en idé, känsla, person, sak, etc.". Det handlar oftast om att motivet väcker reminiscens eller hågkomst. Överfört till ett organisationssammanhang kan denna aspekt vara önskvärd eftersom ledmotivet återvänder gång på gång och skapar igenkänning i sin krets. Därmed finns större möjligheter att införliva de valda ledmotiven i ett pågående strategiarbete.

En lyckosam paradox

En möjlig förståelse av studien är att länsbibliotekets roll under projektets gång varit otydlig i den nya vertikala ordningen med Kungliga biblioteket i toppen och folkbiblioteken på marknivå. Regionbibliotek Stockholm ser inte sin roll som en del i en klassisk orderkedja nedåt och en resultatrapportering uppåt. De ser sig själva snarare som ett slags möjliggörare i Lankes anda och som erbjuder biblioteken stöd till kompetens, samhörighet och autonomi. Samtidigt, sett från ett utanförperspektiv, verkade detta erfarenhetsutbyte mellan projektgruppen och referensgruppen också som att Regionbibliotek Stockholms egen känsla av kompetens varit mindre tydlig, men att den blev synliggjord under processens gång. Under hela Projekt Kompetensen har gruppen visat vägen och bedrivit socialt lärande i samspel med andra samt visat på förtrogenhet med alternativa tolkningssätt. Regionbibliotek Stockholm utgör således inte enbart en "arena för [andras] utveckling", utan agerar i enlighet med samtliga professionella roller som Scott (2008) skulle kalla kreativ möjliggörare (*creator*), "bärare" (*carrier*) och kliniker (*clinician*) på området kring de djupare kunskapsformerna förtrogenhet och förståelse. Dessutom utvecklar Regionbibliotek Stockholm sin egen handlingskraft och självförtroende. Det är således en stor och lyckosam paradox i Projekt Kompetensen: i kraft av sin position i hierarkin inom biblioteksvärlden har Regionbibliotek Stockholm iscensatt och satt igång en process som går bortom hierarkiskt tänkande. Denna process har präglats av öppenhet, initiativkraft, nyfikenhet, samspel, analys, problematisering och reflektion i ett samhällsperspektiv.

Klokskap som bibliotekens kompetens

Studien av Projekt Kompetensen har berört begrepp med bäring på bibliotekens kompetens, såsom kunskap(er), förståelse(r) och engagemang. Inledningsvis konstaterades även att bibliotekarieprofessionen i sig är tvetydig (Lankes 2011), och att motstridiga aspekter och praktiker kan hanteras med hjälp av särskilda tankemönster (institutionella logiker), såsom t.ex. uppdragslogiken. Bibliotekarieryket är heller inte enbart en semi-profession som saknar kunskapsmonopol gentemot andra; det är framför allt ett yrke med en högre grad av frihet att tolka och utforma sitt uppdrag utifrån ett genuint engagemang. I praktiken betraktas bibliotekarien av deltagarna som en blandning av profession och eldsjäl (2012-02-23).

Stödet från statsmakterna är inte lika starkt i fråga om bibliotekarieutbildningen i jämförelse med andra samhällsrelevanta yrkesexamina: civilekonomer och -ingenjörer, etc. (Seldén i Frenander & Lindberg 2012). Å andra sidan finns ett stort utrymme för professionerna att verka och påverka (Scott 2008), inte minst på biblioteksfältet i Sverige där en och samma person kan uppbära flera roller i olika professionella sammanhang (Frenander & Lindberg 2012). Det torde därför finnas möjligheter att agera och röra sig i den utvecklingsmässiga riktning som bestäms gemensamt inom kåren. Det kan till exempel vara att fortsätta diskutera och reflektera kring det fokus som hittills ägnats åt att lägga informationsförmedlaridealet till grund för bibliotekens relevans och legitimitet i både högskolesektorn och samhället i stort.

Utvecklingen av fältet Biblioteks- och informationsvetenskap är ett uttryck för arbetet med professionens systematisk-teoretiska vetande, den kunskapsform som grekerna kallade *Epistēmē*. Inom forskningsfältet pågår en mängd aktiviteter som går ut på att göra undersökande beskrivningar av verksamheten (teori). Professionen omfattar tekniska färdigheter (eg. kunnande) som speglar det ideal som ligger till grund för vetenskapen. Sedan är bibliotekarierna praktiskt verksamma, dels inom produktivt inriktade projekt (skapande), dels genom att utföra många dagliga handlingar som har ett värde i sig (praxis).

Alla dessa olika delar av en bibliotekaries profession och sammantagna kompetens är väl belysta och speglar den antika kunskapstraditionen i

stort. Enligt en schematisk översikt kan de grekiska kunskapsbegreppen ses i relation till teori och praktik:

	TEORI:		PRAKTIK:
Färdigheter/ Kunskapsformer	<i>Epistēmē</i> – systematisk- teoretisk skicklighet (vetenskap)	<i>Téchnē</i> – praktisk- produktivt kunnande	<i>Fronesis</i> –produktiv förmåga (kloket, omdöme)
Aktiviteter/ Livsformer	<i>Theoría</i> – undersökande beskrivning (teoretisk verksamhet)	<i>Poiēsis</i> – praktisk- produktivt skapande	<i>Práxis</i> – själv- uppfyllande handling

Tabell 3. Teoretiska och praktiska färdigheter och aktiviteter, enligt Aristoteles (Ramírez 1995).

Utifrån denna översikt av de fördjupade kunskapsformerna tycks det fortfarande återstå att inom institutionella ramar vidareutforska, vidareutveckla och belysa bibliotekens och professionens djupgående produktiva förmåga, dess *Fronesis*. Aktiviteterna inom Projekt Kompetensen är ett tydligt exempel på början till en sådan verksamhet.

Begreppet *Fronesis* betyder "kloket" och är ett kunskapsbegrepp som är grundad i praktisk förståelse, beprövad erfarenhet och reflektion. Kloket bottnar i individens karaktär som byggs upp genom livet. Kloketen är situationsbaserad i den meningen att den ser till situationen i sin helhet och i sitt sammanhang.

Olika samhällen behöver olika bibliotek. just i den här staden behöver befolkningen det här. Lyhörd och öppen för det specifika (2012-03-20).

Med en väl utvecklad tolkningskompetens bygger kloketen även på social kompetens, men inte enbart i betydelsen social smidighet, utan

den kan också omfatta ett mått av civilkurage; dvs. att säga sin mening utifrån en stark ansvarskänsla (Liedman 2012). Kanske borde begreppet ändå översättas "klokskap" för att också betona dess sociala villkor, och inte bara dess personliga egenskaper (jfr. medborgarskap). Det framkommer tydligt inom Projekt Kompetensen att sådan klokskap finns inom bibliotekariet. Exempelvis, en röst från referensgruppen summerade sin samlade erfarenhet av att verka inom bibliotekssfären:

Var positiv. Gnäll inte när du talar med politiker, tala om det som är bra.
Se till att allt finns [dokumentation, osv.]. [...] När man *ska* gnälla, så skall det vara så in i helvete! (2012-04-17).

Mot bakgrund av de motstridiga elementen och praktikerna inom biblioteksvärlden, och de institutionella logiker som skall hantera dem, så framstår klokskapen som det sätt på vilken en professionell bibliotekarie förmår att agera "produktivt" och med hjälp av sitt omdöme. Fronesis är "en genom handling förvärvad kunskap om vad som är gott för människan" och det "goda" är att likställa med det "meningsfulla" som förverkligas genom mänsklig handling (Ramírez 1995, s. 160f). Det handlar om att kunna förstå och bedöma en konkret och detaljrik situation eller dilemma i sin kontext utifrån en mänsklig, förvärvad erfarenhet. Klokskapen verkar när villkoren är okända eller osäkra.

Det bästa sättet att tillgodogöra sig denna kunskapsform är att lära av andra, genom dialog eller direkt observation. Deltagarna i projektet menar dock att medarbetarna på biblioteken sällan hinner ses. Den lilla gemensamma tiden de har går i stort sett åt till att behandla rutinfrågor. Deltagarna själva föreslog därför att hitta andra sätt att mötas och samverka: att flätas samman med varandra (*intertwining*), praktisera hos varandra, arbetsbyten, "arbetsskuggning", fortsatta träffar liksom inom Projekt Kompetensen (2012-03-15). Till detta kan man lägga upprättande av mentorskap (mentor-adept(er)), samtalskedjor biblioteken emellan, dagböcker med skriftliga reflektioner (individuella eller gemensamma).

Kapitel 6

Slutord

Det har skapats en större öppenhet att diskutera förändringar i biblioteksprofessionen till följd av turbulensen och konflikterna i kölvattnet av reella omorganiseringar inom biblioteken (Audunsson 1999). När omorganiseringarna av bibliotekväsendet sker på ett nationellt plan och det finns en ovisshet kring de regionala aktörernas roll är det Regionbiblioteket som lyft frågan om bibliotekariernas kompetens, dock utan konflikter.

I denna studie om Projekt Kompetensen inom Regionbibliotek Stockholm läggs tonvikten på skilda typer av kunskap, framför allt en djupare förståelse och engagemang. Bilden av bibliotekarieyrket som en semi-profession bekräftas i och med att både deltagarnas nyckelfrågor (hjärtefrågor) och rättfärdiganden inte är särskilt homogena, tvärtom drar de åt olika håll. Å ena sidan omfamnas förändringarna i omvärlden och ses som positiva utmaningar där biblioteksidentiteten stärks i en ny riktning. Å andra sidan väcker förändringarna ett motstånd där bevarandet av traditionen ställs mot kraven på innovativ anpassning. Både tradition och förnyelse behöver dock utvecklas utifrån sina villkor. Skillnaden i synsätt är även huruvida kåren tar en verksamhetsextern eller -intern utgångspunkt. Genom uppdragslogiken, som fungerar likt en ordnande princip som stärker verksamhetens berättigande, är kåren i länet mer öppen för kultur- och bibliotekspolitisk påverkan än vad Kann Christensen & Balling (2011) funnit i sin studie av förhållandena i Danmark.

Att cheferna inte uppvisar en enad eller samstämmig bild i den offentliga regimen av engagemang kan troligtvis förstås utifrån att det inte

heller existerar någon särskild ledarskapsutbildning för bibliotekschefer. Detta är något som Regionbiblioteket tagit fasta på i och med valet av ledmotivet "*Organisation-Medarbetare-Ledarskap*" (Tid för samtal, 2012-09-12). Ett ytterligare tecken i tiden är att Kungliga biblioteket tagit initiativet till en nationell samling för bibliotekschefer. Syftet är dels att etablera ett gemensamt samtalsforum kring "dynamiskt ledarskap i en föränderlig bibliotekssfär", dels att upprätta en "inflytandestruktur" där nationalbiblioteket kan fånga upp viktiga frågor och behov (KB, 2012-11-20). En gemensam plattform eller utbildning skulle oavsett inriktning stärka och institutionalisera vissa inslag i professionen. Utmaningen för Regionbiblioteket är att inte enbart verka i enlighet med den hierarkiskt ordnade bibliotekssfären, utan att också driva fram ett "plattare" sätt att arbeta tillsammans med biblioteken i kommunerna.

Sammantaget tyder studien på att det inte är ett enda skifte inom biblioteksvärlden, från ett tillstånd till ett annat, utan att biblioteken agerar i ett dynamiskt kraftfält och på en och samma gång hanterar dubbla verkligheter. Det är alltså inte fråga om en rörelse från tradition till innovation, utan om en parallell utveckling av tradition och innovation. Med andra ord, även arbetet med traditionen att förvalta och bevara det gemensamma kulturarvet behöver utvecklas utifrån de nya förutsättningarna. Bibliotekarieprofessionen hanterar denna tvetydighet och motsäridighet genom en väl utvecklad form av institutionell logik som bygger på bibliotekens uppdrag i samhället, ett slags uppdragslogik. Historiskt sett har det funnits olika ideal som uppdragen speglar: det bokliga och folkbildande idealet; allaktivitetsidealet; och informationsförmedlaridealet; olika myndigheter uppmuntrar i olika riktningar (Hedemark 2009 i Frenander och Lindberg 2012). Det finns även bland deltagarna olika tolkningar kring uppdraget, huruvida det huvudsakligen skall ges externt eller formuleras internt, men det är ändå uppdraget som håller samman biblioteken. Medarbetarna på biblioteken kan därmed också använda uppdraget för att kunna länka till och rättfärdiga sina egna hjärtefrågor och projekt inom en gemensam ram. För detta krävs dock inte bara att utveckla rätt former av kompetens som kretsar kring förbättrad problemlösning mot bakgrunden av en ökad konkurrens. Biblioteken bygger på och behöver förstärka en specifik kunskaps-

form, en samhällsinriktad klokskap, som förmår att lyhört hantera både möjliga och besvärliga situationer och andra motstridigheter i sitt sammanhang och ur ett helhetsperspektiv.

I det vakuum som uppstod runt 2011 kring länsorganisationens uppdrag grep Regionbibliotek Stockholm in aktivt för att skapa sig en ny roll, tillsammans med biblioteken inom kommunerna. Paradoxen är att Regionbibliotek Stockholm via den hierarkiska ordningen inom det allmänna biblioteksväsendet kan föra in ett plattare, öppnare och mer processuellt, dynamiskt arbetssätt i relation till folkbiblioteken. På så vis har också både länsorganisationen med den regionala biblioteksverksamheten och kommunbiblioteken blivit stärkta ("empowered") i sina roller. De har rört sig från ett läge där biblioteken söker och eftersträvar förnyad legitimitet i en förändrad omvärld, via ett slags offentligt rättfärdigande av sin verksamhet, till att aktivt skapa ett gemensamt existensberättigande. Denna studie av Projekt Kompetensen är en del av berättelsen.

Praktiska implikationer

- ➔ Den handledande rollen som Regionbibliotek Stockholm har antagit kan mycket väl omvandlas till en mer drivande och strategisk funktion med klokskapen som förtecken. Detta baserat på en strategisk vision som bygger på arbete utifrån förståelsen av den egna situationen, omvärldens påverkan, översättningen till de egna villkoren samt formuleringen av planer. På så vis blir visionen en organisations- och kårgemensam kärna, med processer (överblicka, balansera och utveckla) och utvalda ledmotiv som central verksamhet. De operativa funktionerna och fasta erbjudanden (kurser, program, länstidning) uppstår som en yttre effekt av den interna verksamheten (se fig. till höger). I praktiken innebär detta en omkastning av den rådande modellen.



Figur 12. Möjlig strategisk funktion.

- ➔ Det finns utrymme att utveckla en ledarskapsutbildning för bibliotekschefer som skall kunna ta ett helhetsgrepp på verksamheten och utöver att förvalta och bevara verksamheten också agera strategiskt och drivande i samhället utifrån länets förutsättningar.
- ➔ Det finns en stor potential att förändra utbildningen av bibliotekspersonalen genom att öka graden av samhällsorientering, sociala färdigheter och ledarskap. Dvs. vid sidan av *fakta* ("veta att") och *färdighet* ("veta hur") kring informationsförmedling även utveckla *förtrogenhet* ("veta vad") och *förståelse* ("veta varför") av omvärld och samhälle. Syftet är att öka bibliotekskårens handlingsförmåga i praktiken genom erfarenhet, omdöme och klokskap (*fronesis*).

Förslag till fortsatt forskning

- ➔ Det återstår fortfarande att undersöka hur hanteringen av kontrasterna inom verksamheten tar sig uttryck inom bibliotekens fysiska och virtuella rum.

Litteraturförteckning

Aabø, Svanhild (2004). *The Value of Public Libraries: a Methodological Discussion and Empirical Study Applying the Contingent Valuation Method*. Diss. Oslo: Department of Media and Communication, University of Oslo.

Almerud, Peter (2000). *Biblioteken, bibliotekarien och professionen: en rapport från fyra olika länder*. DIK-förbundet.

Audunson, Ragnar (1999). Between Professional Field Norms and Environmental Change Impetuses: A Comparative Study of Change Processes in Public Libraries. *Library & Information Research*. Vol. 21:4, s. 523-552.

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (Red.)(1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.

Christensen, Søren, Kreiner Kristian (1997) *Projektleddning: att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Sv. övers. Matz Hammarström och Eva Trägårdh. Bjärred: Academia adacta.

Clarke, John (2005). Performing for the Public: Doubt, Desire, and the Evaluation of Public Services. *The Values of Bureaucracy*. (Red. Paul du Gay). Oxford: Oxford University Press, s. 197-218.

Clegg, Stewart (2010). The State, Power, and Agency: Missing in Action in Institutional Theory? *Journal of Managerial Inquiry*. Vol. 19:4, s. 4-13.

Coser, Lewis A., Kadushin, Charles & Powell, William W. (1982). *Books: The Culture and Commerce of Publishing*, New York: Basic Books.

Cova, Bernard & Cova, Véronique (2002). Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct on marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 36: 5-6, s. 595-620.

De Certeau, Michel (1988/1984). *The Practice of Everyday Life*. (Eng. övers. Steven Rendall). Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (Red.) (2002). *Handbook of Self-determination Theory*. Woodbridge: University of Rochester Press.

Derrida, Jacques (2005/2001). *Paper Machine*. (Eng. övers. Rachel Bowlby). Stanford: Stanford University.

Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. (1986). *Mind over Machine*. New York: The Free Press.

Engwall, Mats (1999). *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Fleischer, Rasmus (2011). *Biblioteket*. Stockholm: Ink Bokförlag.

Frenander, Anders & Lindberg, Jenny (Red.) (2012). *Styra eller stödja? Svensk folkbibliotekspolitik under hundra år*. Göteborg: Skrifter från Valfrid, Nr. 50.

– Frenander, Anders & Lindberg, Jenny. Reflektioner och framåtblickande, s. 309-319.

– Johannisson, Jenny. Från kulturpolitik till bibliotekspolitik? Folkbibliotek och Kultursamverkansmodellen, s. 293-307.

– Lindberg, Jenny. Professionen tar form – teknik och genus i fokus, s. 217-269.

– Seldén, Lars. Utbildning för folkbibliotekarier i Sverige – politiska beslut och deras följder, s. 189-215.

Friedland, Roger & Alford Robert R. (1991) Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (Red. William J. Powell och Paul J. DiMaggio). Chicago: Chicago of University Press.

Granberg, Otto (2011). PAOU. *Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Gustavsson, Magnus (2012). *Kompetens*. Opublicerat manuskript. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Hodgson, Damien (2004). Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*. Vol. 11:1, s. 81–100.

Innovationer. Dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv. (2005) (Red. Mats Benner). Lund: Studentlitteratur.

– Asheim, Bjørn T. Kluster, regionala innovationssystem och lärande regioner, s. 33–60.

– Benner, Mats. Vad är innovationer? Inledning till ett växande kunskapsfält, s. 7–17.

– Frankelius, Per. Innovationsperspektiv i kritisk belysning, s. 207–241.

– Södergren, Birgitta. Om lärandets roll i komplexa innovationssystem, s. 61–93.

Jochumsen, Henrik, Hvenegaard Rasmussen, Casper & Skot-Hansen, Dorte (2010). A new model for the public library in the knowledge and experience society. Tillgänglig via länken: http://www.kulturstyrelsen.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/bibliotek/indsatsomraader/Udvalg_om_Folkebibliotekernes_rolle_i_videnssamfundet/A_new_model_for_the_public_library.pdf.

Jönsson, Lars-Eric, Persson, Anders & Sahlin, Kerstin (2011). *Institution*. Malmö: Liber.

Kann-Christensen, Nanna & Balling, Gitte (2011). Literature Promotion in Public Libraries – Between Policy, Profession and Public Management. *Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift*. Vol. 14:1–2, s. 100–119.

Kanter, Rosabeth. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Lankes, R. David (2011). *The Atlas of New Librarianship*. Cambridge, Massachusetts & London: Massachusetts Institute of Technology.

- Liedman, Sven-Eric (2012). Klok som en pudel. *Dygdernas renässans*. (Red. Eva Österberg, Marie Lindstedt Cronberg, Catharina Stenberg). Stockholm: Atlantis, s. 27-42.
- Lindberg 2012 refererar till Jennys eget kapitel i antologin Frenander & Lindberg; ”Lindberg, i Frenander och Lindberg”.
- Lindh, Kristina (2011). *Reciprocal Engagement. A grounded theory of an interactive process of actions to establish, maintain and develop an enterprise*. Diss. Stockholm: Stockholm University School of Business.
- Lok, Jaco (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*. Vol. 53:6, s. 1305-1335.
- Lounsbury, Michael & Crumley, Ellen T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation, *Organization Studies*, vol. 28: 7, s. 993-1012.
- Lundquist, Lennart (2011). *Flocken i massamhället: den politiska ordningens villkor och uttryck*. Lund: Arkiv förlag.
- Manguel, Alberto (2006). *Nattens bibliotek*. (Sv. övers. Margareta Ek-löf). Stockholm: Ordfront förlag.
- Palmgren, Valfrid (1911). *Förslag angående de åtgärder: som från statens sida böra vidtagas för främjande af det allmänna biblioteksväsendet i Sverige*. Stockholm: Ecklesiastikdepartementet.
- Pine, Joseph & Gilmore, James (1999). *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*. Boston, Mass: Harvard University Press.
- Powell, William W. (1985). *Getting into Print: the Decision-making Process in Scholarly Publishing*. Chicago: Chicago University Press.
- Power, Michael (1997). *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramírez, José Luis (1995). *Skapande mening. En begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Nordiska Institutet för Samhällsplanering. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordplan.

Rasmussen, Casper Hvenegaard, Jochumsen, Henrik, & Skot-Hansen, Dorte (2011) *Biblioteket i byudviklingen – Oplevelse, kreativitet og innovation*. København: Danmarks Biblioteksforening & Det Informationsvidenskabelige Akademi.

Reckwitz, Andreas (2002). Toward a Theory of Social Practice. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*. Vol. 5:2, s. 243-263.

Røvik, Kjell Arne (2000). *Moderna organisationer: Trender i organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Sv. övers. Harald Nordli. Malmö: Liber AB.

Schatzki, Theodore (1996). *Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: CUP.

Schatzki, Theodore R., Knorr-Cetina, Karin & von Savigny, Eike (Red.) (2001). *The Practice Turn in Contemporary Society*. London: Routledge.

Schultz Nybacka, Pamela (2011a). *Bookonomy. The Consumption Practice and Value of Book Reading*. Diss. Stockholm: Stockholm University.

Schultz Nybacka, Pamela (2011b). Selling, giving, sharing. Stephenie Meyer's logic of authorship in literary market success. *Interdisciplinary Approaches to Twilight. Studies in Fiction, Media, and a Contemporary Cultural Experience*. (Red. Mariah Larsson & Ann Steiner). Lund: Nordic Academic Press.

Schultz Nybacka, Pamela (2012a). *Bokläsning i överflödssamhället – ett konsumtionsperspektiv. Läsarnas marknad, marknadens läsare – en forskningsantologi*. (Red. Ulla Carlsson & Jenny Johannisson). SOU 2012:10, Stockholm: Fritzes, s. 179-191.

Schultz Nybacka, Pamela (2012b). Att söka och sträva tillsammans. Ett projekt om bibliotekens framtida kompetensbehov. Konferenspaper, "Bibliotek i en föränderlig värld – vad krävs?". Mötesplats Borås Profession – Forskning 2012.

Scott, W. Richard (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*. Vol. 29, s. 219-239.

Spreitzer, Gretchen. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*. (Red. C. Cooper & J. Barling). Thousand Oaks, CA: Sage, s. 54-73.

Thévenot, Laurent (2001). Pragmatic regimes governing the engagement with the world. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. (Red.) Theodore R. Schatzki, Karin Knorr Cetina & Eike von Savigny. London & New York: Routledge.

Thorhauge, Jens (2010). Agenda for the New Library. Towards the Knowledge Society: Three Waves of Change in the Modern Library. *Nordic Public Libraries 2.0*. København: Danish Agency for Libraries and Media, s. 7-11.

Thornton, Patricia H. (2004). *Markets from Culture. Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford California: Stanford University Press.

Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (1999). 'Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in Higher Education Publishing 1958-1990. *American Journal of Sociology*. Vol. 105:3, s. 801-43.

Throsby, David (2001). *Economics and Culture*. Cambridge & New York: Cambridge University Press.

Tomson, Klara (2011). Att skapa en upplevelseindustri. *Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift*. Vol. 14:1-2, s. 71-99.

Van de Ven, Andrew H. et al. (2008). *The Innovation Journey*. Oxford & New York: Oxford University Press.

Warde, Alan (2005). Consumption and Theories of Practice. *Journal of Consumer Culture*. Vol. 5:2, s. 131-153.

Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*. Vol. 7:2, s. 225-246.

Wessén, Elias (1985). *Våra ord*. Uppsala Esselte.

Whittington, Richard (1996). Strategy as Practice. *Long Range planning*. Vol. 29: 5, s. 731-735.

Whittington, Richard (1998). *Vad är strategi?* Liber: Malmö.

Willmott, Hugh (2010). 'Institutional Work' for What? Problems and Prospects of Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 20:1, s. 67-72.

Rapporter och artiklar

Djurberg, Sara. (2012). Den svåra kompromissen. Tema Bibliotekens roll, *Svensk Bokhandel*, nr. 5, 2012, s.12-23.

Folkbiblioteken i Stockholms län i siffror 2007-2011. Regionbibliotek Stockholm, 2012.

Kungliga Biblioteket. "Promemoria om ny bibliotekslag Ds 2012:13", Ref.nr. 101-KB 437-2012, 2012-09-06.

Läsandets kultur. (SOU 2012:65).

NUTEK (2008). Nytt med följeforskning. En vägledning för utvärdering av strukturfonderna 2007-2013. R 2008:16.

Skollag (2010:800)

Statskontoret. "Myndighetsanalys av Kungliga Biblioteket", 2012: 3.

Webbplatser

Nationalencykopedin, <http://www.ne.se>

Open Space World, <http://www.openspaceworld.org/>

Regionbibliotek Stockholm, <http://regionbiblioteket.se/>

The World Café, <http://www.theworldcafe.com>

Bilagor

Bilaga 1

Projektgruppen, Regionbibliotek Stockholm

Lotta Aleman (Utvecklingsledare med inriktning medieutveckling)

Cecilia Bengtsson (Utvecklingsledare med inriktning biblioteket i lokalsamhället, Projektledare)

Pia Borrmann (Utvecklingsledare för barn- och ungdomsverksamhet)

Britt Löfdahl (Utvecklingsledare med inriktning mot fjärrlån och referensarbete)

Malin Ögland (Utvecklingsledare, med inriktning relationen forskning/praktik)

Bilaga 2

Referensgruppen (Bibliotekschefer)

Eva Bergström, Österåkers bibliotek

Anja Dahlstedt, Södertälje stadsbibliotek

Martin Hafström, Stockholms stadsbibliotek

Elin Rust, Norrtälje stadsbibliotek

Birgitta Vinnå, Järfalla bibliotek

Bilaga 3

Projektdeltagare (Kommuner)

Botkyrka bibliotek	Sollentuna bibliotek
Danderyds bibliotek	Solna bibliotek
Ekerö bibliotek	Stockholms bibliotek
Haninge bibliotek	Sundbybergs bibliotek
Huddinge bibliotek	Södertälje bibliotek
Järfälla bibliotek	Tyresö bibliotek
Lidingö bibliotek	Täby bibliotek
Nacka bibliotek	Upplands-Bro bibliotek
Norrtälje bibliotek	Upplands Väsby bibliotek
Nykvarns bibliotek	Vallentuna bibliotek
Nynäshamns bibliotek	Vaxholms bibliotek
Salems bibliotek	Värmdö bibliotek
Sigtuna bibliotek	Österåkers bibliotek

Bilaga 4

Läns- och regionbibliotek i Sverige 2012

Länsbibliotek Sydost
Länsbibliotek Dalarna
Gotlands länsbibliotek
Länsbibliotek Gävleborg Uppsala
Regionbibliotek Halland
Jämtlands läns bibliotek
Länsbibliotek Jönköping
Regionbibliotek Kalmar län
Norrbottens länsbibliotek
Bibliotek, bildning och media [Skåne]
Regionbibliotek Stockholm
Länsbibliotek Sörmland
Länsbiblioteket i Värmland
Länsbiblioteket i Västernorrland
Kultur i Väst [Västra Götaland]
Regionbibliotek Örebro-Västmanland
Länsbibliotek Östergötland

Tack

Varmt tack till Krister Hansson och Malin Ögland för inbjudan att presentera forskningen om Bookonomy på Regionbibliotek Stockholms årliga chefskonferens 2011, vilket också kom att leda vidare till min medverkan i Projekt Kompetensen under 2012. Tack till projektgruppen, referensgruppen samt alla deltagare för ett mycket gott samarbete; det har varit oerhört spännande att få följa med under resans gång!

Regionbibliotek
Stockholms
Skriftserie 10

Jakten på bibliotekens legitimitet i samhället och bibliotekariernas kompetens inför framtiden blir allt mer intensiv i takt med att omvärlden förändras. I detta skifte har Regionbibliotek Stockholm spelat en alltmer handledande roll gentemot folkbiblioteken inom länet. I en serie träffar inom "Projekt Kompetensen" har bibliotekarierna gemensamt dryftat professionens inneboende motstridigheter. Bilden som träder fram är behovet av en bibliotekarie som inte bara är kompetent, utan också uppvisar klokskap inför en tvetydig verklighet.

Pamela Schultz Nybacka är Fil.dr. i företagsekonomi vid Stockholms universitet och är verksam som forskare och lärare på Södertörns högskola.