



Anna Christina Rutquist
Länsbiblioteket i Värmland
Region Värmland
anna-christina.rutquist@regionvarmland.se
2013

KUB-projektet – en modell att lära för jobbet?

Kurser – ett slöseri med resurser?

När chefer och medarbetare på biblioteken pratar om kompetensutveckling är det ofta synonymt med ”att åka på kurs”. Kursen kan vara på ett tema som knyter an till den utveckling biblioteket genomgår, men den kan också vara en belöning för gott arbete eller en omvärldsspaning som kan vara bra att ha för biblioteket. Medarbetare, som har varit på en kurs har intressanta saker att förmedla till sina arbetskamrater. Många får tillfälle att berätta lite på t ex en arbetsplatsträff. Men forskning visar att sedan händer inte så mycket. Arbetsplatsen har sällan någon beredskap att ta tillvara de nya kunskaperna.

Ur arbetsplatsens synvinkel är det ett väldigt slöseri med resurser. Och medarbetaren känner sig frustrerad som inte kan använda sina nya kunskaper. Därmed inte sagt att det är meningslöst att skicka medarbetare på kurs. Men ska det bli resultat krävs att biblioteket är en stödjande lärmiljö. För att undersöka om biblioteken kan hitta en modell för detta ansökte fyra länsbibliotek i samråd med kommun- och sjukhusbibliotek om medel hos ESF.

Om KUB-projektet

KUB-projektet är alltså ett kompetensutvecklingsprojekt med ESF-stöd. Det är fyra län, Värmland, Dalarna, Gävleborg och Uppsala, som tillsammans försöker hitta en eller flera modeller för en lärande organisation på biblioteken. Går det att kompetensutveckla sig i vardagen på institutioner som upplever tidsbristen akut? Finns det alternativ? Är kompetensutveckling viktig för verksamhetsutveckling?

Styrgruppen för KUB fattar de strategiska besluten för projektets inriktning. Den består av de fyra länsbibliotekarierna, bibliotekscheferna vid de fyra stora biblioteken samt bibliotekschefen vid Högskolan i Gävle. Den sistnämnda har erfarenhet av ett liknande kompetensutvecklingsprojekt, och de kunskaperna vill projektet ta del av på ett formaliserat sätt.

Projektet har två följeforskare från Högskolan i Borås, Cecilia Gärdén och Karen Nowé Hedvall. Deras uppdrag är att följa projektet, och se om det styr mot sina mål. De ska främst titta på metoder för lärande och inte de enskilda aktiviteterna. I dialog med styrgruppen ska man ta fram förslag till strategisk omorientering när det behövs. Utvärderarna ska också sprida kunskap om projektet, främst internt. På så vis ska projektet succesivt förbättras för att nå sina mål.

Problem – Brist på tid och pengar

Projektet inleddes med SWOT-analyser. De visade på många styrkor, men också problem på biblioteken. Samtliga sade att resursbrist i form av tid och pengar var det största problemet.

Följande kom också fram på ett antal bibliotek:

- Bibliotekschefer har inte kunskap om arbetsplatslärande och kompetens att leda en lärande organisation
- Biblioteksledning och personal saknar en beredskap att snabbt möta de krav som omgivningen ställer
- Biblioteksledning och personal saknar helhetsperspektiv på kompetensutveckling
- Personalen saknar nätverk för att lära av varandra
- Medarbetarnas utveckling går inte hand i hand med organisationens utveckling

Genom SWOT-analyserna har personal och ledning på de deltagande biblioteken reflekterat över sin situation i ett helhetsperspektiv. Eftersom bibliotekscheferna vill att medarbetarna ska kompetensutvecklas samtidigt som de inte tror att bristen på tid och pengar kommer att bli mindre med tiden, måste det problemet lösas genom omprioriteringar och annorlunda arbetssätt.

Utifrån alla de önskemål som kom in prioriterade styrgruppen fyra spår: Lärande, bemötande, IT och marknadsföring. För att genomföra utbildningar enligt alla önskemål bedömde de att det skulle ta fem år att bli klar. Prioriteringarna gjordes också efter de direktiv som ESF har. Det innebär att ämnen som t ex Läsförämjande vänta, trots att många såg det som ett angeläget ämne. Alla aktiviteter bör genomsyras av ett jämställdhets- och tillgänglighetstänkande.

Styrgruppen konstaterade i början av projektet att biblioteken alltid kommer att kunna hänvisa till brist på tid och pengar, men att det inte får hindra en kompetensutveckling. Utmaningen ligger i att omprioritera och förändra arbetssätten för att ständigt vara aktuella.

Teoretiskt perspektiv

Henrik Kock menar att lärmiljön är stödjande eller begränsande. Miljön är avgörande för vilket resultat man uppnår på arbetsplatsen. I en stödjande lärmiljö har man en positiv inställning till nya idéer och kunskaper. Miljön ger stöd före och efter en utbildning, och möjliggör att kunskaperna går att praktisera direkt i det dagliga arbetet. En begränsande

lärmiljö är det motsatta.

Kock talar om två huvudspår för kompetensutveckling inom organisationer.

- Det ena är en integrerad strategi, där fokus ligger på förändring av verksamheten. Kurser och utbildningsaktiviteter styrs av verksamhetsbehov, och leder till nya sätt att arbeta. Teori och praktik blandas på arbetsplatsen.
- Det andra spåret, den formella strategin, är individinriktad och innebär att medarbetarna ska utvecklas genom ett kursutbud.

Det finns tre orsaker till att starta kompetensutveckling för en organisation menar Kock. Det är

- verksamhetsinriktade motiv
- personaldrivna motiv
- opportunistiska motiv

Verksamhetsinriktad innebär att det finns ett behov på grund av ett förändringstryck i organisationen. Personaldrivet innebär att det finns ett tryck från personalen. Slutligen opportunistisk som innebär att organisationen utbildar för att möjligheten finns, t ex i form av ekonomiska bidrag. Möjligheten att förena formellt och informellt lärande sker inte av sig självt, det kräver långsiktiga strategier och tydliga chefer.

Henrik Kock menar att man omsätter stora belopp i arbetslivet på kompetensutvecklingsinsatser. Men det är ofta brandkårsuttryckningar och mer sällan framåtsyftande utbildningar. Det man satsar på är övervägande kurser. Henrik Kock menar att man har en institutionaliserad tilltro till kurser. Utbudet styrs av dem som ordnar kurserna och det är stor risk att utbudet inte matchar personalens behov. Henrik Kock har gjort flera studier av kompetensutveckling på arbetsplatsen från 1995 och fram till idag. Han visar att en stor del av det man satsar på kompetensutveckling är bortkastade pengar, eftersom det inte finns en stödande lärmiljö, som tar vara på och utvecklar kunskaperna på arbetsplatsen.

Robert Brinkerhoffs 40 – 20 – 40- regel ligger också till grund för förhållningssättet i projektet. För att säkerställa lärande av en utbildning bör man lägga 40% av insatsen på att förbereda den. Man tittar på behov, mål och motivation. Lika mycket, 40%, bör man lägga på efterarbetet. Själva utbildningsaktiviteten bör bara vara 20% av insatsen. Utan förberedelser och efterarbeten i den här storleksordningen ger utbildningen ingen effekt.

Målet – att lära i vardagen

Styrgruppen konstaterade vid projektstarten att det finns en stor risk att projektet drivs av opportunistiska motiv. Därför har den konstruerat projektet så att biblioteken ska bredda synen på lärande genom att tillämpa de principer som Henrik Kock förespråkar. Projektet utgår ifrån att biblioteken är olika och därmed har olika behov. Varje bibliotek ska ta ett kompetens- och utvecklingssteg från den nivå man befinner sig. Ett stort ansvar hamnar på det enskilda biblioteket och den enskilde medarbetaren. Teori och praktik ska varvas hela tiden. När en medarbetare har varit på en föreläsning ska kunskaperna direkt kunna omsättas i handling i en utvecklingsprocess på biblioteket. I den processen är reflektion en viktig ingrediens. Individens lärande ska hänga ihop med verksamhetens utveckling. Det allra mesta av ansvaret och arbetet på det enskilda biblioteket hamnar på chefen som naturligtvis får en central roll för att skapa en lärmiljö. Genom att med SWOT-analysen som grund utgå ifrån

det enskilda biblioteket försöker styrgruppen att få projektet styrt av verksamhetsinriktade behov.

Styrgruppen har med utvärderarnas hjälp formulerat målen så här:

- Ledning och medarbetare i deltagande bibliotek har skapat och implementerat en modell för kontinuerligt lärande i vardagen. Modellen är anpassad efter den lokala kontexten.
- Ledning och medarbetare i deltagande bibliotek har ökat sin kompetens inom något eller några prioriterade områden.

I en ”nollmätning” visade det sig att 14 bibliotek redan från start anser sig ha en lärande miljö.

Lärseminarier och ledarspår – särskilt stöd för chefer

Projektet har formella tillfällen där endast cheferna och personal vid länsbiblioteken är inbjudna. Det är dels ett lärseminarium per termin, dels ett ledarspår. Vid lärseminarierna samlas chefer från alla länen. Det är tillfällen när utvärderarna berättar vad de kan utläsa av hur projektet fortlöper, och vilka problem och dilemmor de kan se. Här byter också deltagarna erfarenheter med varandra och mycket tid är avsatt för diskussioner. Ledarspåret leds av två chefer från Stockholms stadsbibliotek, Johanna Hansson och Elisabeth Aldstedt. Två tredjedelar av alla chefer anmälde sig till ledarspåret, Strategiskt och personligt: Ledarskap i vardagen. Syftet är att stärka det personliga ledarskapet och ge förutsättningar för att utveckla strategier och redskap för att leda i vardagen. En utgångspunkt för hela ledarspåret är att ledningen står för form och deltagarna bidrar med innehåll.

Länsbibliotekens roll

Länsbiblioteken ordnar de formella utbildningarna, och är reseledare på resorna. De är ett stöd i de lokala processerna om biblioteken vill. De följer också upp verksamheten i länet genom att resa ut till varje bibliotek och i dialog fånga upp hur det går och var problemen ligger. Det är lätt att glömma att hela kompetensutvecklingen grundar sig i en analys av behovet på respektive bibliotek.

Vad är KUB tänkt att innebära för deltagarna?

Projektet ska ge deltagarna möjlighet att få den kompetens som behövs för att kunna arbeta i framtidens bibliotek.

- Alla får möjlighet att delta i de formella föreläsningarna – kan man inte komma till föreläsningssalen så kan man se den filmade varianten. Alla formella föreläsningar filmas.
- Alla kan föreslå utbildning på det egna biblioteket – medel finns fördelade för detta
- Alla har ansvar för sin kompetensutveckling, sitt deltagande i utvecklingsprocesser och nätverksbyggen.
- Alla har ansvar för återkoppling och reflektion i nätverket. Samtliga har fått en projektdagbok där man uppmanas skriva ner sina tankar.

Samtliga 751 medarbetare på biblioteken ska vara delaktiga i planering och genomförande av aktiviteter på arbetsplatserna. Projektet försöker att förmedla kontinuerlig, samtidig och tydlig information till alla om hur projektet utvecklas via blogg och nyhetsbrev. Webbverktyget

Adobe Connect ska underlätta deltagande över länsgränserna. Alla föreläsningar filmas och läggs på bloggen för att avstånd och tid inte ska vara hinder för att ta del av innehållet. Filmerna är skyddade av lösenord enligt föreläsarnas önskemål.

Det transnationella spåret

Inom KUB-projektet kommer fyra studieresor att göras under 2013. Under våren gick de till Finland och Nederländerna, under hösten ska de gå till Danmark och Holland. Det övergripande syftet med resorna är kunskaps- och erfarenhetsutbyte samt att deltagarna ska etablera kontakter för fortsatt utbyte.

Deltagarna har möten inför resorna och diskuterar vilka frågor som man ska koncentrera sig på. Några exempel på frågor är:

- Hur är kompetensutveckling kopplad till verksamhetsutveckling?
- Hur arbetar man med bemötandefrågor?
- Hur integreras jämställdhetsfrågor och tillgänglighetsfrågor i verksamheten?
- Hur förmedlas bibliotekets tjänster via biblioteksrummet?

För att sprida erfarenheterna och intrycken från resorna inom och utanför projektet bidrar deltagarna på resorna med reflektioner, spaningar och berättelser i bloggform.

Metod för genomförande

Styrgruppen vill tillämpa den integrerade strategin som Henrik Kock talar om. Fokus ligger då på utveckling av verksamheten och behoven styr kursverksamheten. Aktiviteterna ska leda till nya sätt att arbeta.

De fyra spåren i tabellen är framtagna ur bibliotekens behovsinventering på SWOT-dagarna. Personalens kompetens inom IT, marknadsföring och bemötande är de områden som nu prioriteras. Dessutom finns ett lärande-spår för att utveckla själva lärandet och ett ledarspår för att ge stöd till cheferna.

Deltagarna ska välja spår utifrån sin egen kompetensplan. Alla ska delta i det formella lärandet, dvs föreläsningar, och i det ”icke-formella lärandet på arbetsplatsen”. I projektet räknas utbildningar som ordnas av de lokala biblioteken för ”icke-formella”.

Hälften av kompetensutvecklingspengarna är fördelade på de lokala biblioteken, hälften går till de formella föreläsningarna.

Typ av lärande:	Formellt	Lära av varandra= Icke formellt	Utvecklingsprojekt på biblioteket
Ansvarar gör:	Styrgrupp, projektledare och projektteam	Respektive bibliotekschef och den enskilde medarbetaren	Respektive bibliotekschef och den enskilde medarbetaren
Utbildning - spår	Lärande 1- 4	*se nedan	
Utbildning - spår	Bemötande 1 -4		
Utbildning - spår	IT 1- 4	Ex Ladda ner e- böcker	Ex Bemannad IT- hörna
Utbildning - spår	Marknadsföring 1 - 4		

Deltagarna ska reflektera över sitt lärande, gärna i grupp. Allt lärande ska kunna omsättas i praktisk handling och därför ska varje bibliotek starta en eller flera utvecklingsprocesser i anknytning till lärandet. Projektet avsätter lika mycket resurser på ”lära av varandra” som på formella föreläsningar. Varje bibliotek har en bestämd summa per år att använda för ändamålet. Här kan bibliotekschefer välja medarbetare inom offentlig förvaltning som lärare, och anknyta till sina processer när det passar medarbetare och organisation.

Biblioteksledningen ansvarar för att den lokala kompetensutvecklingsplanen är kopplad till de individuella kompetensutvecklingsplanerna.

Det finns ett femtiotal utvecklingsprocesser inom de fyra spåren Lärande, Bemöteande, IT och Marknadsföring inrapporterade hittills. Det behöver inte vara nytänkande projekt utan tvärtom uppmuntras man att ta små steg framåt, gärna genom att lära av andra bibliotek. I bilagan finns exempel på tre processer:

Hur går det?

KUB-projektet har pågått i ungefär ett år i projektet och det är en kort tid för att mäta effekter på förändrat arbetssätt. Vi utvärderar alla aktiviteter och de formella föreläsningarna får goda vitsord. Deltagarna anser att de förbättrar sin kompetens inom de fyra spåren i projektet.

För att kunna förändra och förbättra projektets delar så att det så mycket som möjligt stämmer överens med behov på biblioteken och med vad som projektet lovat ESF att arbeta med så följer länbiblioteken upp projektet genom besök och dialog. Här är exempel på frågor som kan tas upp vid de tillfällena:

- Stämna av planerna mot den ekonomi projektet medger för biblioteket
- Deltar varje medarbetare i minst en process? Och stämmer processen med kompetensutvecklingsplanen? Gäller även för chefen.
- Diskutera/inspirera till processer för alla. Visa vad andra gör.
- Diskutera loggbokens betydelse
- Diskutera möjligheter för reflektion (eller hur prioriterar vi?) Inspirera att följa upp tillsammans med andra.
- Samverkan över kommun- och länsgränser?
- Inspirera att skriva för bloggen
- Vilka processer har egentligen inneburit mest lärande?
- Vad är viktigt att tänka på när det gäller processer?
- Vilka är framgångsfaktorer när det gäller processer, vilka erfarenheter har ni gjort?
- Hur sprids kunskap om lärandet i processerna bäst?

Projektet har fått en hel del positiv feedback. Några synpunkter:

- Samarbetet har förstärkts.
- Delaktigheten är stor.
- Fått upp ögonen för att man behöver reflektera mer.
- Vi har en anslagstavla för KUB i lunchrummet. Väldigt bra.
- Två i personalen höll ett eget seminarium utifrån lärandeprocessen.
- Förändrat personalens syn på reflekterande samtal.- Bra att KUBprojektet flätas in så mycket i den ordinarie verksamheten.”

Men det finns också negativa synpunkter:

- Bristfällig kommunikation
- Otydliga riktlinjer
- Svårt att förstå vad som menas med ”process”
- Tar för mycket tid från vardagsarbetet
- Borde få mer centrala direktiv om vad vi ska göra i våra processer
- Mycket administration för biblioteken

Resultat hittills av enkätblanketter från lärtillfällena visar bl a att

- majoriteten upplever ökade kunskaper, starkast ökning upplevs inom IT, marknadsföring och lärande.
- assistenter deltar i hög grad i ITspåret.
- Informella samtal dominerar som metod för kunskapsspridning tillsammans med redovisning på APT.

Vad utvärderarna sett

Utvärderarna följer 3 personers loggböcker. Det är en chef, en bibliotekarie och en assistent som skriver och på så vis bidrar till kvaliteten i utvärderingen.

Reflektioner utifrån vad utvärderarna har sett i materialet:

- Växlingen i vardagen – att se det stora och det lilla samtidigt, se både helhet och delar är en utmaning. Det är både chefens och medarbetarens ansvar.
- Hållbart lärande – Viktigt att man inte bara fortsätter som förut utan att man redovisar och omsätter sitt lärande och lär sig prata om det.
- Rubriksättning och ”etiketter” – Vad kallar vi saker? Hur får vi syn på vårt eget lärande?

Utvärderarna ser tre dilemman:

1. Styra eller stödja?
2. Bredd eller djup?
3. Individ eller organisation?

På lärseminariet i augusti 2013 berättade de att de ser att bibliotekscheferna har en svår balansgång att gå mellan *att styra och att stödja*. Medarbetarna förväntar sig att cheferna ska ha full kontroll över hur lärprocesserna ska drivas på biblioteket. Många efterfrågar tydlig styrning. Här finns alltså ett dilemma. Dilemman finns också på chefsnivå. Från bibliotekschefernas håll efterfrågas ibland mer styrning från projektledningen. Man påtalar att om projektet varit mer styrt och avgränsat så hade man kunnat komma igång med projektet lite snabbare.

En annan svårighet som utvärderarna iakttagit handlar om att det är svårt att få till samarbete med andra bibliotek. På flera håll uttrycks medvetenhet om fördelarna med att samverka med andra bibliotek i KUB-området, men det tycks vara oklart om vad man egentligen ska samverka kring.

Det tredje dilemman handlar om vad eller vem som utvecklas. Är det organisationen eller individen? Det bästa är om man kan kombinera så att en kompetensutveckling hos individen leder till en verksamhetsutveckling i organisationen och tvärtom. Utvärderarna ser att det finns utmaningar vad gäller val av strategi för att främja ett hållbart lärande.

Avslut

Fortfarande återstår många frågor och biblioteken har hunnit olika långt. Kommunikation är en av projektets svaga punkter. För att kommunicera mellan alla 751 deltagare finns en projektblogg. Där samlas information om utbildningar och processer och ambitionen är att man ska kunna finna det mesta om projektet där. Men det är inte alltid lätt att hitta. Det finns svagheter i strukturen på bloggen, och det är inte alltid som det går att uppdatera allting lika snabbt som det vore önskvärt.

Projektet avslutas formellt i juni 2014. Styrgruppen ska nu diskutera och komma fram till en strategi för att förbättra de svaga punkterna. Den har redan beslutat om att göra en gemensam förstudie kring läsfrämjande där aktiviteterna startar hösten 2014. Ambitionen är att fortsätta med projektarbetet i ytterligare tre år utan speciella projektmedel. Därefter övergår arbetssättet förhoppningsvis i permanent verksamhet.

Bilaga Tre exempel på utvecklingsprocesser

”Process: **Modell för lärande**

Beskrivning:

Vi vill utarbeta en fungerande modell för lärande.

Modellen ska fungera i olika lärsituationer där bibliotekspersonalen ska lära nytt. Vi vill titta på vilka hinder och faktorer som försvårar lärande och hitta en modell som leder framåt.

Vi deltar i formella utbildningstillfällen i lärandespåret och reflekterar efteråt. Vi tar speciellt fasta på 40-20-40-teorin där fördelningen av tiden för maximalt lärande innebär 40 % förarbete, 20 % kurstillfälle och 40 % efterarbete. Vi provar modellen 40-20-40 på flera kursdagar/tillfällen, både formella och informella, genom att följa en grupp kollegor inför, under och efter kurstillfällen.

Frågor som vi under processens gång ställer oss är t ex:

Varför ska man gå på en kurs?

Hur får man utbildningen att ge resultat?

Hur delar vi kunskap?

För att konkretisera samarbetar vi med andra pågående KUB-processer på stadsbiblioteket, framförallt IT-processen där man anordnar lärtillfällen, för att studera lärandet och utarbeta vår modell.”

Och en annan inom Lärande-spåret:

” Process: **Arbetsplatsbaserat lärande utifrån ett kunskapsbaserat arbetssätt** 

Beskrivning:

Vi är ett arbetslag som bildats efter en omorganisation som skedde under 2012. Vi gick från ett till tre arbetslag med namnen Läsa, Lära och Uppleva. Vi tillhör arbetslaget Lära. Många av de verksamheter som finns i detta arbetslag är till viss del spretiga, vidare har många i arbetslaget arbetsuppgifter som kan kallas för inre arbete som ibland är svåra att kombinera med arbetet med användarna. De kommer att arbeta två och två med olika frågeställningar kring de artiklar de har läst och föra loggbok över det. Likaså ska de föra loggbok om hela processen. I november 2013 kommer arbetslaget att få arbeta med detta under en heldag. Vi ska då enas kring hur vi ska arbeta med dels jobbskuggning och dels digitaldelaktighet för 2014. Tanken är sedan att vi ska arbeta aktivt med tidningsklubbar.”

”Process: **Tillgängliggörande av digital teknik på biblioteken.**

Beskrivning:

Vi vill undersöka hur biblioteket i en mindre kommun med låg utbildningsnivå kan vara en resurs för att minska den digitala klyftan. Vi planerar att på biblioteken marknadsföra och

erbjuda praktisk hantering av efterfrågad digital teknik till våra besökare. Vi tar del av andra biblioteks praktiska erfarenheter, vi lär oss användbar teknik och sociala media. All personal ska ha en gemensam baskunskap i att kunna ladda ner e-böcker i olika format. Vi reflekterar över hur vår roll kan se ut och vilka grupper vi kan komma att möta i vårt arbete. Vidare hur perspektiven ser ut när det gäller jämställdhet och tillgänglighet. Vi utvärderar och ser om ytterligare lärtillfällen behöver tillföras processen.”

Litteraturförteckning

Brinkerhoff, Robert High impact learning 2001

Bruln & Svensson Lärande utvärdering genom följeforskning Studentlitteratur 2010

Granberg Lära eller läras Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet
Studentlitteratur 2009

Kock 2010 red, Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling

Föreläsning av Henrik Kock dokumenterad här:

<http://kubprojektet.files.wordpress.com/2012/09/dalecarlia-20122.pdf>

Bruln & Svensson Att äga, styra och utvärdera stora projekt, Studentlitteratur 2011

Bruln & Svensson Att fånga effekter, Studentlitteratur 2013

Lindén & Halkier Bjerring Uppskattande processövningar, Systemiska metoder för
engagemang och förankring Studentlitteratur 2011

KUB-bloggen <http://www.kubprojektet.wordpress.com>

Blogg om KUB-resor <http://www.kubresa.wordpress.com>