

# Rapport Jacksonville

## Inledning

Vi, Roland Persson (konsulent på Region Skånes enhet Bibliotek, bildning och media), Linda Johansson (utvecklingssekreterare på Malmö Stadsbiblioteks enhet Ledarskap & utveckling) och Anna Åkerberg (bibliotekarie på Informations- och lånecentralen i Malmö) reste till Jacksonville, Florida en vecka i början av september 2011.

Syftet med vår resa var att vi ville studera det stora förändrings- och utvecklingsarbete som gjorts på Jacksonville Public Library. Bibliotekschefen Barbara Gubbin besökte 2010 IFLA:s satellitmöte i Malmö och presenterade där det man mycket framgångsrikt åstadkommit i Jacksonville.

2007 antogs en ny vision, målsättning och strategisk plan. Med det program man kallar Destination Leadership har personalen utvecklat sina kompetenser och roller och biblioteket har fått en ny och mera framskjutande plats i lokalsamhället trots att biblioteket drabbats av budgetnedskärningar. Utlåningsciffror och besökarantal har ökat markant.

Det förändringsarbete som genomförts i Jacksonville är intressant och relevant ur flera perspektiv. Våra respektive organisationer jobbar på ett eller annat sätt alla med stora förändrings- eller utvecklingsprocesser som på lång sikt syftar till att bättre rusta biblioteket för morgondagens behov och moderna användare. Processerna är viktiga men de ställer stora krav på såväl organisation som personal.

Frågeställningar som varit extra intressanta för oss har varit:

- *Hur kan biblioteket vara en resurs för och en naturlig del av det omgivande samhället?*
- *Hur motiverar man personal till förändring?*
- *Hur planerar och genomför man framgångsrikt kompetensutveckling?*

## Staden Jacksonville

Staden Jacksonville ligger i nordöstra Florida och har ungefär 1 miljon invånare. Staden är en av USA:s ytmässigt största städer. De utspridda stadsdelarna förbinds via ett utvecklat vägnät, men knappast av en väl fungerande kollektivtrafik. Bilen är förutsättningen för att staden skall fungera.

Downtown Jacksonville domineras av stora kontor, men inga affärer, inga bostadshus, med den oundvikliga följderna att det efter kontorstid är ödsligt och tomt. Att vandra genom Downtown Jacksonville en lördag kväll är en märklig känsla. Vi fick intrycket att Jacksonville förvandlats från ett livligt centrum till ödsligt och folktomt på ett par decennier. Under senare år försöker myndigheter att vända på utvecklingen. Staden bygger

ett butiks-, restaurang och nöjescentrum mitt i centrala stan. Det är väl tveksamt om detta räcker. Möjligen får de bostadshus som växer upp längs St John, floden som rinner genom centrala Jacksonville, en långsiktigare betydelse.

Omkring en tredjedel av befolkningen är afroamerikaner. Fem procent av befolkningen är spansktalande. Det finns också en snabbt växande grupp av invandrare från östeuropa och sedan tidigare betydande grupper spansktalande och asiater.

### **Jacksonville Public Library**

Jacksonvilles bibliotekssystem består av huvudbiblioteket och 20 filialer. Systemet har cirka 5 miljoner besökare och ett bestånd av cirka 3 miljoner media. Årligen lånas ut cirka 9 miljoner lån. Lånen ligger därmed på ungefär de nivåer vi har i Sverige, medan besökstalen är betydligt lägre. Man lägger stor vikt vid att speciellt barn och unga skaffar sig bibliotekskort och det hävdas att cirka 70% av befolkningen har ett sådant. Däremot har man inte någon uppgift på antalet aktiva låntagare. Hemsidan är ambitiös, tekniskt modern och har också cirka 5 miljoner besök årligen.

Programverksamheten liknar i mångt och mycket den på ett motsvarande svenskt bibliotek, det vill säga med författarträffar, diskussioner, filmvisningar med mera. 200 000 besökte programverksamheten under verksamhetsåret 2010.

Budgeten omsluter 42 miljoner dollar, varav personaldelen utgör 15 miljoner och media 4 miljoner. Resten är fasta kostnader för lokaler och IT-system. Budgeten finansieras huvudsakligen av skattemedel från staden Jacksonville. Till det kommer delstatspengar och lite federala medel. Det finns en koppling mellan de delstatliga bidragen och federala resurser. Minskar delstatens insats, så minskar även de federala pengarna.

Olika typer av intäkter från sponsring, gåvor och bidrag med mera står för cirka 5% och hanteras budgetmässigt bredvid den offentliga budgeten. Dessa resurser används för programverksamhet och olika typer av utåtriktade event. Den ordinarie verksamheten finansieras av den offentliga budgeten och den är till helt övervägande del betald av Jacksonvilles skattebetalare..

### **Utvecklingsarbete, vision och mål**

Jacksonville Public Library ambitiösa utvecklingsprogram har sin tyngdpunkt i ett personalutvecklingsprogram men har en inramning i det vision och måldokument som kan ses här nedan. (Vi översätter inte texten, då vi tror en del av innehållet förloras)

Vision: Start Here. Go Anywhere!

Mission: To connect people with ideas that enlighten, encourage, inspire, enrich, and delight.

DESTINATION:next: DESTINATION:next is a strategic plan that will guide the future of the Jacksonville Public Library. The plan's goals will help the library to fulfill its mission.

Major Goals: As the Library fulfills its mission, the people of Jacksonville will recognize that it is:

a springboard for educational and occupational success,  
an essential partner in creating learning experiences,  
the center of community life, and  
an outstanding public investment.

Organizational Goals: Customers

GOAL 1: The people of Jacksonville have convenient access to and are aware of informational and educational resources and programs that are relevant to them.

GOAL 2: The people of Jacksonville are served by a Library that views all residents of the City as potential customers and endeavors to determine products and services that will meet their needs.

Organizational Effectiveness:

GOAL 3: The people of Jacksonville are served by a Library that continually monitors and refines its internal processes and its services to ensure that it provides good value for every dollar that is invested in it.

GOAL 4: The people of Jacksonville are served by a Library that builds strategic partnerships to increase its capacity to serve the public.

Human Resources:

GOAL 5: The people of Jacksonville are served by a Library staff that is visionary, innovative, collaborative, empowered and well led.

GOAL 6: The people of Jacksonville are served by customer-service focused Library staff with the skills and training they require to provide high-quality, 21st Century library and information services.

Funding:

GOAL 7: The people of Jacksonville are served by a Library that is efficient, accountable,

and recognized by the general public as an exceptionally good steward of the funds entrusted to it.

GOAL 8: The people of Jacksonville are served by a Library that receives public funding sufficient to sustain quality services, resources, technology, facilities and staff while it actively pursues grants and charitable contributions to offer enhanced services.

Det kan vara av intresse att studera detta styrdokument inom det svenska bibliotekssystemet. Perspektivet präglas av en intressant blandning av traditionalism och självförtroende. Här återfinns en trygghet i tilltron till bibliotekets möjligheter och förmåga att vara en resurs i det lokala och medborgerliga.

### **Better Jacksonville Plan**

Better Jacksonville Plan var och är en omfattande åtgärds katalog för att förnya och modernisera Jacksonville inom områdena infrastruktur, miljö och kultur. Kulturdelen föreslog ett nytt huvudbibliotek i centrala Downtown. Planen innehöll också en rad åtgärder för att upprusta Downtown som utvecklingen tömt på folk och service. Det fanns inga möjligheter för kommunen att finansiera dessa åtgärder innanför den normala budgeten och man föreslog medborgarna en skatthöjning i form av en "half-penny sales tax", en form av lokal moms.

Planen lades fram för Jacksonvilles medborgare i en folkomröstning år 2000.

Och Better Jacksonville Plan antogs! Det nya huvudbiblioteket invigdes 2005.

Byggnaden upptar större delen av ett kvarter i absoluta centrala Jacksonville. Byggnaden är enormt stor med sina 30 000 kvm, inkluderande en konferensdel som 2010 var platsen för allt från bröllop till nationella konferenser.

Det är onekligen intressant för en svensk biblioteks betraktare att notera att man sätter en kraftfull upprustning av folkbiblioteken på en åtgärds lista som innebär en skatthöjning och lägger fram det för medborgarna. Nu var biblioteken inbakade i ett åtgärds paket som även innebar en välbehövlig upprustning av vägar och miljö men det betyder naturligtvis en oerhörd stark folklig legitimering av bibliotekstanken.

Resultatet lät inte vänta på sig: mellan 2005 och 2010 har utlånen ökat med 33%, besöken med 24%. Men samtidigt har personalen minskat med 25% och materialinköpen med 33%. Jacksonvilles bibliotek har alltså alltsedan 2005 drabbats av nedskärningar. Den enorma investeringen i lokaler har inte motsvarats av uthålliga driftsmedel och detta otillfredsställande förhållande fortsätter.

Det är oklart när vi besöker Jacksonville september 2011 på vilken nivå årets besparingar skall hamna. På vad som skulle motsvara en svensk kultur nämnd, Board of Trustees,

sammanträde i början av september diskuteras att stänga samtliga enheter söndagar och måndagar, samt återigen minska på personalbudgeten.

Ledamöterna i "nämnden" utses av borgmästaren och skall utgöra prominenta medborgare i staden. Det finns alltså ingen direkt koppling till någon partigruppering. Board of Trustess består av ett tiotal medlemmar.

Vi hade möjlighet att sitta med under sammanträdet i september, som nästan helt ägnades åt besparingsdiskussionen. Under sammanträdet deltog också representanter från bibliotekets vänförening samt ett tiotal representanter från biblioteksledningen. Diskussionen påminde i hög grad om den diskussion som kan äga rum i en svensk kulturnämnd i samband med ekonomiska nedskärningar. Diskussionen rörde sig således om hur man skall balansera mellan huvudbibliotek och filialer, söndagsöppet, personalnedskärningar, bemanning av diskar och så vidare.

Nämnden bestämmer också att inför det kommande fullmäktigemötet, som definitivt skall fastslå det kommande verksamhetsårets ekonomiska ramar, att fortsätta uppvaktningen av enskilda ledamöter i kommunstyrelse och fullmäktige. Vid fullmäktiges beslut i slutet av september 2011 blev resultatet att besparingarna som från början uppgick till 6 miljoner dollar reducerades till 1,3 miljoner. Huvudbiblioteket kommer även i fortsättning att ha öppet samtliga dagar, En del av filialerna tvingas stänga söndagar. Inga personalneddragningar görs.

Vi kan nog tala om en mycket framgångsrik kamp från bibliotekets sida. Sex miljoner dollar, som var utgångskravet från kommunens sida motsvarar drygt 14% av budgeten. Närmast ett dråpslag. 3% är illa nog, särskilt som biblioteket har haft att hantera nedskärningar på den nivån under flera år, men naturligtvis betydligt mer hanterligt, Att framgångsrikt samverka med en lokal opinion, att ha en lojal och aktiv vänförening, att kunna agera på ett adekvat och förtroendeingivande sätt gentemot kommunens ekonomer och politiker, samt inte minst att kunna förlita sig på vänner inom lokalsamhället, vänner som är beredda på att ta strid för biblioteket, är viktiga lärdomar att ta med sig från besöket.

Biblioteksledningen agerade kraftfullt och på flera plan samtidigt. Avgörandet skedde först under det absolut sista sammanträdet i fullmäktige. Det framgick också med all önskvärd tydlighet under vårt besök att frågorna kring budgeten upptog bibliotekets ledningsgrupp med stor intensitet. Det kräver en enorm arbetsinsats att hantera dessa ständiga kriser. Så har det alltså varit under flera år.

Denna ständiga budgetdiskussion pekar på det orimliga att satsa på ett enormt bibliotek, men inte ge detta bibliotek resurser för att bedriva en verksamhet. Kanske kan vi tala om en växande klyfta mellan en traditionell biblioteksuppfattning (stora och representativa byggnader) och en verksamhet som inte längre kräver stora hus för att ge en bra service

till medborgaren. Byggnader kan äta upp verksamheter. Stora biblioteksbyggnader, som vi sett växa upp på flera håll i världen under det senaste decenniet kanske är ett krisfenomen, snarare än ett tecken på biblioteksfrågans framträdande plats i det allmänna medvetandet.

### **Försök att se framåt**

Som en följd av denna tuffa ekonomiska situation under flera år tillsatte biblioteket en utredning för att se över resurser och möjligheter och vilka frågor som biblioteket skulle driva under de närmsta åren. En konsultfirma genomförde uppdraget och maj 2011 presenterades resultatet: Capacity Plan "Past, Present, Future".

Det är en omfattande studie, en gedigen genomlysning som bekostades av ett av stadens utvecklingskonto.

På basis av Capacity Plan rekommenderar Board of Trustee Jacksonvilles fullmäktige att satsa på nedanstående fem utvecklingsområden.

1. **Delivery of Information:** Information and the access to it in all forms strike at the core of the library's mission. The board recommends the city allow the library to manage its own information technology budget. In addition, a commitment must be made to sustain the library's collection of physical information in the form of books and other materials.
2. **Facilities Maintenance:** All 21 library buildings, including the seven libraries built as a result of the Better Jacksonville Plan just six years ago, are in serious need of a plan to provide better maintenance
3. **Locations:** To remedy inequities in library service, the board recommends that two new libraries be established in areas of the city that are currently either unserved or underserved.
4. **Library Revenues and Funding:** The board recommends implementation of stable, reliable, and sustainable funding mechanisms, as well as endorsement of targeted capital investments.
5. **Staffing:** The board recommends shifting a number of positions from civil service to appointed positions to achieve maximum hiring flexibility.

Vi kan konstatera att vi har en kraftfull betoning på informationshantering, på lokaler och på ekonomiska spörsmål.

Det känns naturligt att biblioteket i Jacksonville önskar sig en ekonomisk stabilitet, och kravet att kunna självständigt disponera bibliotekets tekniska resurser ligger väl inom samma kravområde, men betoningen på informationshantering och lokaler känns mera tveksam. Lokalsatsningen skulle bli innebära att fem filialer i stadsdelar i Downtowns närhet, Urban Core libraries, skulle läggas ner till förmån för ett nybygge av ett gemensamt större och modernare bibliotek. Vi hörde samtidigt att deltagare på

språkundervisningen inte hade råd att ta bussen in till Downtown för att delta i kurserna, så frågan är om inte en bibehållen decentraliserad biblioteksstruktur mer skulle samspela med bibliotekssystemets underliggande sociala ambitioner.

Informationshantering är naturligtvis en viktig biblioteksuppgift men diskussionen blir på vilken nivå. Den intensiva närvaron kring datorerna vi såg på biblioteksfilialen i det slitna bostadsområdet rörde sig säkert om basala kunskaper. När det gäller det fenomen som det vi kallar Library by-pass i Sverige, så var man väl medveten om samma fenomen i Jacksonville.

Det sista önskemålet återspeglar en strävan att kunna hantera personalärenden mer flexibelt än vad som är möjligt i ett tydligt starkt reglerat område.

### **Ledarskapsfrågor**

Det generella intrycket är att man i Jacksonville satsar mycket och stort på ledarskapsfrågor- och utbildningar, både på chefsnivå men även i viss del på medarbetarnivå. Man ser på ledarskap som en viktig funktion, kompetens och en förutsättning för att driva en kreativ och förändringsbenägen organisation. Man erbjuder kontinuerligt utbildning, både för aspiranter men även påbyggnadsutbildningar för de som redan befinner sig inom organisationen. En bra samarbetspart i detta arbete är Sunshine State Library Leadership Institute (<http://dlis.dos.state.fl.us/bld/leadership/institute.cfm>).

Detta institut verkar på regional nivå och stöttar alla biblioteken i Florida både genom nätverksbyggande och genom olika fortbildningar/kompetensutveckling i arbetet med att forma bibliotekens ledare. Institutets mål är att stötta biblioteken i arbetet med att erbjuda den bästa biblioteksverksamheten till Floridas invånare på det mest effektiva och innovativa sättet för att kunna möta både dagens behov och framtidens utmaningar.

På institutet prioriterar man att arbeta med följande områden:

- Förståelsen av den egna potentialen som ledare
- Rörelsen från att "hantera" till att "leda" sin personal
- Formulering och förmedling av en tydlig vision som inspirerar andra att agera
- Partnerskap, både med företag och med andra organisationer som kan hjälpa biblioteket i sin utveckling
- Identifiering av problem och hantering av desamma.
- Mångfaldsfrågor utifrån från olika förutsättningar vad gäller demografiska, kulturella och socioekonomiska faktorer.
- Arbeta med att nå ut till nya biblioteksanvändare i socioekonomiskt eftersatta ytterområden.
- Öka synligheten och värdet av biblioteket inom närområdet.

Alla utbildningsinsatser vilar även på följande fyra utvecklingsgrunder:

- Kärnkompetenser för ledare
- Delad kunskap och lärdomar
- Mentorskap
- Praktiskt utövande av ledarskap

Detta program erbjuds till den personal som är intresserad av att jobba som ledare. Programmet är på ett år och det frigörs tid i den nuvarande tjänsten för att man ska möjlighet att delta i det ganska omfattande programmet. Ledord för processen har varit mentorskap, nätverk och en tydlig koppling till den praktiska verksamheten.

Systemet med tjänster på biblioteket är mycket hierarkiskt och personalen kan hela tiden arbeta sig vidare till nya tjänstegrader. Detta i kombination med de stora satsningarna som görs på ledarskapsområdet, gör att man inte har problem att rekrytera nya ledare till biblioteket. Tvärtom går detta relativt lätt och naturligt.

### **Arbete med kompetensutveckling**

Vad gäller den generella kompetensutvecklingen för personalen på Jacksonville Public Library så ses den som en nödvändighet och en förutsättning för att biblioteken ska klara de stora omställningar som krävs för att säkra en fortsatt sund och kvalitativ utveckling i linje med den som sker i omvärlden.

Att skapa en förändringsvillig organisation har varit och är ett viktigt mål i all satsning på kompetensutveckling på biblioteket. *Destination Leadership* programmet är en del av denna stora satsning. Att personalen bygger på sin kompetens, och delvis ändrar fokus var varit en viktig faktor i den stora utvecklingsprocess som har genomdrivits inom biblioteket. Kompetens definieras som något en anställd behöver för att vara bra på sitt jobb.

I arbetet med att höja den allmänna kompetensen hos personalen har man arbetat på flera plan och genom flera olika metoder. Man har delat in kompetenserna i olika huvudområden som blir mer eller mindre aktuella beroende på vad man jobbar med. Denna indelning är hela tiden i förändring då omvärlden och kraven på bibliotekens tjänster inte är de samma. Vissa områden, som kärnkompetenser och kompetens inom teknologi anses generella och därför något som all personal behöver lära sig. Andra kompetensområden som till exempel referensarbete är mer specifika och därför knutna till en viss tjänst eller position. När man väl fått den kompetensprofil som är knuten till en viss position så har man sedan fått skatta sin egen förmåga inom de områden som man utifrån tjänstebeskrivning bör behärska. Är det områden som man behöver utveckla erbjuds kompetensutveckling i form av egenstudier, kurser, extern hjälp, generella utbildningar med mera.

Det stora arbetet som genomförts med kärnkompetenserna kommer att beskrivas mer nedan då det genererade den stora satsningen *Destination Leadership*.

Den andra stora generella satsningen som genomförts var inom området teknik. Man har gjort bedömningen att den generella nivån hos bibliotekspersonalen generellt måste höjas och att alla därför bör få kompetensutveckling inom området. För att åstadkomma detta fastslog man det som kallas *Core Technology Competences for all Staff*.

För utveckling inom andra specifika verksamheter har man anställt ny personal med annan kompetens som sedan lär ut de nya färdigheterna till personalen. Ett exempel på detta är programmet "*A winning impact*" som drivs av den nyanställda Susan Mankowski. Susan är barnpedagog och har i sitt arbete med bibliotekspersonalen arbetat mycket med att lära hur man kan jobba med så kallade "*förlitterära färdigheter*", som i stort går ut på att förbereda barnen för läsning. I detta program har man jobbat med personalen såväl som med barnen och deras föräldrar som anses vara mycket viktiga i denna process. Susan är nu fast anställd på biblioteket med huvudfokus att arbeta just inom detta område.

Ett annat exempel på detta hittade vi på en av filialerna som låg placerad i ett av Jacksonvilles mest socialt utsatta område. Här har man anställt två socionomer för att jobba i yttersta led vilket innebar arbete ute i samhället och med invånarna i området. Syftet med detta har varit att fungera som en bro mellan biblioteket och de invånare som bor i stadsdelen och som biblioteket tidigare haft svårt att nå. Med hjälp av denna nya personal som var vana att verka i dessa områden, nådde man ut, skapade förtroende och lockade därmed nya besökare till biblioteket. Personalen fick också lära sig nya färdigheter i processen då nya verksamheter planerades i samråd med dessa socionomer.

Generellt kan man säga att man på *Jacksonville Public Library* har tagit ett helhetsgrepp på kompetensutvecklingen, och genom det övergripande och strategiska arbete som man genomför säkrar relevant och hög kompetens hos all sin personal. Man prioriterar utveckling och uppmanar personalen att hela tiden lära sig nya färdigheter. Arbetet med kompetensutvecklingen underlättas av tydliga tjänstebeskrivningar med medföljande kompetensprofiler. Denna tydlighet underlättar även då man vill avancera, eller söka sig till nya områden. Då profilerna är så tydliga kan man börja titta på de kompetenser som är associerade med den tjänst man önskar söka sig till.

### **Destination Leadership**

Ledarskapsprogrammet det konsultföretag man använt sig av satt samman baseras på tankar som framförs i en bok om ledarskap, "*The Leadership Challenge*", av författarna Jim Kouzes och Barry Posner. De egenskaper man valt att fokusera på under utbildningen härrör från en stor studie Kouzes & Posner genomfört där respondenterna fått ranka egenskaper hos ledare man ser upp till. Det handlar nästan uteslutande om "mjuka"

färdigheter som att vara inspirerande, stödjande, öppen och så vidare.

Beslutet att låta alla medarbetare genomgå programmet grundar sig i tanken att det i denna tid präglad av snabba förändringar behövs en förändring av organisationskulturen. Alla behöver vara sin egen ledare och därför besitta ledaregenskaper.

Ansvarig för utformningen av ledarskapsprogrammet i Jacksonville var bibliotekets "manager for strategic initiatives", Richard Mott.

I ett första skede valdes en mindre grupp med särskilt kvalificerade anställda med olika bakgrund och ur olika yrkeskategorier ut. De fick sedan genomgå en tvådagarsutbildning för att själva kunna bli utbildare. Tanken med att rekrytera utbildarna internt var att man på så sätt säkerställde att utbildningen verkligen var relevant för den organisation man verkar i.

Hela personalen fick genomgå en så kallad 360-gradig bedömning. Man får dels skatta sig själv, dels välja två kollegor som gör en bedömning av hur ofta man uppvisar visst beteende. Det poängterades tydligt att det alltså inte är en bedömning av egenskaperna i sig utan ett mått på hur ofta man uppvisar ett visst önskvärt beteende. Att det var frivilligt vilka kollegor som utförde bedömningen uppfattade de ansvariga som centralt för att man skulle kunna ta till sig resultatet.

Utifrån denna skattning kan man också se inom vilket område man får lägst poäng och på så vis välja att fokusera på de områden som är mest angelägna att utveckla. Att få svart på vitt hur andra tycker att man agerar var för vissa en tuff upplevelse men också en viktig nyckel till motivationen att delta.

De fem praktikerna som sedan konkretiseras i två åtaganden vardera är: Model the way (clarify values, set the example), Inspire a shared vision (envision the future, enlist others in a common vision), Challenge the process (search for opportunities, experiment and take risks), Enable others to act (foster collaborations, strengthen others), Encourage the heart (recognize contribution, celebrate the values and victories).

Var och en av de anställda fick sedan genomgå en utbildningsdag vardera och efterhand anordnades sedan utbildningsdagar för de nyanställda som kom till.

Utbildarna på arbetsplatsen arbetade i team två och två vid själva utbildningstillfället men ingick också i större utbildarteam som stöttade varandra i utformning och med upplägg. Till utbildningen hör ett gediget kursmaterial i tryckt form med test, kursböcker, formulär och checklistor för utbildarna. Filmer som personalen spelade in för att illustrera olika moment lades upp på YouTube.

Efter genomgången utbildning fick var och en fylla i ett "Buddy worksheet" tillsammans

med en kollega som gått samma kurs. Här bestämde man sig för ett praktiskt personligt mål för att arbeta med en praktik och ett åtagande, en idé man skulle genomföra när man kom tillbaka till arbetsplatsen. Kollegan fungerade sedan som coach och i samtalet man hade innan kursen var slut skulle också det man hoppades att coachen skulle kunna hjälpa till med vara nedtecknat.

För att kompetensutveckling ska ha reell effekt på utvecklingen av verksamheten krävs kontinuitet. Detta att man genom Destination Leadership skapade stöttande nätverk och en känsla av ett "vi" är en av de stora förtjänster man upplevt med programmet. Fortfarande träffades utbildningspartners och coacher sinsemellan. Att få ett gemensamt språk för utvecklingsdelarna och de mjuka värdena har också gjort det lättare för teamledare och chefer att arbeta med dessa tillsammans med sina medarbetare.

Några reflektioner man gjort i efterhand är att det kanske blev aningen mastigt med en heldag där samtliga praktiker skulle tas upp och att det vore bättre att dela upp utbildningen på två halvdagar. En annan lärdom man dragit är att alla chefer borde ha genomgått utbildningen i en första fas. Som det nu blev så fanns det medarbetare som kom tillbaka till sitt bibliotek med en uppgift efter genomgången utbildning som inte fick tillräckligt stöd eftersom chefen inte visste vad det hela handlade om.

Vi tror att det skulle vara möjligt och fruktbart att genomföra ett kompetensutvecklingsprogram efter modell från Destination Leadership på svenska bibliotek. Förutsättningarna är att man "tvättar" språket och översätter de amerikanska begreppen till svenska som är lättare att relatera till. Vi tror också att man behöver arbeta för att levandehålla praktikerna för alla i vardagsarbetet, att återkoppla till dessa i medarbetarsamtal och i det kontinuerliga arbetet med kompetensutveckling på varje enhet.

### **Jacksonville Public Library och lokalsamhället**

Jacksonville Public Library har en självklar förankring i det lokala samhället. USA är ett decentraliserat samhällssystem och det finns en lång tradition av lokala och delstatliga lösningar. Det finns en tradition som inte ligger så långt från vår folkrörelsetradition. Det är kanske inte detta vi tänker på i första hand då vi tänker på amerikanska bibliotek, men vi glömmer gärna bort att svenska bibliotekspionjärer hämtade mycket inspiration från Amerika.

I våra diskussioner med personalen framkom detta tydligt i vissa sammanhang. Ojämligheten vad avser tillgång till dator framhövdes som oerhörd stor. I vissa områden var det enbart var sextonde hushåll som hade tillgång till dator i hemmet. Den slutsats som biblioteket drar är att det är bibliotekets roll att bidra till tillgång till

datorer samt förmedla kunskap och information, gratis, till de medborgare i Jacksonville som av olika anledningar inte har tillgång till denna resurs. Att som medborgare inte ha tillgång till dator och nätet blir i snabb takt en allt större belastning. Vi förstod att för att kunna söka ett arbete i Jacksonville är du numera tvungen att fylla i ett formulär på nätet. Samma förhållande gäller på fler områden, till exempel för att ansöka om arbetslöshetsunderstöd.

USA är fortfarande ett invandrarland. Nya grupper kommer från Östeuropa och Asien. Biblioteket erbjuder språkundervisning gratis. Biblioteket står för lokaler, grundläggande bemanning samt organiserar den frivilliga arbetskraften och försöker på olika sätt bidra till att eleverna faktiskt har råd att ta sig in till Downtown.

Biblioteket erbjuder också kurser för invånare som har brister i läsförmågan. En ständigt kampanj pågår för läsning och läsfärdigheter, inte bara till yngre barn.

I utsatta områden är, som ovan nämnts, socialarbetare anställda av biblioteket. De bedriver uppsökande verksamhet och inbjuder till aktiviteter på biblioteket. Syftet är att få invånarna i området att upptäcka bibliotekets möjligheter. Inte minst görs detta för att nå områdets barn. Uppmaningen till föräldrarna är att se till att barnen utnyttjar bibliotekets möjligheter. Alla barn måste ha ett bibliotekskort! lyder den kärnfulla uppmaningen.

Alla dessa exempel visar på ett starkt socialt patos. Det är medborgarens bibliotek. Om inte samhället ger medborgaren den grundläggande kunskap som är rimligt att kräva av ett modernt samhälle, så är det bibliotekets plikt att fråga sig vad det kan bidra med.

Biblioteket arbetar med ett brett spektrum av myndigheter och frivilligorganisationer, dels i områdena kring filialerna, men också på huvudbiblioteket. Man har en utvecklad relation till förskola och daycarecenters och erbjuder olika varianter av språkträffar och sagostunder där barnen leker fram ord, språk och textförståelse. Staden har initierat en bokklubb, ett initiativ som syftar till att få barn och ungdomar att läsa. En enorm vikt läggs vid läsförmåga och bibliotekets roll och funktion att på ett tidigt stadium påverka processen.

Detta sker i nära samarbete med samhällseliga organisationer som på olika sätt är närvarande i barnens liv. Detta är den vanligaste formen av partnerskap som vi presenterades inför: Samarbete med officiella institutioner och frivilligorganisationer i syfte att bibringa färdigheter till medborgaren.

Som ett exempel på ett nytänkande inom partnerskaparbetet lyftes samarbetet med bokhandelskedjan Barnes and Nobles fram. Detta partnerskap kan närmast beskrivas som ett utbyte av tjänster. Bibliotekets personal var välkommen att sitta i bokhandeln

och skriva ut lånekort och göra reklam för biblioteket. Barnes and Nobles var i sin tur välkommen att på olika sätt närvara i biblioteksmiljöer och sälja böcker.

Biblioteket har inga skrivna riktlinjer för arbetet med partnerskap. Under vår diskussion med ledningsgruppen framgick att det huvudsakliga syftet för samarbetet var av finansiell natur. Samtidigt framgick det av diskussionen att med partnerskap avses snarare samarbete med den privata sektorn än olika typer av samarbete med frivilligorganisationer.

Med partnerskap avsåg man alltså inte samarbetet kring barns läsande och den sociala verksamheten, som är självklar utan direkta avtal med det privata näringslivet. Man ser biblioteket som en non-profit organisation och då är det svårigheter att arbeta tillsammans med det privata näringslivet. Direkt fundraisingskampanjer var inte heller oproblematiska av samma skäl. Intäkterna fick helst slussas till biblioteket via vänföreningen.

Vänföreningen driver för övrigt en bokhandel i huvudbibliotekets lokaler med såväl antikvariska som nya böcker. Vänföreningen har en anställd i affären och använder frivillig arbetskraft för att täcka resten av tiden. Ambitionen är att ha öppet under bibliotekets öppettider. Överskottet går till bibliotekets programverksamhet.

### **Samspelet med lokalsamhälle**

Under våra samtal med ledningsgruppen berättade vi om de nordiska försöken med meröppna bibliotek. Fenomenet var obekant, men möttes av stort intresse. Frågeställningen kring lokaler och personal var ju högaktuellt under vårt besök som en följd av besparingsbetinget. Samtidigt var tveksamheten stor. Frågan om meröppet berör mycket av kärnfrågan i biblioteksdiskussionen, både i Sverige och USA, men i USA tillkommer problemet den höga brottsnivån. Säkerhetsnivån på huvudbiblioteket i centrala Jacksonville, med väskkontroller och uniformerade vakter förde snarare tankarna till bankpalats och flygplatser än till bibliotek. Så frågan är svårare i USA än i Sverige. Men behovet detsamma. Att en stor del av medborgarna har svårt att hinna med att besöka biblioteken under ordinarie öppettider är ett känt faktum även i USA. Samtidigt berör frågan även bibliotekarieidentiteten som känns stabilare i USA än i Sverige.

Huvudbiblioteket Downtown Jacksonville har enorma ytor. Under våra besök är det väldigt få besökare. Hela biblioteket förefaller tomt och ödsligt. Få eller inga som anlitar informationsdiskar. Inga barn på barnavdelningen, men väl tre bibliotekarier. Samtidigt framgick det av diskussionerna att det var två grundaspekter på biblioteksservicen som var viktiga: arbetet med barn och läsförmåga och informationsarbetet bland annat via

diskarna. Den eventuella besparingen av personalen skulle leda till att bemanningen försämrades av vissa informationsdiskar och det presenterades som hot mot bibliotekets grundläggande arbetsuppgifter.

Med tanke på den ekonomiska situationen i USA är det väl knappast uteslutet av Jacksonville åter kommer att få brottas med sparbetning och det tycks bli oundvikligt att konfrontera hur frågan om biblioteksytan och personalen skall hanteras.

Den amerikanska synen på partnerskap var intressant. Det är en stark tendens i Sverige att börja tänka dialogiskt, inte monologiskt. Med det menas att det finns erfarenheter att hämta i olika samarbeten som biblioteket kan använda i sitt utvecklingsarbete. Samarbetet är inte bara en fråga om att leverera tjänster och få tillbaka resurser i form av ekonomiska medel, utan en utvecklingsstrategi. Biblioteket behöver samarbetspartners för att effektivare kunna navigera i lokalsamhället och därmed utveckla sin service. Det är en fråga om synlighet och samtidighet. Så tänker svenska bibliotek i allt högre utsträckning.

När man i Jacksonville talade om partnerskap var i stor utsträckning en fråga om relation till den privata sektorn. Då var det enbart och allenast fråga om att få intäkter till biblioteksverksamheten. Eller byta tjänster som i exemplet med Barnes and Nobles. Det betonades att biblioteket var en non-profitorganisation och att man fick vara försiktig när man gav sig i kast med vinstorienterad verksamhet. Kärnverksamheten fick inte påverkas. Även de intäkter som kom in i form av bidrag och intäkter från vänföreningens aktiviteter fick inte heller påverka kärnverksamheten, utan de lades på speciella konton.

Här kan vi faktiskt tala om en högre rad av medvetenhet och försiktighet kring partnerskap och samarbeten än vad vi upplever i Sverige. Den i USA självklara skillnaden mellan non-profit och profit-organisationer känns välgörande. Samarbeten med det privata näringslivet utesluts ingalunda, ej heller fundraising eller gåvor, men de skall inte få påverka det som man definierar som bibliotekets kärnverksamhet. En motsvarande klarsyn skulle man ibland även önska sig i den svenska debatten.

Den imponerande mängd samarbeten som biblioteket utvecklade med offentliga och frivilliga organisationer av diverse slag var i stor utsträckning av motsvarande slag som i Sverige. Här drogs nog i samma utsträckning som i Sverige erfarenheter och slutsatser som påverkar biblioteksinriktningen. Precis som i Sverige skulle man önska sig en högre grad av medvetenhet kring värdet av samarbeten, inte i sig, men väl för utvecklandet av både metodik och strategi.

I USA tycks perspektivet för biblioteken vara just lokalsamhälle. Det är inget man behöver orda om, det är självklart. Så är det inte i en gammal centraliserad europeisk stat. I Sverige har det lokala perspektivet naturligtvis alltid funnits där som ett resultat

av folkbibliotekens folkrörelseförankring, men detta perspektiv har alltid varit uppblandat med ett centraliserat, uppifrån perspektiv. Folket skulle uppfostras till goda samhällsmedborgare via övertagandet av kunskap från nationella organisationer. Biblioteken kopplades ihop med utbildningsinstitutionerna. De svenska biblioteken har en stark inåtriktad tendens riktad mot andra bibliotek och centrala biblioteksinstitutioner. Det är från denna inåtriktade och centrala rörelse som biblioteken hämtar utvecklingskraft.

Folkrörelsetanken, den grundtvigiska, är snarare att folket kan utveckla sig själva via utbyte av kunskaper och erfarenheter. Och biblioteket är en plats där denna utveckling kan äga rum. Empowerment och deliberation skulle man kanske säga med moderna uttryck. Sedan folkbiblioteken kommunaliserades har emellertid det centraliserade perspektivet varit på frammarsch. Det är egentligen först under senare år som det lokala perspektivet åter har vunnit terräng. Men fortfarande är spänningen mellan de båda perspektiven levande inom det svenska folkbibliotekssystemet.

Det kan kännas märkligt att åka till USA och bli medveten om betydelsen av lokal förankring och varsamhet i umgänget med det privata näringslivet, liksom ett starkt socialt engagemang. Men det var en påtaglig realitet. Samtidigt gav detta en speciell relief till frågan om bibliotekarieidentiteten.

Det dominerande intrycket rörande bibliotekarieidentiteten var att den tycktes självklar. Det andra intrycket som var påtagligt var en spänning mellan en stark traditionell roll och en stark utåtriktad, socialt och samtalande roll. Båda rollerna bottenar i en stark medvetenhet om vikten av att försvara grundläggande demokratiska värden, yttrandefrihet, mötesfrihet osv.

Den förstnämnda rollen har sin kärna i specialistrollen, informationsspecialist, barn och lässpecialist, var kanske de mest framträdande rollerna vi fick möjlighet att träffa och diskutera med. Denna roll var samtidigt inbäddad i en hierarkisk organisation med klara och uttalade krav relaterat till varje nivå. Det var på ett plan fullkomligt självklart vad det innebar att vara bibliotekarie. Rollen innebar att man behärskade vissa kompetensområden och varje steg i karriären tillägnade man sig vissa nya kompetenser. Att söka chefstjänster blev i detta sammanhang oproblematiskt. Den i Sverige så närvarande chefsrådslan lyste med sin frånvaro.

Den andra rollen har sin kärna i lyhördhet och samtalskompetens. En förmåga att hjälpa människor i utsatta situationer, att bidra till att människor och lokalsamhälle utvecklas i en ständig pågående och skiftande kontext. Bibliotekarien har grundläggande kunskaper inom en rad områden, men det är viktigare att röra sig över breda områden än att vara specialist.

I USA pågår en hetsig debatt mellan traditionalister och förnyare. Man ska inte glömma

att hela 2.0 diskussionen till sina rötter är amerikansk, liksom att wikifenomenet är amerikanskt även om grundaren är från Wales. Gratis kunskapsdelning har sina rötter i amerikansk alternativkultur. Så är till exempel wikifenomets grundtext *Wisdom of the crowd* skriven av New Yorkers ekonomiskribent James Surowiecki

### **Svar på våra frågeställningar**

*- Hur kan biblioteken vara en resurs för och en naturlig del av det omgivande samhället?*

Genom partnerskapen, framförallt med frivilligorganisationer, länkar biblioteket ihop sig med det omgivande samhället. Samarbeten med organisationer med socialt fokus bidrar till att sänka trösklarna för att medborgarna ska kunna ta del av bibliotekets utbud. Biblioteket tar självklart på sig rollen att uppväga samhällets brister vad gäller ekonomisk fördelning, skolgång och stöd till de med läs- och skrivsvårigheter. Man kan rentav säga att biblioteksverksamheten formas av dessa brister.

*- Hur motiverar man personal till förändring?* Det finns arbetsbeskrivningar för alla tjänster och system för bedömning så att varje medarbetare ska kunna veta vilka kompetenser och förändringar som är nödvändiga. Vid introduktionen av kompetensutvecklingsprogrammet *Destination Leadership* fick alla genomgå en bedömning av flera för att se hur de uppfattades av andra. Teori kopplas till praktik. Alla har fått konkreta uppgifter som en hjälp att utveckla vissa färdigheter. Det finns en tydlig väg till andra tjänster och det ses också som något självklart att kontinuerligt avancera inom yrket, utvecklas och stiga i lönegraderna. Ett sådant tydligt, strikt och hierarkiskt system gör det lättare att styra förändring från ledningshåll men kan också leda till att personliga initiativ och innovationer "från golvet" trycks undan.

*- Hur planerar och genomför man framgångsrikt kompetensutveckling?* Det finns en uttalad satsning i organisationen på kompetensutveckling och en tydlig riktning för förändringsarbetet. Att man tillsatt en särskild tjänst som manager for strategic initiatives är ett tecken på att man är mån om samsyn kring och samordning av den strategiska utvecklingen. Vid genomförandet av *Destination Leadership* använde man sig av utbildningskonsulter som noga förberedde dem som skulle vara utbildare med instruktioner och material. All personal deltog sedan i programmet.

### **Några avslutande reflektioner om studiebesök**

Vi försökte organisera vårt studiebesök runt diskussionen och var noga med att inför resan precisera för våra värdar vad vi var intresserade av. I efterhand har vi tänkt att vore klokt att ha skaffat en samtalspartner som vi kunde återvänt till under hela studiebesöket med våra tankar och funderingar. Vi bad också i förväg våra värdar att avsätta tid i vårt program för egen reflektion och diskussion, något som vi tyckte var värdefullt för att kunna smälta och bearbeta våra intryck.

