

Att organisera för utveckling?

Anteckningar från en studieresa i Holland 10-12 november 2010

Till min stora glädje fick jag 2010 SLB:s resestipendium och fick då möjlighet att resa till Amsterdam för att under några dagar lära mig om arbetssättet (organisationsmodellen) Back- och Frontoffice. Vid en studieresa till Amsterdam 2007 kom jag för första gången i kontakt med tankarna kring detta sätt att organisera arbetet. Då arbetade jag med projektet *Medieplanering för barn*¹ där vi diskuterat hur Kompetensen ska användas strategiskt i förhållande till Användaren, Rummet och Medierna. Hur bör generalistkompetensen utvecklas om man till exempel menar allvar med att ha ett barnperspektiv på biblioteket? Hur påverkas specialistkompetensen och hur ska den användas strategiskt? Och hur påverkas de olika nivåerna av kompetens om man går från ett samlingsorienterat arbetssätt till ett processororienterat arbetssätt? I samband med projektet *Mäta och Väga*² började jag också tänka en del kring öppethållande, kompetens och kvalitet ur olika användarperspektiv.

Johanna Hansson och jag har under flera år samarbetat tankemässigt och för mig var det en stor tillgång att Johanna valde att följa med på studieresan. Möjligheten att diskutera och reflektera direkt efter ett studiebesök med någon annan kan inte överskattas! Johanna och jag åkte till Holland 10-12 november 2010. Vi besökte eller träffade representanter för Almere, Lelystad, Schiedam, Rotterdam och Amsterdam folkbibliotek. Marian Koren som arbetar på FOBID (ungefär Hollands motsvarighet till Svensk Biblioteksforening) hade i förväg hjälpt oss med kontakter och avtalat möten åt oss.

Syftet med besöken var att undersöka närmare vad som ryms i begreppen Back- och frontoffice. Var sker utveckling? Hur sker kommunikationen mellan back- och frontoffice?

Efter två korta avsnitt om svenska modellen inre och yttre tjänst och holländska modellen front- och backoffice så följer rubriksättningen av denna rapport de bibliotek vi besökte med tillägg av ett ord, begrepp, som vi tyckte diskuterades mest under vårt besök.

Om inre och yttre tjänst

I Sverige har vi begreppen inre och yttre tjänst. Att arbeta i yttre tjänst innebär att man arbetar publikt i det öppna biblioteket och möter användare och besökare. Är man bibliotekarie ser de flesta sin roll som varande både handledande och servande. Inre tjänst innebär att man arbetar ”bakom kulisserna” med administration, planering eller utveckling. Hur uttalat utvecklingsansvaret är kan variera. Det kan också variera om arbete med uppsökande verksamhet eller bokprat för särskilt inbjudna grupper räknas som inre eller yttre tjänst. De allra flesta har både yttre och inre tjänst i sin anställning.

¹ Från medieplanering till verksamhetsutveckling : bibliotekets roll i barns och ungdomars kunskapsökande / redaktör: Malin Ögland. - 2009. - ISBN: 978-91-7018-641-7

² Ögland, Malin, 1961-. - Mäta och väga : om statistik och effektivitet på folkbibliotek / Malin Ögland, Lena Lundgren och Kerstin Wockatz. - 2010

I Sverige arbetar på de flesta bibliotek både assistenter och bibliotekarier i yttre och inre tjänst. Sedan många rutiner automatiserats har andelen assistenter minskat på folkbibliotek.

Utbildning inom biblioteks- och informationsvetenskap sker på både kandidat- och masternivå på fem orter i Sverige. Någon biblioteksassistentutbildning finns inte på något lärosäte.

Om front- och backoffice

Inför studieresan sökte jag litteratur om begreppen back- och frontoffice utan någon framgång. Denna genomgång är därför min egen uppfattning av begreppen.

I Holland har man tidigare haft samma uppdelning som Sverige mellan inre och yttre tjänst. För ungefär 10 år sedan införde man på de flesta bibliotek istället front- och backoffice. Anledningen till att man genomförde denna förändring var att man upplevde att biblioteken behövde både rationaliseras och utvecklas. I frontoffice arbetar man publikt. I backoffice jobbar man med administration eller utveckling. I renodlad form innebär det alltså att man i backoffice utvecklar tjänster och erbjudanden som man i frontoffice ska presentera för kunden. Den tjänst man har är antingen i front- eller i backoffice.

I Holland har man inte längre någon bibliotekarietutbildning. De som har bibliotekarietutbildning är i pensionsålder nu. För att få arbete i frontoffice krävs ett servicekunnande men ingen annan formell utbildning. Väldigt få arbetar heltid. I backoffice har man ofta någon specialistutbildning t.ex. inom IT eller marknadsföring.

Marian Koren skrev till mig att ingen längre arbetar renodlat med uppdelningen front- och backoffice. För oss var den informationen förstas extra intressant – att få lyssna till erfarenheter från några som prövat ett system, och som inte funnit det vara tillräckligt bra utan istället utvecklat det vidare!

Det är också värt att nämna att det i Holland inte är gratis för alla att låna. På de flesta ställen är det gratis för barn att låna (men inte skolklasser) men om man är vuxen måste man betala en årsavgift för att få låna – på många ställen måste man också lösa medlemskap för att få tillgång till internet eller boka datorer.

I Holland har man inte heller en bibliotekslag som uttrycker att biblioteken har särskilt prioriterade grupper som vi i Sverige har.

Almere – Kompetens

Almere är en nybyggd stad som har ca 185 000 invånare och ligger i provinsen Flevoland. I provinsen Flevoland bor ca 350 000 människor. Biblioteket kallas De nieuwe bibliotheek. Ambitionen är att hålla biblioteket i ett sådant skick att det alltid är det nya biblioteket.

Under studieresan 2007 som ingick i projektet *Det frågeorienterade biblioteket*³ så besökte vi Almere. Biblioteket hade då prövat ett helt nytt koncept som man kallade Retail Shops. Konceptet var mycket framgångsrikt och när man i mars 2010 flyttade in i det nya biblioteket var detta koncept grunden för organisationen av biblioteket. Bibliotekets användare har analyserats och ett antal grupper har identifierats och vilken typ av litteratur de lånar. Grupperna har fått varsin färg och sedan har man delat in biblioteket och dess samlingar utifrån dessa gruppers användningspreferenser. Den största gruppen är Gul och har fått benämningen Vardagsrummet:

Vardagsrummet är där du känner dig hemma. Ett mysigt vardagsrum där du bara kan njuta. Här finns kokböcker, heminredning, hälsa, relationer, utbildning, trädgårdsböcker, romantiska romaner och sanna historier.

Ett annat exempel är Mörkblå som har benämningen Högspänning:

Högspänning står för spänningen i det moderna livet, en strävan efter framgång och en känsla av adrenalin. Här finns böcker om finanser, datorer, management, kommunikation, transporter, spänningsromaner (thrillers, deckare) och tecknade serier för vuxna. (citaten är hämtade från hemsidan och översatt av mig och Google Translate)

Våra kontaktpersoner i Almere berättade att man gjort undersökningar som visar att 20 % av besökarna vet vad de är ute efter när de kommer till biblioteket medan 80 % inte har en sådan tydlig plan. (Vi vet inte hur dessa undersökningar gått till.) Biblioteket är arrangerat med de 80 % i åtanke. Det ska vara lätt att förstå vilken typ av litteratur som finns var. Som besökare ska man känna igen sig själv, utifrån miljöerna, och på det sättet kunna hitta det som intresserar en. De, som däremot är ute efter en specifik titel får svårare att hitta (liksom personalen själv) men eftersom de flesta inte vet så är det de som prioriteras. Man följer upp placeringar och utlån noggrant. En stor del av kompetensen används alltså visavi mediebeståndet. Det är backoffice som gör dessa analyser och som köper in litteratur.

I backoffice sätter man ihop olika koncept och program. I frontoffice upplever man inte alltid att de har relevans och underlåter därmed att informera om programmen. På biblioteket hade man profilkläder. Ju fler timmar i frontoffice man hade desto fler kläder fick man att variera med.

Det är färre och färre bibliotekarier på biblioteken och våra kontaktpersoner uppfattade inte det som ett problem. De ansåg att människor kommer till biblioteket för att låna böcker inte för att få hjälp med att orientera sig eller söka information. Alla har internet hemma eller tillgång till internet på biblioteket och därmed hittar man det man söker. Att tänka sig att bibliotekarien kan interagera eller resonera med besökaren för att tillsammans försöka hitta den information som behövs var inte ett resonemang som vi kom vidare med under besöket. I

³ Användarnas bibliotek : slutgissat! bibliotek med användarperspektiv : en rapport från projektet Det frågeorienterade biblioteket / [författare: Lotta Aleman ...]. - 2009

Sverige pratar vi om ”livslångt lärande” och att biblioteket har en roll där, men det verkar inte som att samma diskussion finns i Holland.

Vi fann Almere mycket intressant på det sättet att man verkligen försökt identifiera vilka användare man har och vad de önskar. Utifrån användarnas beteende eller nyttjande har man avpassat rummet, medieinköp, programutbud och exponering. Vi skulle hävda att man i huvudsak satsar på att bekräfta snarare än att utmana sina användare.

Att man i Almere kommit fram till att 80 % av besökarna inte vet vad de vill ha när de besöker biblioteket samtidigt som biblioteket ändå skaffat sig en klar uppfattning om inom vilket område eller genre besökarna vill låna är också intressant. I Almere har man därför försökt organisera samlingarna så att de som inte vet vad de vill ha ändå ska kunna hitta vad de vill ha.

Vi skulle nog (utan att ha en evidensbaserad aning) hävda att man i Sverige till 80 % vet vad man vill ha och att 20 % browsar i hyllorna. I alla fall är det så att vi i Sverige utgår ifrån att folk vet vad de vill ha och har därför inte bemödat oss med att i någon högre grad organisera samlingarna i rummet på ett intuitivt eller inspirerande sätt utan efter ett ”logiskt” klassifikationssystem? I Sverige ser man personalen som en medierande resurs mellan besökaren och medierna? I Holland bygger man in denna kompetens i Rummet? Av personalen i frontoffice förväntar man sig ett gott servicebemötande men inte kunskap om medier och människors informationsbehov.

Lelystad – Organisation

I Almere träffade vi också bibliotekschefen från grannkommunen Lelystad. Lelystad är huvudorten i provinsen och har ca 70 000 invånare. I Lelystad hade man slagit samman flera bibliotek till ett system som nu kallas Flevomeer Bibliotheek för att få utvecklingskraft. I Lelystad hade man haft ett team som jobbade med utveckling eller som skapade olika paket som sedan skulle marknadsföras ute på biblioteken. Detta hade fungerat ganska dåligt, till exempel togs mycket sällan initiativ till utveckling från frontoffice. Nu hade man istället bildat utvecklingsteam med olika erfarenheter och försökt att organisera för bättre tillämpning och koppling mellan front- och backoffice. Det innebar rent praktiskt att en del personer jobbade deltid på ett bibliotek och deltid back-office med utveckling. Genom denna modifiering av organisationen hoppades man bl.a. att mer initiativ skulle komma från dagliga arbetet.

Schiedam – ledarskap

Torsdag förmiddag åkte vi till Schiedam som ligger i provinsen Zuid-Holland. Schiedam har ungefär 75 000 invånare och biblioteket heter Waterweg bibliotheek.

Personalen var indelad i team som alla hade ett uttalat utvecklingsansvar. Inom back-officegruppen ingår personer i frontoffice-team. Alla team har alltså någon backoffice-person knuten till sig. All personal träffas på ett möte fyra gånger om året. Till varje möte har ett team som uppgift att formulera en utmaning att ta med till personalmötet och presentera den. Den övriga personalen ger feedback och input. Teamet jobbar vidare med stöd från expertis i backoffice-gruppen. På detta sätt fick man fram utvecklingsområden som upplevdes som

relevanta och fick dem förankrade i hela personalgruppen. Utvecklingsområdena växte fram kollaborativt men chefen hade ordnat en struktur för att detta skulle hända och kunde på så sätt leda utvecklingen. Förut kunde olika saker utvecklas lite slumpmässigt i teamen men på detta sätt gick man från att ha flera strategier till att arbeta med en gemensam.

I samtal med den här chefen blev det tydligt för oss att man såg utveckling inte bara som en organisationsfråga utan också som ett förhållningssätt som var beroende av ledarskap.

Rotterdam - innovation

Ungefär lagom till lunch kom vi till Rotterdam som är Hollands näst största stad med ungefär 600 000 invånare i staden. Enligt personalen på biblioteket har det alltid rått en konkurrens mellan Amsterdams och Rotterdams bibliotek. När Amsterdam byggde nytt bibliotek 2007 var det alltså viktigt att det blev en våning högre än Rotterdams bibliotek som byggdes med 6 våningar.

Rotterdams bibliotek är tämligen välkänt i Sverige och har vunnit flera priser i Holland. Därför blev vi lite överraskade när vår kontaktperson sa: ”Jag är skeptisk till utveckling!” (hon använde engelska ordet innovation) Vi insåg då att vi inte inlett de tidigare besöken med att förklara vilken betydelse vi la i de olika orden som vi frågade om. Utveckling såg både Johanna och jag som något generellt att utveckling kan ske inom alla områden. I svenskan har vi ju också ordet innovation som är något starkare än ordet utveckling, som antyder en förnyelse och inte bara en utveckling. I Rotterdam såg man utveckling som ett tekniskt, kanske till och med digitalt, fenomen. ”Man utvecklar något på sin kammare som inte har relevans för användaren, men som man kan vinna priser för och det har Rotterdam gjort – poesijukebox exempelvis.”

Utbildningen var generellt lägre i frontoffice än i backoffice men i Rotterdam ville man höja kompetensen i frontoffice eftersom man vill att mer utveckling ska ske i frontoffice. Man kan säga att vi har en omvänd metafor där fronten inte befinner sig i fronten, och att ”alla” insett detta och försöker organisera, utbilda osv för att utveckling ska bli ett förhållningssätt där alla ser sin egna strategiska roll.

Amsterdam - delaktighet

Fredag förmiddag besökte vi Amsterdams Openbare Biblioteek som invigdes 7/7 2007. Både Johanna och jag hade varit här tidigare.

Att jag skrivit Delaktighet i rubriken speglar mer en brist på delaktighet mellan back- och frontoffice som vi såg på alla bibliotek som vi besökte. I Amsterdam blev det extra tydligt eftersom det är en sådan stor organisation med många filialer. När personalen aldrig kan träffas samtidigt blir det svårt att få samsyn kring strategi. Tidigare hade man en väldigt decentraliserad organisation som nu är ändrad till en helcentraliserad. Det finns en risk att kontakten med lokalsamhället/användarna tappas och att tjänsterna som utvecklas inte är efterfrågade. Därför prövar man nu i Amsterdam att ha sk Account-managers från backofficeteam som blir en del av ett frontoffice-team. De ska arbeta som spejare och marknadsförare för att säkra kopplingen mellan användares behov och backoffice utvecklingsområden.

Slutord

En av mina önsknningar inför den här resan var att få chansen att verkligen fråga och diskutera med dem som arbetar där. När man är på ett studiebesök med en stor grupp är det visserligen både inspirerande och intressant, men ofta åker man hem med fler frågor än man hade när man kom dit. (Vilket i och för sig får ses som en gåva – att man fortfarande vill veta mer!) Därför var det väldigt givande att på detta sätt åka till flera ställen och få chansen att ställa frågor och diskutera fenomen. De personer vi träffade hade verkligen tagit sig tid och la ner ett stort engagemang för att hjälpa oss på alla sätt.

Vi fick svar på våra frågor, men vi har svårt att se hur mycket svaren präglades av dem som gav dem. Vi hade ibland svårt att se visionen, men det kan ju också bero på vilka vi pratade med och var någonstans i organisationen de befann sig. Det är också svårt att avgöra i hur hög grad man verkligen förstår en verksamhet i ett annat land, speciellt som vi alla kommunicerade på vårt andra språk. Vi insåg till exempel att vi inte förklarat vad vi la i ordet ”innovation” – vilka fler ord använde vi utan att egentligen någon av oss förklarade vad vi menade utan tog det för självklart att de andra förstod?

Trots dessa reservationer, så vet vi nu mycket, mycket mer om back- och frontoffice än tidigare. Vi förstår också att detta är ett sätt att organisera en verksamhet, men som i sig självt inte är lösningen på problemet (har vi ju heller aldrig trott). Vi såg att delaktighet är viktigt men att delaktighet utan mål kan bli kontraproduktivt. Delaktighet med mål kräver styrning och samsyn i en organisation. Vår studieresa påbörjades med ett antal frågor och ledde fram till två nya frågor:

**Hur ser det ledarskap ut som förmår att förändra förhållningssätt?
Hur ser den organisation ut som stödjer detta förhållningssätt?**

Det var fantastiskt intressant – och kul! – att få åka till Holland. Det ger verkligen perspektiv till egna förhållanden när man besöker ett annat land. Samtidigt tänker jag att det också skulle vara intressant att åka runt i Stockholms län och diskutera dessa frågor. I väldigt långsamt tempo har jag börjat med det; i februari 2011 träffade jag bibliotekschefen i Täby och i mars träffade jag bibliotekschefen i Sollentuna. Med den takten beräknar jag att 2018 kunna leverera en rapport....

Tusen tack SLB!

Stockholm juni 2011

Malin Ögland

