

Tvinning – en metod för utveckling?

Anna–Stina Axelsson

Paper presenterat vid konferensen

Mötesplats inför framtiden

ARBETSLIV • UTBILDNING • FORSKNING

14–15 oktober 2009 i Borås



BORÅS STAD

Stadsbiblioteket



HÖGSKOLAN I BORÅS
Institutionen Bibliotekshögskolan

Inledning

Tvinningprojektet startade i september 2007. Projektet, som är ett samarbete mellan de nio läns- och regionbiblioteken i LIM-området (Länsbibliotek I Mellansverige), samlade närmare 40 folkbibliotek som ville prova att arbeta tillsammans med en bibliotekspartner under ett par år. Projektet finansierades av Statens Kulturråd och projektägare var Regionbibliotek Stockholm. (En förteckning över de deltagande biblioteken finns på projektets webbplats.)

Syftet med Tvinningprojektet har varit att undersöka om tvinning – samarbete – kan vara ett sätt för bibliotek att utveckla sin verksamhet. Inspirationen till projektet kommer bland annat från HiNK-projektet där biblioteken i Nykvarn och Knivsta genom att samarbeta och utbyta idéer åstadkom positiva effekter för både den egna personalen och bibliotekens användare.

Inspiration kom också från skolvärlden, där samarbete mellan skolor på vissa håll är ett vedertaget sätt att utveckla och utvärdera verksamhet. Även i företagsvärlden är jämförelser mellan företag, s.k. benchmarking, en metod som används för att utveckla organisationer.

Inom biblioteksvärlden har twinning tidigare används för internationella kontakter mellan bibliotek, t ex inom IFLA. Flera andra projekt med syfte att jämföra bibliotek har ägt rum tidigare, i Sverige och i andra länder.

Tvinningprojektet pågick till maj 2009 och en avslutningskonferens arrangeras i oktober 2009. På projektets webbplats www.regionbiblioteket.stockholm.se/tvinning finns information, resurser i form av metodbeskrivningar, litteraturtips samt dokumentation från projektet.

Tvinningprojektet

Projektet har haft en bred ansats i och med att bibliotekspersonalen förutom själva tvinningsarbetet också har fått handledning och utbildning i att använda ett antal olika metoder för kunskapsutveckling. Metoderna är framförallt tidskriftsklubben, kollegial observation, fokusgrupper, pedagogiska bord, processkartläggning, observationer och studiebesök. Lika mycket som tvinning i sig har prövats, har man också prövat hur dessa metoder har fungerat i samarbete mellan bibliotek. Arbetet har resulterat i en metodbok för kunskapsutveckling på bibliotek som ges ut i oktober 2009.

Detta paper fokuserar på samarbetet – tvinningen. Man kan diskutera om tvinning i sig är en metod, och vad som krävs för att ett arbetssätt ska kunna kallas en metod. Att träffa kollegor, resa iväg till ett annat bibliotek och se nya miljöer, det kan vara givande i sig. Men projektet har siktat högre. Projektet har utgått från att när bibliotekspersonal från olika bibliotek träffar varandra, så räcker det inte med en trevlig fikastund för att utveckling ska ske. Det behövs egna mål hos biblioteken för den utveckling man önskar åstadkomma, idéer om vilken verksamhet som behöver fokuseras, och tankar kring hur man skulle vilja genomföra detta. Först då kan tvinning bli en metod.

Projektet har haft som syfte att pröva under vilka omständigheter som tvinning fungerar som en metod för utveckling, och därmed också utröna under vilka premisser som tvinning inte har fungerat utvecklingsfrämjande.

När projektet startade började projektledningen med att ”para ihop” bibliotek som önskade arbeta med liknande verksamhetsråden, och som hade liknande förutsättningar i form av kommunstorlek etc. Alla deltagande bibliotek fick inför projektstarten uttrycka vilken verksamhet som de ville fokusera i projektet. Det kunde till exempel handla om marknadsföring, mediefrågor eller barnverksamhet.

Under projektets gång, september 2007 till maj 2009, ordnades studiedagar en gång per termin där projektdeltagarna fick möjlighet att pröva olika metoder i workshopform, fick kunskap och inspiration inom områden som bland annat omvärldsbevakning och marknadsföring och fick veta mer om vad andra projektdeltagare arbetade med inom projektet.

Däremellan var det meningen att tvinningparen skulle träffas på egen hand. De fick då stöd av en bibliotekskonsulent/utvecklingsledare, om de så önskade. Stödet erbjöds till alla bibliotek. På flera håll användes de olika metoderna för kunskapsutveckling under praktisk handledning från läns/regionbiblioteken. På andra bibliotek valde man att arbeta mer på egen hand.

Pilotprojekt

Inom projektet tvinning genomfördes också ett särskilt pilotprojekt, vilket hade som mål att arbeta fram en ny metod för kvalitetsarbete på biblioteken – kollegial observation.

Syftet med metoden är att utveckla kvaliteten och kvalitetsarbetet på bibliotek, att öka kompetensen och flexibiliteten genom att personal lär av varandra och att skapa kontakter och nätverk mellan bibliotek. Observationer, samtal och intervjuer är metoder som används inom kollegial observation.

Pilotprojektet genomfördes av stadsbiblioteken i Stockholm och Västerås. Metoden är hämtad från skolvärlden och går att ta del av i den metodbok som Tvinning har resulterat i.

Resultat

Resultatet av Tvinningprojektet ser mycket olika ut hos de deltagande biblioteken. På några håll har man kunnat se en konkret förändring av verksamheten. På andra håll har man inte fått några bestående effekter av projektet. På ytterligare några bibliotek har man påbörjat något som kan leda till en verksamhetsförändring så småningom.

Framgångsfaktorer för tvinningarbete är något jag kommer till strax. Först ska vi se vad projektdeltagarna upplevde som positivt och negativt. Biblioteken har i sina slutrapporter fått ange både fördelar med tvinningmetoden och svårigheter som de har upplevt i projektet. Det här är några citat som speglar positiva erfarenheter.

”Vi tror att tvinning har stor potential vid förändringsarbete, utvecklingsarbete med något nytt som ännu inte ingår i ordinarie verksamhet. Men det kan också användas för att utvärdera nuvarande arbetssätt och tjänster/verksamheter och inte minst för att skapa kontaktnät som inte bara är användbara för exakt den verksamhet som tvinningsarbetet rör.”

”Det är mycket värdefullt att se hur en verksamhet fungerar i verkligheten, att få vara på plats, kunna ha längre diskussioner, höra flera personers åsikter om hur saker och ting fungerar eller inte fungerar.”

”Det är ett utmärkt sätt att ”få syn på sin egen verksamhet” genom spegling i andras verksamhet. Kan inte nog lyftas fram som metod för utvecklingsarbete!”

Sammanfattningsvis har fördelarna med att arbeta med tvinning enligt projektdeltagarna varit följande:

- Genom att träffa nya kollegor har man fått ny kunskap som man har dragit nytta av.
- Att se andras verksamhet och få andras ögon på sitt eget bibliotek ger nya perspektiv.
- Man har fått feedback på sin verksamhet som man inte hade fått annars.
- En spegeleffekt åstadkoms då man ser kollegor utföra samma arbetsuppgifter som man själv gör. Det kan leda till både bekräftelse och självkritik.
- Projektet har skapat nya relationer med kollegor på andra bibliotek.
- På några håll har det blivit en nytändning för den egna verksamheten.
- Tvinningarbetet har givit tillfälle att diskutera och reflektera över den egna verksamheten.

Det har också funnit svårigheter i projektet. Några av dem kan vara kopplade till projektets utformning i sig och några till just tvinningformen. Låt oss ta del av några citat som speglar detta.

”Jag tror absolut på att det är bra att lära av varandra. Men arbetet måste struktureras bättre än vad vi lyckades göra. Och som sagt, en fördel om biblioteken inte ligger alltför långt ifrån varandra.”

”Det har varit väldigt svårt att hålla ihop gruppen. Vi saknade att våra samarbetspartners inte hade möjlighet att prioritera dessa frågor i större utsträckning. Vi tycker att vi inte riktigt har lyckats utveckla kontakt och samarbete. Förväntningarna har varit olika och ett riktigt samarbetsklimat har inte uppnåtts.”

”Vi hoppade inte av projektet, men ambitionsnivån sänktes efterhand. Vi saknade en handlingsplan för hur vi skulle jobba fortlöpande med projektet.”

Detta är sammanfattningsvis de svårigheter som biblioteken har angivit i sina slutrapporter:

- Det är svårt med geografiska avstånd mellan biblioteken. Resor kostar tid och pengar.
- Det har ibland varit problematiskt att vara fler än två som tvinnar. (Av olika skäl arbetade några av biblioteken tre och tre.)
- Brist på gemensamma mål för biblioteken. De samarbetande biblioteken har ibland haft olika mål, eller oklara mål, för sitt tvinnande och deltagande i projektet.
- Olika förväntningar, och olika möjlighet hos de samarbetande biblioteken att ägna tid åt projektet.
- Brist på konkret handledning från länsbiblioteken.
- Tidsbrist.
- Det har i flera fall varit svårt att engagera all personal på biblioteken, inklusive ledningen.

- Det är svårt att konkretisera abstrakta tankar om utveckling till något handfast som går att arbeta med.
- Det har varit svårt att få struktur på arbetet. Handlingsplaner och liknande har i många fall saknats.

Framgångsfaktorer för Tvinning

Vad ska man då tänka på om man funderar på att arbeta tillsammans med ett annat bibliotek för att utveckla sin verksamhet? Utifrån de erfarenheter som tvinningprojektet har givit, är min slutsats att tvinning blir effektivast som utvecklingsmetod om följande punkter uppfylls:

- Litet format - två bibliotek som samarbetar.
- Geografisk närhet mellan biblioteken.
- De samarbetande biblioteken har liknande mål för sin utveckling. Målen bör tydliggöras inledningsvis.
- Starkt stöd från utomstående handledare, förslagsvis från länsbiblioteken.
- Tid och energi bör läggas på planering och struktur för tvinningarbetet.
- Biblioteken tar hjälp av ytterligare kommunikationsformer mellan de fysiska mötena, som virtuella möten eller webbaserade plattformar för diskussioner, samarbete och kunskapsdelning.
- Noggrannhet vid val av metoder för kunskapsutveckling och utvärdering.
- Kontinuitet behöver upprätthållas, trots att personal eller biblioteksledning byts ut. Kunskapsöverföring behövs inom personalgruppen för att skapa delaktighet hos alla berörda.
- Utvecklingsarbetet visar i många fall att förändringar av verksamheten behöver göras. Beredskap måste finnas eller skapas för att hantera detta.

Anna-Stina Axelsson

anna-stina.axelsson@kultur.stockholm.se

Projektledare Tvinning

Regionbibliotek Stockholm

Lästips och referenslitteratur

HiNK – huvudbibliotek i nya kommuner, en projektrapport, Länsbibliotek Uppsala och Regionbibliotek Stockholm, 2006

Att lyfta blicken och bryta mönster, BTJ Förlag 2006

Tvinning - en metod för utveckling? Förstudie, av Anna Strid

http://www.regionbiblioteket.se/upload/Länsavd/Dokument/Tvinning_forstudie.pdf

Tvinningprojektets webbplats

<http://www.regionbiblioteket.stockholm.se/tvinning>

Tänk om...! : pedagogiska metoder i biblioteket, Svensk biblioteksforening, 2005