

Bibliotek i en föränderlig värld. Vilka krav ställer det på ledarskapet?

Elisabeth Aldstedt och Johanna Hansson

Stockholms stadsbibliotek

elisabeth.aldstedt@stockholm.se, johanna.m.hansson@stockholm.se

2012

Inledning

”Det är natt i Malmö i oktober 2010. Trots att det är efter midnatt lyser det ur det stora bibliotekets fönster. Sedan några år är det öppet dygnet runt. Det är många människor här. Självbetjäningen är fullt utvecklad, men det finns personal på alla avdelningar för frågor, vägledning och konsultation”

Så skriver den tidigare stadsbibliotekarien i Malmö, Sven Nilssons, i inledningen till ”Tidernas bibliotek. Malmös nya stadsbibliotek som vision och verklighet”, från 1997.¹ Det är en av många framtidsprofetior som finns om bibliotek. När biblioteksvärlden ordnar konferenser och debatter eller när någon av oss skriver artiklar handlar det ofta om ”framtidens bibliotek”, ”mötesplats inför framtiden”, eller ”framtidens lärande”. Det är på många sätt bra och helt nödvändigt, helt enkelt ett sätt att vara med och forma framtiden.

Vår utgångspunkt är delvis annorlunda. Vi delar uppfattningen att biblioteken – nu som alltid – befinner sig mitt i en dynamisk och snabb utveckling på många områden.

Biblioteksverksamheten är direkt beroende av vad som händer på teknikområdet, inom utbildningspolitiken, integrationspolitiken, arbetsmarknadspolitiken, med människors syn på service och bemötande och på en rad andra områden. Vi ser att kraven på tydlighet *och* flexibilitet, positionering *och* samarbete ständigt ökar. Men vår uppfattning är att en helt avgörande faktor för fortsatt starka och angelägna bibliotek är att vi utvecklar och förändrar ledarskap och medarbetarskap här och nu. En alltför stark fokusering på framtiden kan göra att vi missar samtidens strategiska utmaningar – och därmed är sämre rustade för framtiden.

Bakgrund

Vi arbetar som områdeschefer på Stockholms stadsbibliotek (SSB). Uppdraget består dels i att ingå i SSB:s ledningsgrupp och på en strategisk nivå ta delansvar för hela verksamheten, dels av övergripande samordning och strategisk utveckling av våra drygt 40 bibliotek. För den dagliga ledningen av biblioteken och för verksamhetsutveckling lokalt och gemensamt ansvarar 13 enhetschefer. Fyra av dem är chefer för processenheter: Låna, Lära, Läsa och

¹ Nilsson, Sven, s 5

Möta med placering på Stadsbiblioteket, medan övriga är chefer för geografiska enheter som vardera består av 3-4 stadsdelsbibliotek. Varje enhetschef har mellan 20 och 30 medarbetare.

Att SSB valt en matrisorganisation, där vi organiserar oss både i geografiska enheter och i processenheter är för många svårt att förstå. Det komplicerar naturligtvis och skapar gränsdragningsfrågor. Vårt skäl för att ändå hålla fast vid en sådan organisation är att vi ser det som nödvändigt att ha en organisation som både stöder det lokala och det gemensamma. Vi vill att det lokala biblioteket ska profilera sig utifrån stadsdelens förutsättningar och behov, men vi vill samtidigt dra nytta av den stora organisationens fördelar och skapa gemensamt utbud som vi tydligt kan marknadsföra gentemot stockholmarna.

Vi har arbetat tillsammans i snart tre år och identifierade tidigt frågan om att stärka ledarskapet som den strategiskt viktigaste frågan för oss att utveckla. Vi bestämde oss för att samarbeta nära, fram för allt för att vi såg nödvändigheten av skapa samsyn och tydlighet kring centrala frågor och inte minst för att utveckla gemensamma förhållningsätt kring ledarskapsfrågor. Att vi valde att arbeta i nära kollegialt samarbete har efterhand visat sig ge stora värden i form av inspiration, utmaningar och lärande.

Nästan varje vecka träffar vi våra 13 enhetschefer för att hantera operativa och strategiska frågor. Vi gör det med det uttalade syftet att stärka och utveckla ledarskapet, både individuellt och på gruppnivå.

Praktisk, teoretisk och filosofisk utgångspunkt

Praktisk utgångspunkt

När vi började planera vårt gemensamma arbete hade vi ingen samlad och uttalad teori eller metod. Men vi hade flera gemensamma utgångspunkter. Vi trodde på ett modigt ledarskap, där ledaren har en uttalad vision och målbild och driver utvecklingen i den riktningen i kombination med en stark lyhördhet för medarbetarna. Och vi trodde på ett medarbetarskap där alla ses som vuxna, ansvarstagande och professionella med en vilja att bidra till verksamhetens bästa. Vi hade också ett särskilt intresse för att fokusera på strategier för att närma oss den biblioteksverksamhet vi visionerar om.

Vi var övertygade om att dessa strategier innefattade både strukturella och kulturella aspekter och det blev väsentligt för oss att hitta metoder och verktyg som kunde innefatta komplexiteten i de utmaningar vi såg. Vi har genom många samtal provat våra olika tankar och utgångspunkter och byggde efterhand en modell både kring vilka frågor som bör stå i fokus och hur vi bäst kunde ta oss an dem.

Vi utgick från våra egna erfarenheter av bibliotek och ledarskap och i Elisabeths fall även utifrån jämförelsen med hur ledarskap fungerar och uppfattas i andra kommunala verksamheter. Vår uppfattning är att ledarskapet fortfarande är relativt osynligt i biblioteksvärlden. Vi har en tendens att diskutera och arbeta med delområden – vuxnas lärande, digitalisering, läsutveckling – utan att tydligt hantera och balansera den strategiska helheten. Det finns en konsensus i biblioteksvärlden som ställer särskilda krav på ledarskap, men ofta är även cheferna en del av denna konsensuskultur. Medarbetarskapet är inte synliggjort. Vår uppfattning är också att kritisk reflektion, problemformulering och analys är

sällsynta i våra verksamheter och då särskilt kopplat till att hantera helheten och biblioteket sett i ett större omvärldssammanhang.

Den metod som på så sätt växte fram skulle man kunna kalla ”ledarskap i den dagliga praktiken”. Vi utgår ifrån att olika delar tjänar på att hanteras i ett sammanhang: strategi *och* operativt genomförande, ledarskapsteori *och* planering av medarbetarsamtal och möten, idé *och* handling. Först då ställs ledarskapet på verkliga prov: att bara arbeta med visioner är inte svårt och inte heller att bara befinna sig i daglig arbetsledning. Utmaningen ligger i att få ihop det.

Tillsammans med våra 13 enhetschefer har vi ett behov av att hantera både operativa och strategiska frågor. En viktig utgångspunkt är att vi ska utveckla verksamheten framåt och verkligen åstadkomma resultat. Oavsett vilken fråga det gäller är ambitionen att belysa den utifrån fyra aspekter:

- Ledarskap/medarbetarskap: att stärka och tydliggöra roller och förväntningar
- Förhållningssätt: att främja och stärka ett förhållningssätt som bygger på aktivt ansvar för del och helhet, att bidra efter förmåga, att förhålla sig professionellt och konstruktivt till organisationens idé – dess styrkor och svagheter – och till hur vi på bästa sätt organiserar vårt arbete.
- Organisationskultur: hur ser ett gott ledarskap ut i det sammanhang som vi befinner oss i? På vilket sätt är vi som chefer en del av kulturen och på vilket sätt kan vi utmana den? Vilken organisationskultur är vår?
- Fokus på dilemman: Frågorna är nästan alltid intressantare än svaren.
Gemensam reflektion kring svåra frågor utvecklar och tydliggör ledarskapet.

Filosofisk utgångspunkt

En fråga börja icke-formuellerad, men med tiden stark gemensam utgångspunkt för oss har varit en gemensam uppfattning om betydelsen av att varje människa gör medvetna val. ”Människan är vad hon själv gör sig till”, skriver Jean-Paul Sartre.² Vi tror att ett ledarskap som utgår ifrån dessa egna val och ett ansvar för konsekvenserna av dem blir både starkare och tydligare. En förutsättning för det är att man som ledare befinner sig i ett sammanhang där respekten för olika val är stor och där det finns utrymme för att diskutera och reflektera även kring mer existentiella frågor kopplat till ledarskapet.

Det här är en utgångspunkt som gör att vi har liten tilltro till allt för enkla ledarskapsteorier och generella ”sanningar” om vad en bra chef och ledare ska kunna och göra.

Teori

Vi hade som sagt ingen uttalad teoretisk utgångspunkt för vårt arbete när vi påbörjade det. Under våren 2012 gjorde dock två psykologstudenter en observation av gruppen som de kompletterade med fokusgrupps- och djupintervjuer med alla enhetschefer.³

Deras arbete har varit värdefullt för oss i den fortsatta planeringen. Det har också gett oss en del teoretisk påbyggnad som har hjälpt oss att bättre förstå och formulera förutsättningarna för vårt arbete.

² Sartre, Jean-Paul, Existentialismen är en humanism

³ Brun, Gradin, Samsyn i en grupp av chefer

Med utgångspunkt i organisationsteori och det organisatoriska sammanhanget berör uppsatsförfattarna de processer som sker i gruppen och förutsättningarna för samsyn. De interpersonella processerna i en grupp beskrivs i *The Cognitive underpinnings of effective teamwork*.⁴ De delas in i kognitiva, affektiva och beteendemässiga komponenter. Vi tolkar det som en modell som tydliggör hur gruppen påverkas både av vad man faktiskt gör och tänker och av det känslomässiga klimatet. Den typen av komplexa processer får en direkt effekt på verksamheten och vad vi åstadkommer. Vi behöver därför ha ett medvetet och aktivt förhållningssätt till alla tre nivåer.

Samsyn beskrivs av Brun och Gradin-Franzén som ”en kognitiv aspekt av gruppens interpersonella processer”. De utgår från begreppet team mental models, vars antagande är att en grups effektivitet ökar om gruppmedlemmarna har en delad förståelse av gruppens syfte, uppgift och sammanhang.⁵ Samtidigt kan en allt för hög grad av samsyn leda till likriktning.⁶ Då har viljan att tänka lika och uppnå samsyn fått ett egenvärde och prioriteras medvetet eller omedvetet högre än att uttrycka en avvikande eller alternativ åsikt.

Arbetsätt

En utgångspunkt för vårt arbete har varit att vi tror på värdet av att skapa ett ”vi”, en dynamisk grupp som både kan bekräfta och utmana varandra, det vill säga en grupp som kännetecknas av en lagom grad av samsyn.

Som vi nämnt tidigare, är vår uppfattning att konsensuskulturen är stark på bibliotek. Det gör att man ofta samlas kring frågor som är aktuella för dagen snarare än att var och en gör sin egen analys och prioritering utifrån förutsättningar och användarbehov på den plats där man verkar. Det finns också en tendens att vi snabbt landar i gemensamma verklighetsuppfattningar som vi sedan traderar i olika sammanhang. Det blir en slags anekdotisk sanning. Några exempel: ”det är bara friskolor som saknar bibliotek”, ”det är dyrt att låna ut e-böcker”, ”vi behöver en nationell bibliotekspolitik”. Utan analys och en konstruktivt kritisk diskussion fördjupas och konkretiseras inte resonemangen. Argumenten blir ofta inte tillräckligt starka för att någon verklig förändring ska ske, eftersom vi håller oss på en mycket övergripande och allmän nivå.

På samma sätt ser vi att vi i ledningsssammanhang har en tendens att snabbt hamna i konsensus, i en slags falsk samsyn. Vi har därför sett det som en viktig sak att aktivt arbeta för att så många olikheter och motstridiga viljor eller värderingar kommer upp på bordet. Det kan vi till exempel göra med hjälp av metoder som rollspel eller genom att arbeta med scenarier och olika typer av fyrfältsdiagram och skalor som tydliggör så många möjliga ståndpunkter i en fråga som möjligt. Ett sådant arbetsätt gör att vi dels blir mer klara över vad en fråga faktiskt handlar om, vad som är kärnan, dels att vi tydliggör vad det är som kräver samsyn och vad som tvärtom kan hanteras olika.

Vi har också använt och utvecklat olika metoder för att direkt stärka och tydliggöra ledarskapet. Som exempel här kan nämnas ”dagens dilemma” som är en stående punkt där den som vill kan lyfta en fråga som man brottas med och som kollegorna kan hjälpa till att spegla och hitta ett förhållningssätt till. Kollegial observation är en annan metod som vi har använt för att ge feedback på förmågan att kommunicera ”tydlighet, förväntningar och ramar”. Vi har gjort olika typer av ledar- och omvärldsspaningar där var och en väljer något eller någon att spana på utifrån våra olika aspekter. Under 2012 har vi börjat bjuda in

⁴ DeChurch, L.A., Mesmer-Magnus, 2010

⁵ Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S., 2003

⁶ Mohammad, S., 2010

”månadens gäst”, en person från en annan bransch eller verksamhet som berättar om sin syn på och sina erfarenheter av ledarskap. Upplägget är en slags stafett så att varje gäst väljer ut och bjuder in nästa person.

Det förekommer alltså att vi har externa personer med på våra möten, men i huvudsak är det vi själva som håller i både planering och genomförande. Det ger oss möjlighet att hantera olika typer av frågor utifrån det långsiktiga målet att stärka ledarskapet. Det gör också att gruppen får möjlighet att stärkas, bli modigare och mer reflekterande. En risk med detta är förstås att det uppstår ett avstånd mellan de som ”är med” och de som inte är det. Det är ett dilemma som vi ser och försöker hantera, men som alla dilemmor har det ingen enkel eller självklar lösning.

Vi gör regelbundna utvärderingar av arbetet och försöker anpassa upplägget utifrån de behov som enhetscheferna lyfter.

Förutsättningarna för gruppen har förändrats över tid, dels på grund av en organisationsjustering 2011, dels på grund av att ett antal chefer har slutat och nya har börjat. Sådana förändringar påverkar både klimatet i gruppen och vilka frågor som behöver hanteras. Betoningen på antingen strategiska eller operativa frågor kan variera från tid till annan.

Resultat

De intervjuer som Jonas Brun och Christofer Gradin-Franzén gjorde med enhetscheferna har gett oss flera viktiga insikter. Deras resultat pekar på att graden av autonomi och graden av beroende av gruppen skiljer sig mellan processenhetscheferna och de geografiska cheferna. De förra upplever ett större beroende av gruppen. Det är naturligt eftersom de oftare är involverade i frågor som berör mer än enhet och där kravet på gemensamma prioriteringar och satsningar är stort. Som chef för en geografisk enhet kan incitamenten för att optimera den egna enheten och det lokala vara starkare än incitamenten för att bidra till helheten. Den kunskapen har gett oss en hel del redskap för att arbeta vidare med gemensamma verksamhetsfrågor, det vill säga frågor som ur ett kund- eller effektivitetsperspektiv tjänar på att hanteras likvärdigt och samlat.

Vår uppfattning är trots detta att gruppen har utvecklats mot ett ökat ömsesidigt beroende och att gruppen idag är mer öppen, mer reflekterande och mer beredd att lyfta svåra eller känsliga frågor än då vi började vårt arbete hösten 2010.

Verksamhetsmässigt betyder det att det idag finns en större medvetenhet om vikten av att diskutera prioriteringar och att lyfta olika typer av mål- eller resurskonflikter. Vi går från ett läge där vi mest har adderat aktiviteter av olika slag till att mer fokusera på faktiska resultat. Som ledord för våra diskussioner kring verksamhetsplanering har vi ”realism och effekt”.

Det är tydligt för oss att ett arbete som syftar till att stärka och utveckla ledarskapet på grupp- och individnivå kräver förmåga att hantera komplexitet, att stå ut med att inte alltid ha svaren och att vara medveten om och ta hänsyn till att relationer är beroende av och påverkas av såväl kognition som affekt och beteende. Vi ser att en avgörande faktor för oss har varit att vi redan från början såg det här som ett långsiktigt åtagande.

Jonas Brun och Christofer Gradin-Franzén visar också i sin uppsats att olika individer i gruppen, uppfattar gruppens syfte väldigt olika. Det var ett resultat som till en början förvånade oss, eftersom vår uppfattning var att vi har varit tydliga med syfte. Men tvärtom visar det sig att det inte finns två individer som beskriver syftet på samma sätt. Här finns en

spännvid från att man uppfattar gruppen som ett forum för information från oss till enhetscheferna till att man ser det som en grupp där ledarskap och samsyn utvecklas och prövas. Det finns ett samband mellan uppfattning och tid i organisationen, vilket tydliggör att vi alla är påverkade och präglade av vår ”organisatoriska historia”.

Det har varit en del internt motstånd och negativ massmedial uppmärksamhet kring SSB under åren. Det har varit kritiska röster mot omorganisationer, mot neddragningar, dåliga resultat på medarbetarenkäter etc. Det är naturligt att en verksamhet som driver förändring också möter kritik, internt och externt, och kritiken måste hanteras på ett respektfullt sätt. Under senaste dryga åren har dock kritiken mattats av, och det är en påtagligt bättre stämning i organisationen. Det är svårt att med säkerhet veta, och det är säkerligen flera samverkande faktorer, men vi menar att en av framgångsfaktorerna med stor sannolikhet ligger i det förstärkta ledarskapet, ökad öppenhet och bättre samordning.

””

Litteraturförteckning

Brun, J, Gradin-Franzén, C (2012), *Samsyn i en grupp av chefer*. Stockholm: Stockholms universitet. Psykologiska institutionen.(Organisationspsykologisk uppsats, psykologprogrammet termin 8 VT 2012)

De Church, L.A, Mesmer-Magnus, J. (2010), The cognitive underpinnings of effective teamwork. A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), ss 32-53

Kozlowski, S.W.J, Bell, B.S (2003) Work groups and teams in organizations, i Borman, W.C et al, *Handbook of psychology. Industrial avd organizational psychology*, London:Wiley

Mohammed, S et al(2010), Metaphor no more. A 15-year review of team mental model construct, *Journal of Management*,36, ss 356-376

Nilsson, S (1997), Tidernas bibliotek ett framtidsscenario, i *Tidernas bibliotek. Malmös nya stadsbibliotek som vision och verklighet*. Stockholm: Statens kulturråd

Sartre, J-P (1946), *Existentialismen är en humanism*. Stockholm: Bonnier