

Benchlearning

BENCHLEARNING

Håndbog i Benchlearning

- Benchlearning i større folkebiblioteker

Indholdsfortegnelse

FORORD – BAGGRUND FOR UDVIKLINGEN AF HÅNDBOGEN	3
1. INTRODUKTION	4
1.1 FORMÅLET MED BENCHLEARNING	4
1.2 HVILKE KOMPETENCER UDVIKLES?	5
1.3 RESULTATER AF ET BL-PROJEKT	7
1.4 FORMÅL MED HÅNDBOGEN	7
2. TEORETISK BAGGRUND FOR BL	9
2.1 BENCHMARKING	9
2.1.1 <i>Hvad kan benchmarkes?</i>	11
2.1.2 <i>Ekspert- eller procesperspektiv i Benchmarking?</i>	13
2.2 DEN LÆRENDE ORGANISATION	13
2.2.1 <i>To former for læring</i>	15
2.2.2 <i>De fem discipliner - i Den Lærende Organisation</i>	16
2.3 FORDELE VED AT ANVENDE DE TO TEORIER SAMMEN	19
2.4 OPSUMMERING	21
3. BENCHLEARNINGMODELLEN	22
3.1 OPSUMMERING	27
4. FORUDSÆTNINGER FOR BL-METODENS SUCCES	28
4.1 BL INDEBÆRER ET NYT SYN PÅ ÆNDRINGER	28
4.1 BRYD MED TRADITIONELLE LEDER- OG MEDARBEJDERROLLER	29
4.2 LEDELSEN SOM ROLLEMODEL I BL	29
4.3 RISIKOELEMENTER I BL	30
4.5 OPSUMMERING	31
5. DE FORSKELLIGE AKTØRER I BL	32
5.1 STYREGRUPPEN	32
5.2 BL-GRUPPER	33
5.3 BLB-GRUPPER (BL-BAGGRUNDSGRUPPER)	33
5.4 PROCESKONSULENTER	34
5.5 OPSUMMERING	35
6. BRUG AF FORSKELLIGE BRILLER I BL-PROCESSEN	36
6.1 INGENIØRENS BRILLER	36
6.2 ØKONOMENS BRILLER	37
6.3 HUMANISTENS BRILLER	38
6.4 DE VISIONÆRE BRILLER	39
6.5 DE POLITISKE BRILLER	40
6.6 ANALYSEBRILLER OG FAGLIGHED	41

6.7 OPSUMMERING.....	42
7 FASERNE	43
7.1 FASE 1: VALG AF TEMA	43
7.1.1 <i>Hvordan vælges temaer?</i>	44
7.2 FASE 2: VISIONER, ØNSKER OG DRØMME OM FREMTIDEN	45
7.3 FASE 3: ARKÆOLOGI	46
7.4 FASE 4: ANALYSE.....	47
7.5 FASE 5: SYNTSE & ANBEFALINGER	48
7.6 FASE 6: GENNEMFØRELSE.....	49
7.7 LØBENDE EVALUERING.....	50
7.8 OPSUMMERING.....	51
8. LÆRING I BL-PROJEKTETS FORSKELLIGE FASER	52
8.1 LÆRING I TEMAFASEN.....	52
8.2 LÆRING I VISIONER, ØNSKER OG DRØMME FOR FREMTIDEN	52
8.3 LÆRING I ARKÆOLOGIFASEN.....	53
8.4 LÆRING I FASEN: FORMÅL, DATAINDSAMLING, ANALYSE & LØSNINGER	55
8.5 LÆRING I FASEN: SYNTSE OG ANBEFALINGER	57
8.6 LÆRING I FASEN: GENNEMFØRELSE.....	59
8.7 HVORDAN IMØDEKOMMES LÆRINGSPROBLEMER I ET BL-PROJEKT	59
8.8 OPSUMMERING.....	62
9. AFSLUTNING	63

Figurliste

Figur 1 Benchmarkingformer	10
Figur 2 Et typisk benchmarking forløb	12
Figur 3 Model af Den Lærende Organisation	14
Figur 4 BL-modellen.....	24
Figur 5 Fjerde fase i BL-modellen.....	47

Forord – baggrund for udviklingen af håndbogen

Benchlearningmetoden¹ (BL-metoden) er udviklet på initiativ fra fem centralbiblioteker, i samarbejde med rådgivningsvirksomheden dios a/s. Biblioteksstyrelsen har støttet metodeudviklingen med midler fra Folkebibliotekernes Udviklingspulje. Arbejdet forløb fra efteråret 1999 til foråret 2001, hvor der blev gennemført fire BL-projekter, som omhandlede temaerne: PR & Markedsføring, Materialevalg, Det selvinstruerende bibliotek samt Kompetenceudvikling. I håndbogen præsenteres BL-metoden i generel form med eksempler fra de fire BL-projekter.

Ansvar for projektet har været placeret i en styregruppe, med følgende repræsentanter:

John Nørskov Hansen, Gentofte Bibliotekerne
Lone Gladbo, Gentofte Bibliotekerne
Jens Ingemann Larsen, Herning Centralbibliotek
Birte Mark, Herning Centralbibliotek
Børge Sørensen, Københavns Kommunes Biblioteker
Stig V.S. Hansen, Roskilde Centralbibliotek
Kenny Rathje, Roskilde Centralbibliotek
Knud Schultz, Århus Kommunes Biblioteker
Dorte Børresen, Århus Kommunes Biblioteker

Bibliotekar Karsten Thomsen, Gentofte Centralbibliotek har været intern koordinator i projektet. Desuden har Jan Trane Hansen fra Biblioteksstyrelsen deltaget i styregruppens arbejde.

Konsulentvirksomheden dios a/s har deltaget ved: Torben Barnholdt-Jensen (projektleder), Lisbeth Olsen og Malene Mygind. Konsulenterne har fungeret som metodeudviklere og proceskonsulenter. Håndbogen er blevet til i et samarbejde mellem styregruppen og konsulentgruppen.

Gennem projektet blev dokumentation udvekslet på projektets hjemmeside. Dette materiale findes på adressen: <http://www.benchbib.dk>. Her er rapporterne fra de fire BL-projekter tilgængelige med idékataloger og forandringsforslag. Styregruppen opfordrer alle biblioteker, der anvender metoden i fremtiden, til at fremlægge deres resultater på hjemmesiden. På den måde kan siden fungere som en fælles flade, hvorfra deltagerne kan drage nytte af hinandens erfaringer og læring – ved at sammenligne processer på tværs af biblioteker.

Styregruppen, Biblioteksstyrelsen og dios a/s håber med håndbogen, at andre biblioteker vil få glæde af metoden.

GOD LÆSE- OG ARBEJDSLYST!

¹ The term **Benchlearning** is used with the permission of Karlöf Consulting see <http://www.benchlearning.com>

1. Introduktion

BL-metoden er udviklet for at styrke bibliotekernes evne til at lære af hinanden og derved få nye idéer til, hvordan det enkelte bibliotek løbende kan udvikles så det til enhver tid kan imødekomme omverdenens krav.

Begrebet BenchLearning (BL) er en sammenskrivning af to teoretiske nøglebegreber²:

- Benchmarking
- The Learning Organisation (Den Lærende Organisation)

I dette kapitel beskrives formålet med at benytte BL-metoden til strategisk kompetenceudvikling og efterfølgende beskrives formålet med håndbogen, og der gives råd om, hvordan den kan bruges.

1.1 Formålet med BenchLearning

Formålet med BL er, at give bibliotekerne et *strategisk kompetenceudviklingsværktøj*, der kan bruges til at udvikle de kompetencer, der styrker bibliotekernes fremtidige forandringssevne og udvikling.

BL indebærer et syn på virksomhedsudvikling, hvor det ikke er topledelsen, der er den vigtigste aktør i forhold til at initiere og gennemføre ændringer. Det handler i stedet primært om at bruge medarbejdernes viden, erfaringer og ressourcer til at “tænke nyt”, bistået af en (top-) ledelse, som udstikker de overordnede rammer og retningslinier for udviklingen af virksomheden og for BL-projektet.

BL baserer sig på et moderne netværksorienteret virksomhedssyn, som stiller anderledes krav til alle deltagere. Øget læring (ny viden), og øget engagement, ansvar og effektivitet er de langsigtede gevinster i BL.

BL handler om:

- At der skabes en fleksibel ændringsorganisation, som har karakter af “netværk” på tværs af de deltagende biblioteker, og på tværs af de deltagende afdelinger/enheder i det enkelte bibliotek
- At der skabes et læringsmiljø, som trækker på medarbejderes viden og erfaringer, og bringer disse i spil, hvor *forskellene* mellem de deltagende biblioteker, afdelinger og medarbejdere

² I kapitel 2 beskrives de to teoretiske nøglebegreber

bejdere bruges som kim og inspiration til at tænke nyt og gennemføre konkrete ændringer på det enkelte bibliotek

- At medarbejderne og ledelsen accepterer en arbejdsmetode, der er ikke ligner dén, som anvendes til at løfte de daglige driftsopgaver. Arbejdsmetoden sigter mod at skabe forbedringer og udvikling i organisationen. Derfor kræver metoden, at medarbejdere og ledelse er i stand til at acceptere elementer af uoverskuelighed, konflikter og kaos, som ofte er en forudsætning for, at nye idéer fødes og udvikles
- At de deltagende medarbejdere får tid og rum til at handle og reflektere indenfor rammerne af et tema/en dagsorden, som ledelsen har taget ansvaret for og medvirket til at udstikke
- At der skabes plads til kreative indfald, fordomsfrie diskussioner og “de skøre idéer”
- At medarbejdere og ledelse suger ny viden og nye erfaringer til sig og accepterer, at “egen andegård” ikke nødvendigvis har patent på de rigtige arbejdsmetoder og løsninger, og at det kan være nødvendigt at indføre nye arbejdsgange for at få udviklet og effektiviseret biblioteket, så det kan imødekomme de krav, som omverdenen stiller
- At medarbejderne i processen udvikler, og arbejder med, egne kommunikationsfærdigheder, såvel mundtlige som skriftlige. Det skal ikke mindst ses i lyset af, at det ofte er en udfordring at få medarbejdere og ledere, som ikke er med i arbejdsgruppen, til at “se lyset”. Derfor er det specielt vigtigt at få formidlet og drøftet resultaterne af projektet med andre medarbejdere og ledere, således at forandringer kan implementeres

BL er ikke *det universelle svar* på de udfordringer, som bibliotekerne står over for, men er et bud på *en ændringsmetode, der sætter fokus på strategisk kompetenceudvikling*.

BL-metoden sikrer, at udviklingsarbejdet forankres i hverdagen. For at udnytte BL-metodens potentiale bør den integreres som en arbejdsmetode på lige fod med de øvrige arbejdsmetoder i organisationens dagligdag. BL-metoden bør derfor ikke udelukkende benyttes til at gennemføre et enkelt projekt i et givet tidsrum.

1.2 Hvilke kompetencer udvikles?

BL giver mulighed for udvikling af medarbejdernes kompetencer indenfor to overordnede områder:

- Udviklingskompetencer
- Opgaverelaterede kompetencer

Udviklingskompetencer omhandler de kompetencer, som deltagerne tilegner sig ved at arbejde med BL-metoden. Deltagerne får eksempelvis udviklet evnen til:

- refleksion
- kreativ tænkning
- problemdiagnostik
- problemløsning
- at udvise handle- og gennemslagskraft
- samarbejde.

Opgaverelaterede kompetencer omhandler de kompetencer, som anvendes i forhold til løsningen af bibliotekets daglige drift. Det gælder både de opgaver biblioteket løser i dag, og de opgaver man i fremtiden skal løse, for at imødekomme de ændrede krav, som borgere, politikere, teknologi og andre faktorer stiller til biblioteket.

BL-metoden baserer sig på, at deltagerne samarbejder i et eller flere **BL-projekter** omkring et udvalgt **tema**. I arbejdet med temaet, i det enkelte projekt, udvikler deltagerne opgaverelaterede kompetencer.

De opgaverelaterede kompetencer, der bliver udviklet, er i sagens natur afhængig af temavalget i det enkelte BL-projekt.

Følgende eksempler på opgaverelaterede kompetencer er opbygget i forbindelse med de fire BL-projekter, der blev gennemført i år 2000:

- Formulering af idéer til konkrete arrangementer
- Udarbejdelse af markedsføringsstrategi
- Udarbejdelse af informationshæfte
- Viden om hvad kompetenceudvikling består af
- Viden om hvordan man kan dele kompetencer op i forskellige typer
- Viden om hvilke andre redskaber, ud over kompetenceudvikling, man kan anvende i organisations- og personaleudvikling
- Viden om hvordan biblioteksorientering foregår, og hvilke materiale der konkret eksisterer som dokumentation for kurser og som information til brugerne om kurser
- Viden om hvordan man søger på Internettet, efter sider der har tilsvarende guider

De opgaverelaterede kompetencer, der bliver udviklet, er i sagens natur afhængig af temavalget i det enkelte BL-projekt. Når deltagerne har opbygget deres udviklingsmæssige kompetencer bliver de i stand til løbende at udvikle deres opgaverelaterede kompetencer. BL-metoden giver mulighed for, at de opgaverelaterede kompetencer, som det enkelte bibliotek måtte have behov for, bliver udviklet. På den måde sikres forankringen af løbende forbedringer i den daglige drift af biblioteket, hvilket gør biblioteket i stand til løbende at tilpasse sig omverdens krav.

Se mere på www.benchbib.dk

1.3 Resultater af et BL-projekt

Nedenfor er beskrevet en række resultater opnået i de fire projekter, der blev gennemført i foråret 2000:

- BL-gruppen om PR og markedsføring formulerede en markedsføringsstrategi, et informationshæfte om biblioteket samt et katalog over idéer til konkrete arrangementer.
- BL-gruppen om materialevalg har kortlagt en række temaer, der skal tjene som indspark til at gennemføre mere radikale ændringer af materialevalgets organisering.
- BL-gruppen, der arbejdede med det selvinstruerende bibliotek fik viden om, hvordan biblioteksorienteringen foregår, og hvilke materialer der konkret eksisterer som dokumentation for kurser og som information til brugerne om kurser. Resultatet blev et samarbejde mellem fire centralbiblioteker om at udarbejde en virtuelle biblioteksguide.
- I BL-gruppen om kompetenceudvikling deltes betragtning om, hvad der menes med kompetenceudvikling, hvad det består af og forskellige typer for kompetenceudvikling. Der blev udarbejdet et "kompetenceudviklingsskema", som kan danne grundlag for uddannelsesplaner og lønpolitik, idet det er med til at tydeliggøre de reelle, og ønskede, kompetencer hos den enkelte medarbejder. Desuden fik BL-gruppen om kompetenceudvikling udviklet en liste over de værktøjer, som med fordel kan anvendes til kompetenceudvikling.

1.4 Formål med håndbogen

Ambitionen med håndbogen er at inspirere biblioteker til selv at gå i gang med BL-metoden! Håndbogen har til formål at beskrive BL-metoden og komme med råd om, hvordan BL anvendes i praksis. Målgruppen er ledere og medarbejdere i folkebibliotekssektoren i Danmark

Vi anbefaler, at håndbogen indledningsvis gennemlæses, for at få et helhedsindtryk af metoden. Hvert kapitel afsluttes med en opsummering.

Kapitel 2 giver en indføring i den teoretiske baggrund for BL-metoden.

Kapitel 3 kan anbefales for den, der vil vide mere om, hvorfor BL-metoden anbefales, og hvilke elementer den indeholder. Her findes også en model, hvor alle elementerne i metoden vises i oversigtsform. Her beskrives endvidere BL-metodens grundidé.

Kapitel 4 beskriver de forudsætninger metoden er bygget på. Det er vigtigt at tage stilling til og om man er enig i de forudsætninger, som metoden bygger på.

Kapitel 5 beskriver de forskellige aktører, der deltager i BL-arbejdet.

Kapitel 6 giver en gennemgang af de forskellige analytiske briller, der kan anvendes igennem BL-projekternes forskellige faser.

Kapitel 7 fører læseren igennem de enkelte faser i et BL-projekt.

Kapitel 8 behandler bl.a., hvilke kompetencer deltagerne udvikler samt de gevinster bibliotekerne og deltagerne i BL-projekterne opnår over tid. Det er væsentligt at betragte BL-metoden som et langsigtet værktøj. Man kan ikke opsætte kortsigtede mål for den enkelte deltager, eller for det enkelte BL-projekt. Kapitlet afsluttes med at opsummere, hvilke problemer der kan opstå, hvis læringsprocesserne møder modstand og stopper.

2. Teoretisk baggrund for BL

BL-metoden er udviklet med inspiration fra to forskellige teoretiske nøglebegreber:

- Benchmarking
- Den Lærende Organisation

Idéen i BL er, at sammenkæde principperne fra Benchmarking og fra Den Lærende Organisation – deraf navnet BenchLearning. BL indeholder således både elementer fra teorierne om Benchmarking og fra teorierne om Den Lærende Organisation. Målet har været at videreudvikle principperne fra Benchmarking til en metode, der sikrer en kontinuerlig læreproces i organisationen og udvikling af medarbejderens kompetencer.

Nedenfor præsenteres grundprincipperne for henholdsvis Benchmarking og Den Lærende Organisation. Kapitlet afsluttes med en beskrivelse af hvilke fordele der opnås ved at anvende begge teorier samtidig.

2.1 Benchmarking³

“Bench” betyder “bænk” på engelsk. “Marking” betyder markering eller afmærkning. Begrebet Benchmarking er opstået med inspiration fra børns længdespringskonkurrencer i offentlige parker, hvor de markerede deres springs længde med streger på bænke. På den baggrund kunne de sammenligne deres præstationer.

Inden for virksomhedsteoriene er Benchmarking en metode til at en virksomhed kan undersøge om andre tilsvarende virksomheder yder bedre præstationer. Det gøres ud fra et åbent og fordomsfrit perspektiv. Benchmarking har til formål at afsløre, om den pågældende virksomhed kan forbedre egne præstationer, så arbejdet kan gøres bedre, hurtigere og/eller smidigere. Metoden kan med fordel anvendes af alle typer organisationer.

Benchmarking er således en metode til at søge inspiration fra andre organisationer til væsentlige forbedringer i organisationen og dens virke. Metoden kan dog også med fordel anvendes til at foretage mindre justeringer.

Kort sagt går Benchmarking ud på at sammenligne én virksomhed, én organisatorisk enhed eller ét funktionsområde med en anden, med henblik på at få gode idéer til, hvordan virksomheden, enheden eller funktionsområdets præstationer kan forbedres.

I benchmarkingaktiviteter indgår almindeligvis besøg hos andre, for at få inspiration og gode idéer. Hyppigt vil man søge at sammenligne sig med “de bedste”, fordi læringspotentialet, alt

³ Afsnittet om benchmarking er inspireret af Finansministeriums publikation "Benchmarking i den offentlige sektor", marts 2000, kapitel 2-5 samt Hildebrandt, Steen & Schultz, Majken (red.) "Fokus på sygehusledelse" Munksgaard 1997 p.331-342

andet lige, vil være større, når man sammenligner sig med de ypperligste inden for ens felt eller område.

Det kan naturligvis være vanskeligt at få svar på, hvem der er "de bedste". Det er derfor afgørende, at man i valget af "benchmarkingpartner" finder partnere, man har tillid til, og man mener at kunne lære noget væsentligt af.

En benchmarkingpartner kan for et bibliotek være en anden afdeling i samme bibliotek, et andet bibliotek i Danmark eller udlandet, eller det kan være en helt anden type virksomhed (jf. modellen nedenfor).

Benchmarking kan foregå internt eller eksternt. Det der benchmarkes, kan omfatte hele virksomhedsområder (holistisk) eller bestemte dele af virksomheden (partielt).

Figur Fejl! Ukendt argument for parameter. Benchmarkingformer

	Holistisk	Partiel
Internt Benchmarking mellem forskellige afdelinger i samme virksomhed	Når en hel afdeling på et bibliotek sammenlignes med en anden afdeling på samme bibliotek. Det kunne eksempelvis være en børne- og voksenafdeling	Når et bestemt område på en afdeling på et bibliotek sammenlignes med en anden afdeling på samme bibliotek. Det kunne eksempelvis være materialevalg for henholdsvis børne- og voksenafdelingen
Eksternt Benchmarking mellem forskellige virksomheder i samme branche	Når et helt bibliotek sammenlignes med et andet bibliotek	Når et bestemt område på et bibliotek sammenlignes med samme område på et andet bibliotek
Eksternt Benchmarking mellem virksomheder i forskellige brancher	Når et helt bibliotek sammenlignes med en virksomhed fra en anden branche. Det kunne være en anden distributør af information, eks. et videoudlejningsfirma	Når et bestemt område på et bibliotek sammenlignes med et lignende område i en virksomhed fra en anden branche. Det kunne eksempelvis være besøgstillinger foretaget på et bibliotek og på et museum

Intern Benchmarking har den fordel, at der stilles færre krav til koordinering mellem deltagerne, og dermed er det lettere at organisere og afvikle aktiviteterne. Desuden har intern Benchmarking den fordel, at det interne og tværgående samarbejde på biblioteket styrkes gennem arbejdet.

Omvendt er det en ulempe, at der ikke tilføres ny inspiration udefra. Det er således ikke givet, at organisationen opnår det samme læringspotentiale, fordi eksterne parter formentligt har en viden, som ikke findes i den interne organisation.

Ekstern Benchmarking med organisationer inden for egen sektor har den fordel, at f.eks. folkebiblioteker har samme lovgivningsgrundlag, medarbejdere med samme uddannelsesbaggrund og fælles standarder på en række områder, hvilket – alt andet lige – letter kommunikationen og samarbejdet.

Omvendt kan det være en ulempe, at der inden for en branche, gradvist kan ske en udjævning af forskelle i arbejdsmetoder, effektivitet, hvorved nytænkning og forandringsmuligheder reduceres.


Benchmarkingpartnere udenfor egen sektor giver ofte mulighed for at finde større forskellige hinsides brancherelaterede standarder og tankesæt. For eksempel kunne biblioteker vælge at hente inspiration fra andre brancher i forhold til at udvikle de administrative funktioner, brugen af Internet, brugerbetjening ved skranke eller markedsføring.


2.1.1 Hvad kan benchmarkes?

Overordnet set kan man lave en **holistisk-** eller **partiel Benchmarking** (jf. modellen ovenfor). Når man gennemfører en holistisk Benchmarking, sammenligner man alle områder mellem enhederne. I en partiel analyse sammenligner man derimod kun ét eller få udvalgte områder.

Benchmarking kan altså foretages inden for mange områder. Det kan f.eks. være arbejdsgange, teknologianvendelse, ansvars- og kompetencefordeling, faglige kompetencer, sygefravær, tidsanvendelse, produktivitet, kvalitet i opgavevaretagelsen, kundetilfredshed, ledelsessystemer samt samarbejdsforhold og –metoder.

Udviklingen inden for Benchmarking har først været rettet mod målinger af resultater, men er senere også blevet udvidet med at kortlægge, måle og vurdere processer. Man kan derfor opdele Benchmarking i om den er orienteret mod resultater eller processer:

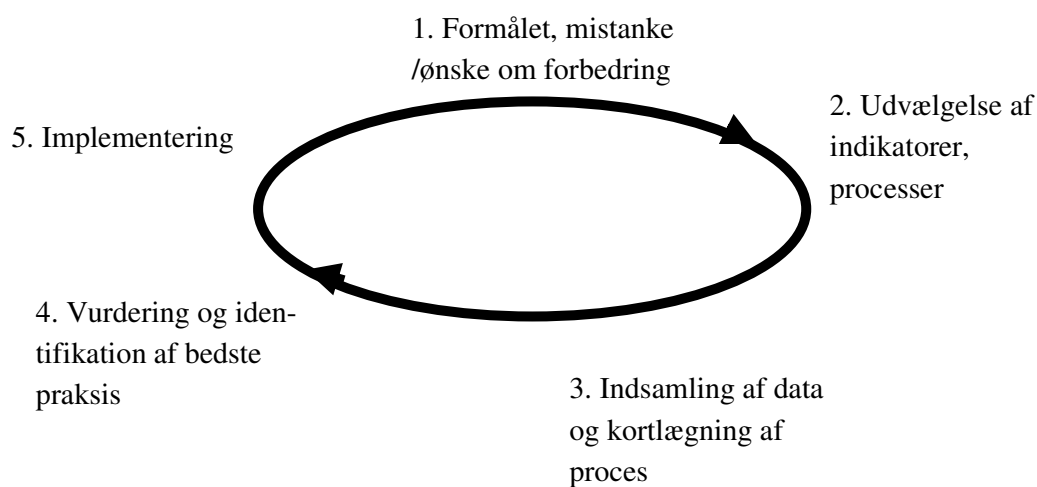
 **Resultatbenchmarking** vedrører typisk målinger af præstationer, produktivitet og effektivitet, som beskrives, analyseres, sammenlignes og vurderes. Det kunne eksempelvis være bibliotekets udlån og omkostning pr. udlån. Med resultatbenchmarking kan man identificere forskelle i resultater. Ved at disse forskelle bliver belyst, gives der inspiration til at lære af de bedste og forbedre resultaterne.

 **Procesbenchmarking** består i, at virksomheder detaljeret kortlægger deres arbejds-, beslutnings og styringsprocesser. Processerne illustreres f.eks. ved hjælp af procesdiagrammer (workflowdiagrammer). Processerne bliver målt, analyseret, sammenlignet og vurderet. Det kunne for eksempelvis være, hvordan arbejdsprocesserne forløber fra at en bog

bliver afleveret til den er klar til at blive udlånt igen. Via workflowdiagrammer og analyser deles viden og erfaring om, hvordan arbejdet er tilrettelagt. På den baggrund identificeres den bedste praksis, som efterfølgende kan implementeres.

Resultatbenchmarking og procesbenchmarking udelukker på ingen måde hinanden, snarere tværtimod. Idéen er at starte med en resultatmåling, der bekræfter eller identificerer problemområder og følge op med en procesbenchmarking, som kan afklare årsagerne til de målte resultater – og give inspiration til hvordan disse kan forbedres.

Figur Fejl! Ukendt argument for parameter. Et typisk benchmarking forløb



Grundlæggende er det dog væsentligt, at man gør sig klart, hvad *formålet* med Benchmarking er. Herunder at man sikrer sig, at der blandt medarbejdere og ledelse er skabt en erkendelse af, at der er et behov for, og en tro på at, Benchmarking kan kaste nyt lys over et problemområde.

Benchmarkingarbejdet vil resultere i, at ens hidtidige viden sættes i relief. Benchmarking afsløre situationer, hvor deltagerne arbejder forskelligt eller har forskellige resultater.

Eksempel:

En række centralbiblioteker foretog en analyse af bogens vej fra skranke til hylde. Analysen viste, at antallet af håndteringer, dvs. antallet af gange personalet har haft fat i bogen, inden den stod på hylden klar til udlån varierede fra 3 til 10 gange.

Yderligere eksempler på benchmarking i folkebiblioteker findes i KIB-projektet www.kib.dk eller af Finansministeriets publikation "benchmarking i den offentlige sektor", marts 2000, kap. 3 og 4.

2.1.2 Ekspert- eller procesperspektiv i Benchmarking?

Benchmarking i samarbejde med eksterne konsulenter, kan erfaringsmæssigt gennemføres ud fra 2 forskellige perspektiver:

- **Et ekspertorienteret perspektiv**, hvor uvildige konsulenter eller forskere står for dataindsamling, analyse og stillingtagen til handlemuligheder. Konsulenterne vil i et sådant projekt fremstå som *eksperterne*, der er ansvarlige for valget af benchmarkingindikatorer (målepunkter), analyseresultater og anbefalinger
- **Et procesorienteret perspektiv**, hvor arbejdspladsens involvering i benchmarkingaktiviteterne er det bærende element, og hvor konsulenternes rolle er, at fungere som *proceskonsulenter*, *instruktører* (i forhold til de værktøjer, som skal bruges) og som *inspiratorer*.

Benchmarking bruges altså til at identificere forskelle og ligheder mellem deltagerne. Vi anbefaler dog, at benchmarkingaktiviteterne gennemføres ud fra et procesorienteret perspektiv, idet de en læreproces fremmes ved involvering af alle relevante faggrupper.

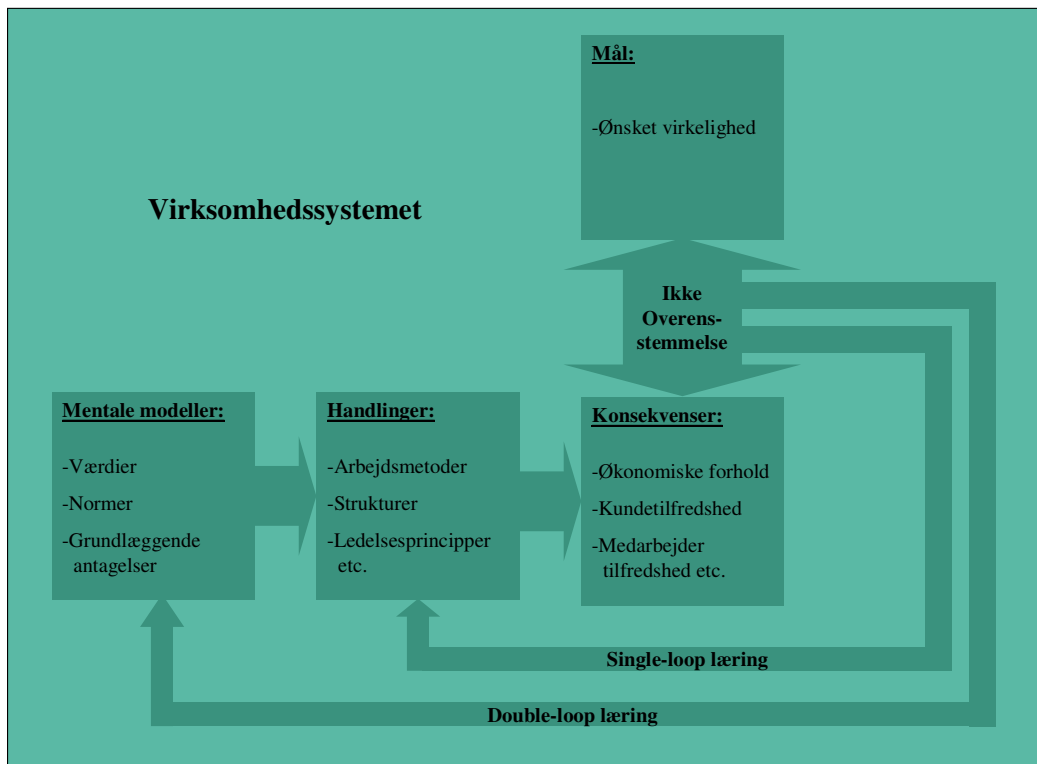
Men benchmarking indeholder traditionel ikke metoder til hvordan den viden, og det kendskab som biblioteket erhverver gennem benchmarkingen indgår i udviklingen af virksomheden. Det er her den lærende organisation kommer ind.

2.2 Den Lærende Organisation

Den Lærende Organisation er en idealmodel, som beskriver, hvad organisationer bør gøre for at overleve i det lange løb. Hvad skal de gøre for at sikre deres eksistensberettigelse og konkurrenceevne? Overordnet set er svaret, at "organisationen skal lære at lære".

Den Lærende Organisation er bygget op omkring fem discipliner (se side 16), som organisationen bestandigt må øve sig på, at blive bedre til at beherske. Arbejdet med læringsdisciplinerne indebærer, at organisationens deltagere hele tiden udvikler evnen til at skabe de resultater - den fremtid - som de virkelig har lyst til, frem for at reagere kortsigtet på de betingelser, som organisationen møder i sin omverden.

Figur *Fejl! Ukendt argument for parameter.* Model af Den Lærende Organisation



I modellens venstre side har vi de **mentale modeller**. Mentale modeller er grundlæggende antagelser, normer og værdier, som har betydning for, hvordan vi tænker om og ser på verden, og hvordan vi handler i forhold til den.

De mentale modellers indflydelse på vore handlinger er illustreret med pilen mellem mentale modeller og **handling** i modellen. Den centrale pointe er, at vore mentale modeller "bestemmer" vor adfærd. Handlinger kan være hvad som helst. De er et resultat af de mangfoldige beslutninger, som tages i organisationen, og kan være alt fra arbejdsmetoder, ledelsesprincipper, strukturer, politikker, procedurer til måden at behandle kunderne og hinanden på. Handlinger er alle de ting, vi gør, og som kan aflæses i virksomhedssystemet.

Vore handlinger har en lang række konsekvenser, hvilket er illustreret med pilen til **konsekvenser**. Det kan være konkrete økonomiske konsekvenser, det kan være medarbejder tilfredshed eller utilfredshed eller det kan være organisations relationer til sine interessenter, der bliver påvirket af organisationens handlinger.

Overordnet set har handlingerne konsekvenser for indretningen af virksomhedssystemet, ligesom vore mentale modeller har indflydelse på systemet. De mentale modeller og handlinger fører enten til, at virksomhedssystemet forbliver, som det er, eller forandres.

Men **virksomhedssystemet** øver også indflydelse på vores handlinger. Derfor er det indtegnet i baggrunden af modellen. Kort fortalt vil handlingerne blive påvirket af virksomhedssystemet

i form af de strukturer, politikker, arbejdsmetoder og andre ting, som er en del af systemet. Udfordringen er at lære at se, hvordan systemet producerer bestemte resultater.

Dermed er der et gensidigt forhold mellem virksomhedssystemet og handlinger. På den ene side påvirker virksomhedssystemet handlingerne, og på den anden side påvirker handlingerne indretningen og karakteren af virksomhedssystemet. Gensidigheden findes også mellem virksomhedssystemet og de andre "kasser" i modellen.

Organisationen sammenligner konsekvenserne med sine **målsætninger** og med en række andre holdninger til, hvad man ønsker. Det er illustreret med en dobbelt pil mellem disse "kasser" i modellen. Hvis der er overensstemmelse mellem konsekvenser og den ønskede virkelighed, sker der for så vidt ikke mere. Organisationens fortsætter, så at sige, sin kurs – reproducerer sine handlinger. Men hvis der derimod er uoverensstemmelse mellem konsekvenserne (den faktiske virkelighed) og den ønskede virkelighed – så vil det ofte udløse en af de to beskrevne former for læring.

2.2.1 To former for læring

I Den Lærende Organisation lærer folk kontinuerligt at lære sammen. Læring foregår systematisk og kontinuerligt på alle niveauer. At organisationen er lærende betyder, at den hele tiden søger at blive endnu bedre. For at skabe virkelige forandringer kræves der en specielt form for læring. Man taler om to grundlæggende former for læring, der henholdsvis benævnes single-loop læring og double-loop læring. De er illustreret i modellen nedenfor og efterfølgende beskrevet. Det er den sidste form for læring, der kendetegner Den Lærende Organisation.

- **Single-loop læring** er den mest udbredte form for læring, men samtidigt den *mindst* frugtbare. Faktisk er det ofte disse læreprocesser, der medfører negative konsekvenser for virksomheden. Single-loop læring er, når vi ændrer vore handlinger uden at ændre på de bagvedliggende mentale modeller. De nye handlinger har ofte indbygget de samme svagheder, som var indbygget i de gamle handlinger, og som resulterede i de uheldige konsekvenser, som man jo netop ønsker at fjerne med de nye handlinger. Det er klart, at hvis man gør "mere af det samme", og det er det forkerte, så bliver situationen blot forværret.
- **Double-loop læring** betyder, at vi sætter spørgsmålstegn ved de mentale modeller, som producerer de handlinger, der har nogle indbyggede svagheder. Den store udfordring er, at identificere vore egne mentale modeller, for det er faktisk ikke så let. I håndbogen på side 16 gives der et bud på, hvordan man griber denne udfordring an, når den tredje disciplin, der også hedder mentale modeller, beskrives.

Når de mentale modeller er identificeret, bliver det langt lettere at finde helt andre handlingsalternativer. Den Lærende Organisation handler om at sætte spørgsmålstegn ved de identificerede mentale modellers gyldighed, hvilket kræver, at man reflekterer over sine grundlæggende

antagelser, og stiller sig kritisk over for sin egen tænkning. Det er kimen til at nye mentale modeller kan udvikles. Dermed får organisationen og dens medlemmer mulighed for at skabe en anden og bedre virkelighed.

2.2.2 De fem discipliner - i Den Lærende Organisation⁴

Idealmodellen for Den Lærende Organisation består af fem samvirkende discipliner, som deltagerne benytter i det daglige for at lære. Nedenfor gennemgås de fem discipliner. En organisation er lærende, når den behersker alle fem discipliner. Men man kan altid blive bedre, og derfor handler det om, at deltagerne kontinuerligt øver sig på at blive bedre til disciplinerne.

De fem læringsdiscipliner adskiller sig fra andre discipliner ved, at de er personlige. Derfor har den enkelte en stort ansvar for at udvikle sine egne evner til at beherske læringsdisciplinerne. Det er af afgørende betydning, at de fem discipliner udvikles som et samlet hele, og derfor er Systemtænkning den første og overordnede disciplin.

Den 1. disciplin: Systemtænkning

Systemtænkning er en disciplin, der handler om at se i **helheder**. Disciplinen handler om vor måde at tænke på. Den er et opgør med den traditionelle, fragmenterede måde at se verden på, hvor vi ikke kan se konsekvenserne af vor egne handlinger og hvor vi har tabt fornemmelsen af, at være en del af et større hele. Systemtænkning handler om at kunne se samspillene faktorer – og hvordan bestemte mentale modeller og systemer påvirker den menneskelige adfærd.

Det betyder konkret, at forskellige mennesker, der indgår i de samme strukturer, vil have en tendens til at producere de samme resultater (jf. den tidligere beskrivelse af, hvordan virksomhedssystemet og de mentale modeller påvirker vore handlinger). Ofte er det systemet der skaber sine egne kriser og ikke udefrakommende kræfter eller enkelt personer – selv om vi plejer at bruge, og reagere udfra, denne forklaring. Derfor er det afgørende, at vi lærer at se de mentale modeller og systemer, som vi er "slaver" af – for hvis vi ikke ændrer på disse, vil vi blot fortsætte med at producere de samme resultater.

Eksempel

⁴ Baseret på Peter Senge: "The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization". Doubleday 1990

Et tænkt eksempel på en manglende systemtænkning kunne være en medarbejders håndtering af arbejdet vedrørende materialevalg. Hvis personen eksempelvis er ansvarlig for litteraturhistorie, og bruger alle sine kræfter på, at få så mange midler tilført litteraturområdet – så kunne det være et udtryk for manglende helhedstænkning.

Helheden er større end området for litteraturhistorie, og ressourcefordelingen mellem litteraturområderne må nødvendigvis foretages med udgangspunkt i brugernes behov. Når et område får tilført flere ressourcer, betyder det unægteligt, at der er færre ressourcer til de øvrige områder. Hvis denne fordeling ikke er i overensstemmelse med kundernes behov, så er det et udtryk for en manglende helhedstænkning. I stedet er det et udtryk for, at den pågældende medarbejder tænker sig selv og sit eget område nærmest.

Den 2. disciplin: Personlig mestring

Personlig mestring udgør “ånden” i Den Lærende Organisation. Mennesket er den aktive drivkraft i virksomhedens udvikling, og derfor er det afgørende, at mennesket er selvmotiverende. Det kræver at vi har og udvikler personlige indefra kommende visioner og bruger dem som drivkraft i vore læreprocesser. For når mennesket handler i overensstemmelse med deres visioner, vil de være engagerede, energiske og entusiastiske – fordi de laver det, de virkelig har lyst til.

Personlig mestring handler altså om personlig udvikling og individuel læring, der er forudsætningen for organisatorisk læring.

Den 3. disciplin: Mentale modeller

Mange ting bliver aldrig ført ud i livet, fordi de strider mod **uerkendte** mentale modeller. Mentale modeller hæmmer læring og fastfryser virksomheder, og endog hele brancher, i uhensigtsmæssige måder at tænke og agere på. Det er de mentale modeller, der er på spil i de situationer, hvor de bedste idéer ikke bliver omsat til praksis – hvor der er et slib mellem vilje og handling – fordi idéerne er i konflikt med uerkendte indre billeder af verden.

Udfordringen er at få de mentale modeller op til overfladen, for derefter at udfordre dem. Arbejdet med de mentale modeller indbefatter derfor, at organisationens deltagere øver sig i at føre læringsfulde samtaler, hvor alle lægger sine tanker og idéer frem og er åbne over for at lade andre ændre på dem.

Der findes en række konkrete værktøjer, som deltagerne kan benytte i arbejdet med de mentale modeller – både til at synliggøre modellerne og til at ændre dem. Grundlæggende handler det om, hvordan vi opfører os i en almindelig samtale, specielt når det drejer sig om komplekse og konfliktfyldte emner. Samtalerne skal producere virkelig læring frem for at forstærke på forhånd givne meninger og syn på tingene. Det handler derfor om at udvikle og benytte *dialog* som et aktivt læringsværktøj. Dialogen sigter netop på at skabe en vind-vind situation frem

for en tab-vind situation – hvilket blandt andet indebærer, at deltagerne er åbne for at lære af hinanden.

Brug af forskellige analytiske briller er et anden konkret værktøj, som deltagerne kan bruge i arbejdet med at afsløre de mentale modeller. Anvendelsen af dette værktøj beskrives i kapitel 6.

Den 4. disciplin: Fælles vision

Disciplinen om *fælles visioner* handler om, at organisationens deltagere opstiller et **fælles** billede af den verden, de ønsker at skabe. Udfordringen er at knytte folk sammen omkring en fælles identitet og fornemmelse for skæbnefællesskab. En fælles vision skaber en fornemmelse af helhed, der gennemsyrrer organisationen, og skaber sammenhæng mellem de forskellige aktiviteter.

Den fælles vision skaber retning, fokus og energi i forhold til organisations læringsprocesser. Arbejdet med de fælles visioner kræver risikovillighed og eksperimentering, og deltagerne må derfor gøre sig fri af de traditionelle mentale modeller, der kræver garantier!

En fælles vision er en vision, som folk virkelig føler sig forpligtet og engagerede overfor, fordi den reflekterer deres egen personlige vision. Gevinsten ved at arbejde med denne disciplin er, at engagerede mennesker bringer en helt unik energi med sig, når de arbejder på at realisere visionen.

Fælles visioner opstår altså ud af de personlige visioner. Det er derfra de henter deres energi, og det er sådan, de nærer engagement og forpligtelse. Arbejdet med disciplinen handler derfor om at omsætte de personlige visioner til fælles visioner. Det tager tid at udvikle visioner, der er virkelig fælles. De vokser langsomt frem under en vedholdende samtale om de personlige visioner, hvor den enkelte føler sig fri til at udtrykke sine drømme og lærer at lægge øre til andres. I arbejdet med disciplinen tilføjer deltagerne ting til visionen, forfiner den og vækker den langsomt til live.

Den 5. disciplin: Teamlæring

Teamet er den fundamentale læringsenhed i organisationen. *Teamlæring* er defineret ved at en gruppe af personer lærer **sammen**, modsat den situation, hvor enkelte personer i et team lærer. Der er et overvældende potentiale i samvirkende læring. Kollektivt kan vi nemlig opnå større indsigt og blive mere intelligente, end vi kan individuelt. Det, som teamlæring handler om, er derfor, at få deltagerne til at spille sammen. I arbejdet med denne disciplin lærer teamdeltagerne, hvordan de kan udnytte hinandens potentiale, og hvordan de kan arbejde spontant og koordineret på én og samme tid.

Teamlæring handler om at skabe *indsporing* i teamet. Fænomenet indsporing optræder, når en gruppe mennesker fungerer som et hele, når deltagernes energier er ensrettet og i harmoni. Fænomenet kender du måske fra musikkens verden, når hele ensemblet i et orkester spiller som én organisme.

Teamlæring forudsætter evnen til at beherske **dialog og diskussion**. De to kommunikationsformer komplementerer hinanden, og derfor er det afgørende, at teamet lærer at skelne og bevæge sig mellem dem.

Diskussion er en samtaleform, hvor et emne disseskeres ud fra mange forskellige synspunkter med det formål at nå til enighed – at tage en beslutning.

Derimod søger man ikke frem mod enighed i en *dialog*, selv om det ofte vil være resultatet, hvis dialogkunsten mestres (men det er altså ikke formålet). Dialog betyder en frit flydende strøm af meninger mellem mennesker. I dialogen præsenterer deltagerne forskellige synspunkter for at nå frem mod en bredere forståelse.

Gennem dialog udforsker teamet komplekse og vanskelige emner fra mange synsvinkler. Den enkelte bringer sine erfaringer, tanker og antagelser (mentale modeller) op til overfladen og de udveksles frit mellem deltagerne. Deltagerne er parate til at opgive deres egne synspunkter til fordel for en ny forståelse. Der er derfor tale om en vind-vind situation frem for en tab-vind situation.

Det er gennem dialog at vi kan iagttagte vor egen tænkning, og sætte spørgsmålstejn ved personlige mentale modeller. Dialog er en leg, der kræver vilje til at lege med nye idéer, undersøge dem og prøve dem af. I succesfulde teams er der masser af konflikter. Den frie strøm af konfliktfyldte idéer og holdninger er kilden til kreativ tænkning – til at man finder frem til nye løsninger, som en enkelt person ikke kan komme frem til alene. Den altafgørende og værdifulde kreative tænkning vokser altså frem under arbejdet med denne disciplin.

2.3 Fordele ved at anvende de to teorier sammen

Benchmarking fokuserer på, at vi sammenligne arbejdsmetoder og resultater, mens Den Lærende Organisation sætter fokus på de interne læreprocesser i organisationen. Teorien om Benchmarking handler om indsamling og traditionel analyse af data, men siger ikke meget om, hvordan deltagerne bør håndtere og bruge analysearbejdet i en lærings- og ændringsproces. Konkret redegøres der ikke for, hvordan deltagerne kan etablere samarbejdet omkring aktiviteterne, eller hvordan læreprocesserne kan accelereres.

Det gøres der derimod i teorien om Den Lærende Organisation. Her er der fokus på arbejds- og læreprocesserne. Teorien giver blandt andet et bud på, hvordan de interne læreprocesser kan fremmes. Princippet kan let overføres til eksterne læreprocesser, da der principielt ikke er forskel på, om de foregår mellem personer fra samme eller fra forskellige virksomheder. Desuden sættes der fokus på teamlæring i teorien om Den Lærende Organisation. Denne disciplin kan med stor fordel anvendes i BL-arbejdet, således at deltagerne organiseres i projektteam. Teamet kan med stor fordel anvende de arbejdsmetoder, som er beskrevet for Den Lærende Organisation, i arbejdet med at sammenligne de pågældende områder. Herved sikres den altafgørende læring i teamet.

På tilsvarende vis tilfører arbejdet med de andre læringsdiscipliner en afgørende dimension til Benchmarking aktiviteterne. Arbejdet med systemtænkning sikrer helhedsperspektivet i benchmarkingaktiviteterne, arbejdet med personlig mestring sikrer engagementet og motivation hos deltagerne, arbejdet med fælles visioner sikrer retningen i Benchmarking aktiviteterne, mens arbejdet med de mentale modeller sikrer læring i arbejdet. Dermed sikres det, at benchmarkingaktiviteterne kan føre til virkelige forandringer, i det man gør og i måden, man gør det på.

2.4 Opsummering

Fra afsnit 2

BL-metoden er udviklet med inspiration fra to forskellige teoretiske nøglebegreber:

- ♦ Benchmarking
- ♦ Den Lærende Organisation

Fra afsnit 2.1

Benchmarking går ud på at sammenligne én virksomhed, én organisatorisk enhed eller ét funktionsområde med en anden, med henblik på at få gode idéer til, hvordan virksomheden, enheden eller funktionsrådets præsentationer kan forbedres.

Der skelnes mellem tre typer af Benchmarking:

- ♦ Intern Benchmarking
- ♦ Eksterne Benchmarking med organisationer inden for egen branche
- ♦ Benchmarkingpartnere udenfor egen sektor

Fra afsnit 2.2

Den Lærende Organisation er en idealmodel, der beskriver, hvor organisationer bør gøre for at overleve i det lange løb. Grundidéen i Den Lærende Organisation er, at organisationen skal "lære at lære".

Den Lærende Organisation er opbygget op omkring en række discipliner, som organisationen bestandigt må øve sig på at blive bedre til at beherske. Disse er:

- ♦ Systemtænkning
- ♦ Personlig mestring
- ♦ Mentale modeller
- ♦ Fælles vision
- ♦ Teamlæring

Fra afsnit 2.3

Benchmarking handler om at analysere arbejdsmetoder og resultater men giver ingen anvisninger på hvordan medarbejderne skal udvikle organisationen. Den Lærende Organisation giver anvisninger på hvordan arbejds- og læreprocesser udvikles hos medarbejderne.

3. Benchlearningmodellen

Folkebibliotekerne i Danmark befinder sig i en situation, hvor kravene til udvikling er skærpede. Samtidigt bliver bibliotekernes udbud af ydelser og services over for brugerne stadig mere komplekse. Befolkningens højere uddannelsesniveauer, øget politisk fokus på mål og resultatstyring, involvering i dotcom tidsalderen med det virtuelle bibliotek som logisk konsekvens, krav om øget gennemsigtighed og konkurrence mellem bibliotekerne – skærper kravene til fornyelse af ydelsesområder og services i kvantespring, hvilket kræver øget kompetenceudvikling.

Disse eksistensbetingelser fordrer et fornyet syn på, hvordan biblioteket løbende tilpasser sig og reagerer på de ændrede omverdensforhold og forudsætter nogle værktøjer, som skaber grundlag for, at de nødvendige ændringsprocesser gennemføres succesfuldt.

Intentionen i BL er, at medarbejdere selv i højere grad tager ansvar for egen og bibliotekets udvikling ved at engagere sig i konkrete BL-aktiviteter.

I BL er medarbejderne de primære ressourcepersoner i arbejdet med at beskrive, analysere og fortolke, hvordan arbejdsprocesserne i biblioteket er - og bør være - og *hvorfor* der arbejdes, som der gør.

BL er et langsigtet strategisk kompetenceudviklingsværktøj, som bør bruges til at udvikle de kompetencer, der sikrer bibliotekets fremtidige overlevelse og succes.

BL iværksættes ikke kun af hensyn til medarbejderne eller for udelukkende at tilgodese kortsigtede ændringskrav (f.eks. udvikling af en ny hjemmeside i løbet af 3 måneder).

I den forbindelse er det vigtigt, at BL-modellen og -arbejdet forankres i hverdagen. For at udnytte BL-metodens potentiale, bør den integreres som en arbejdsmetode på lige fod med de øvrige arbejdsmetoder i organisationens dagligdag. –Og ikke blot benyttes til at afvikle et enkelt eller flere projekter i et givet tidsrum.

Grundidéen i BL er, at tage udgangspunkt i de deltagende bibliotekers arbejde og sammenligne bibliotekerne eller bestemte områder af bibliotekerne på tværs. Ved at gøre bibliotekets medarbejdere til de primære aktører i arbejdet med BL, igangsættes en række læreprocesser, hvis indhold, karakter og omfang er vanskelige at forudbestemme.

Samlet set medvirker disse læreprocesser til at revitalisere og forny medarbejdernes syn på, hvordan biblioteket kan arbejde mere effektivt. Desuden kan BL-metoden medvirke til at skabe nogle engagerede medarbejdere, der tager et medansvar for udvikling af sig selv og af egen arbejdsplads.

Her en illustration af modellen. Den består af 7 elementer. Grundidéen er første element. De efterfølgende elementer beskrives i hvert sit kapitel nedenfor.

Figur Fejl! Ukendt argument for parameter. BL-modellen

Grundidé/Formål:

- At lære af forskellighed
- At lære ved at se tingene fra forskellige vinkler (briller)
- At skabe rum for kreativitet & refleksion
- Og derved at skabe udvikling og fornyelse

Forudsætninger:

- Nye leder- og medarbejderroller i ændringsprocesser
- Engagerede medarbejdere, der tager ansvar - proaktiv adfærd
- En understøttende ledelse

Aktører:

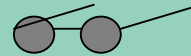
Styregruppe

BL-gruppe

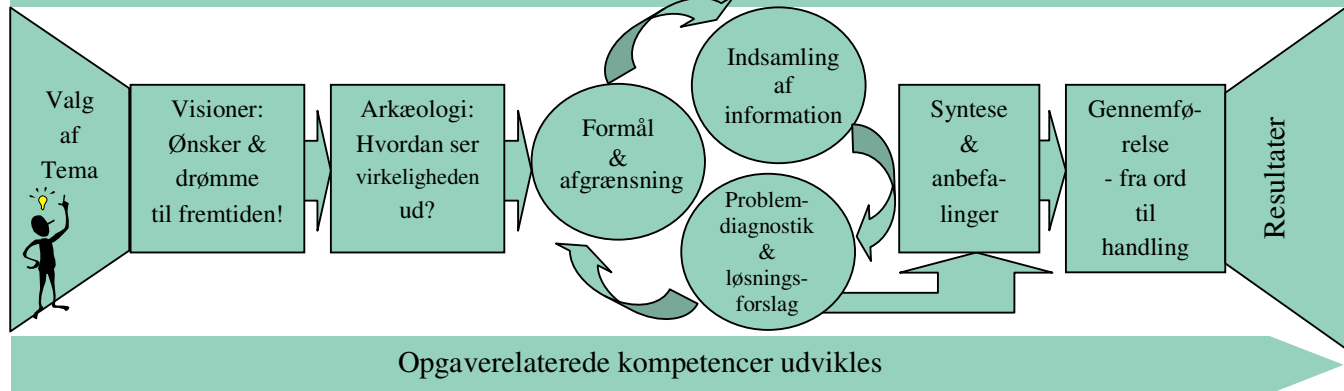
BL-Baggrundsgruppe

Proceskonsulenter

Briller:



Faser:



Læring:

Øge evne til kreativ tænkning

Øge evne til refleksion over 'praksis' & over egen tænkning

Øge evne til systematik & udnyttelse af gab mellem visioner og arkæologi - til at finde løsninger

Træne overblik, evnen til at prioritere & gennemslagskraft - kommunikative evner

Træne handlekraft & vedholdenhed

Metalæring:

At lære at lære □ Udviklingskompetencer skabes □ Benchlearningmetoden læres

Kunstgrebet i BL er:

- *At lære ved at iagttage forskelligheder mellem de deltagende biblioteker.* Når forskelligheder i arbejdsmetoder og i de underliggende antagelser (måden vi tænker på) lokaliseres, skærpes nysgerrigheden efter at finde ud af, hvilken arbejdsmetode der er den “smarteste” (“Best practice”) blandt de deltagende biblioteker. Desuden skærpes deltagerens bevidsthed om egne antagelser – måder at tænke på – og dermed skabes der grundlag for læring i organisationen.
- *At lære ved bevidst at bruge forskellige sæt af “briller” – forskellige perspektiver - til at se på biblioteket som virksomhed.* De forskellige briller er med til at skabe overblik over de mange indfaldsvinkler og facetter, der kan være i at analysere biblioteket som virksomhed. Med andre ord kan brillerne bruges til at skabe det fornødne rum for refleksion, kreativitet og forandring i organisationen.
- *At lære ved at starte en mere grundlæggende refleksionsproces, hvor det primære spørgsmål bliver: "Hvorfor arbejder vi egentlig, som vi gør, og hvilke antagelser ligger der bag?"* Det spørgsmål er ofte kimen til reel nyudvikling, som kan resultere i kvantespring i deltagerens måde at tænke og anskue verden på og dermed også i organisationens daglige arbejdsmetoder.

Det er alfa og omega i BL, at deltagerne fokuserer på de forskelle i arbejdsvaner, kulturer og traditioner, der eksisterer i folkebibliotekerne, og som er nedgroet og “taget for givet” i det enkelte bibliotek.

Er folkebibliotekerne i Danmark så forskellige at gensidige besøg og sammenlignende analyser af, hvordan man arbejder, retfærdigvis kan sammenlignes med en rejse til en fjern horisont, hvor man møder nye vaner og traditioner?

Umiddelbart kunne svaret på spørgsmålet være et “nej”. På overfladen er et folkebibliotek jo et folkebibliotek. Man er underlagt samme lovgivning, og medarbejderne har samme uddannelsesmæssig baggrund etc. Men går man i dybden er svaret et klart “ja”.

Folkebibliotekerne er veletablerede institutioner med hver deres lokale historik, og måden man arbejder og tænker på er i høj grad præget af lokale forhold og lokalt forankrede antagelser om, hvordan arbejdet gøres bedst og mest effektivt. Blot nogle få eksempler på det, illustreres nedenfor.

Eksempel:

En analyse viste, at prioriteringen af arrangementer er meget forskellig. Nogle biblioteker satser meget på arrangementer for voksne, mens andre biblioteker slet ikke har sådanne kulturelle arrangementer. Her er erfaringen – eller antagelserne – at det voksne publikum ikke er tilstrækkelig interesseret i at deltage i sådanne arrangementer.

En anden analyse viste, at holdning og praksis vedrørende brugerselvbetjening er meget forskellig. På nogle biblioteker foregår hovedparten af udlånsekspeditioner ved selvbetjening, på andre biblioteker har selvbetjening en forsvindende lille betydning, og der er ikke umiddelbare planer om, at det skal være anderledes.

Når man kommer tæt på det, der foregår indeni det enkelte folkebibliotek, dukker en mangfoldighed af forskelle frem. Potentialer for gensidig læring er næsten uendeligt. Det kræver bare, at man er åben og kigger langt nok ind i de enkelte biblioteker.

Når BL-metoden først er integreret i organisationen – når deltagerne har tilegnet sig udviklingskompetencerne – så kan metoden indgå som en naturlig arbejdsform i dagligdagen. Hertil kræves ikke ekstern bistand. Det er hensigten, at udviklingsopgaverne skal afvikles sideløbende med de daglige driftsopgaver, for at sikre den nødvendige sammenhæng og forankring. Men det er lige så vigtigt, at udviklingsaktiviteterne ikke opfattes og afvikles som noget ekstraordinært eller først igangsættes, når problemerne er opstået og måske gået i hårdknude. BL er og bør benyttes som en metode til at skabe kontinuerlig læring i organisationen.

3.1 Opsummering

Overordnet set er formålet med BL-metoden, at deltagerne kan lære af hinandens forskellighed, og at lære ved at se tingene fra forskellige vinkler. Metoden har til formål, at skabe det nødvendige rum for kreativitet og refleksion – for derved at sikre udvikling og forandring i organisationen.

- ♦ Intentionen i BL er, at medarbejdere selv i højere grad tager ansvar for egen og bibliotekets udvikling ved at engagere sig i konkrete BL-aktiviteter.
- ♦ BL-modellen og -arbejdet skal forankres i hverdagen. For at udnytte BL-metodens potentiale, bør den integreres som en arbejdsmetode på lige fod med de øvrige arbejdsmetoder i organisationens dagligdag. – Og ikke blot benyttes til at gennemføre et enkelt eller flere projekter i et givet tidsrum.

Grundidéen i BL er:

- ♦ at tage udgangspunkt i de deltagende bibliotekers dagligdag og sammenligne bestemte områder af bibliotekerne på tværs og
- ♦ at lære ved at iagttage forskelligheder mellem de deltagende biblioteker og
- ♦ at lære ved bevidst at bruge forskellige sæt af "briller" – forskellige perspektiver - til at se på biblioteket som virksomhed og
- ♦ at lære ved at starte en mere grundlæggende refleksionsproces, hvor det primære spørgsmål bliver: "Hvorfor arbejder vi egentlig, som vi gør, og hvilke antagelser ligger der bag?".

4. Forudsætninger for BL-metodens succes

Det andet element i benchlearningmetoden er de forudsætninger, som skal være tilstede for at gennemføre et BL-projekt. Der er ingen grund til at lægge skjul på, at BL på en række områder, bryder med traditionelle forestillinger om, hvordan organisationsændringer og virksomhedsudvikling gennemføres.

4.1 BL indebærer et nyt syn på ændringer

I traditionelle syn på organisationsændringer lægges der vægt på, at ændringer i bund og grund skal styres “fra oven”. Det er ledelsens lod at gennemtænke hvad, hvordan, hvornår og for hvem der skal ændres. Den ændringsfilosofi udmønter sig ofte i en detaljeret formålsbeskrivelse, en handlingsplan, resultatkrav m.m. Endvidere er det ofte ledelsen, som entydigt – eller primært - tager stilling til, hvilke medarbejdere der skal være med i ændringsprojektets forskellige aktiviteter.

En af de underliggende antagelser i den traditionelle ændringsfilosofi er, at kun topledelsen har det fornødne overblik og de fornødne kompetencer til at sætte scenen for gennemførelse af ændringer. Endvidere at medarbejdere ikke nødvendigvis har interesse i - og kan se nytten af - at ændre på kendte rutiner og vaner i den trygge dagligdag. Derfor antages topstyring af ændringsprocessen at være en nødvendighed.

I BL er der ingen ambitioner om, at ledelsen skal detailstyre ændringsprocessen fra start til slut. Der er heller ingen forventninger om, at ledelsen altid har de bedste forudsætninger, det fornødne overblik og de rette kompetencer i forhold til at sikre alle ændringsprocesser den fornødne rationalitet.

BL er baseret på et moderne **netværksorienteret ændringssyn**, hvor medarbejderne indenfor udstukne rammer sikres *indflydelse, rum og tid* til at bidrage aktivt til ændringsprocesser, med de muligheder for kompetenceudvikling, som det giver.

Inden for de udstukne rammer sikres projektet de nødvendige kreative input og medarbejdernes engagement og ansvarlighed styrkes tilsvarende. Desuden har det netværksorienteret ændringssyn den fordel, at medarbejdernes viden om relevante forhold i dagligdagen inddrages i projektet – ud fra devisen – at “den der har skoene på ved, hvor de trykker”.

Udvælgelsen af medarbejdere til BL-aktiviteterne kan hensigtsmæssigt basere sig på frivillighed/engagement, medarbejdere med bestemte kompetencer, som er essentielle i forhold til de pågældende temaer for BL-aktiviteterne, eller simpelt hen med henblik på en målrettet udvikling af medarbejdere, som har behov herfor. Samlet set kan rekruttering af medarbejdere derfor basere sig på en kombination af stram og løs styring fra ledelsens side.

Generelt kan udvælgelsen af medarbejdere ske ud fra tre spørgsmål:

- Hvem har lyst til at deltage i BL?
- Hvem har behov?
- Hvad skal der sikres af kompetencer i projektet?

4.1 Bryd med traditionelle leder- og medarbejderroller

BL forudsætter villighed til at ændre på traditionelle leder- og medarbejderroller i biblioteket. Hvis man søger at lede et BL-projekt ud fra det traditionelle ledelsesparadigme, er processen dømt til at mislykkes: Hvis de tværgående BL-grupper styres for stramt, vil den fornødne ansvarlighed ikke blive udviklet. Skal man hele tiden i arbejdsprocessen spørge ledelsen om, hvad den har tænkt sig, skabes der ikke det fornødne rum for kreativitet og refleksion. Og hvis man ikke sikrer processen tid, i forhold til driften (de daglige opgaver), er det bedre at lade være med at forsøge.

I et BL-projekt kan det være problematisk fortrinsvist at bemane BL-grupperne med “Tordenskjolds Soldater”. Det vil sige de medarbejdere, som har udviklet en særlig forkærlighed for, og kompetence til, at indgå i udviklingsorienterede projektarbejder, mens “de andre” passer driften. Kunne der være et behov for i højere grad at klonе hulefiskens og vandløbsfiskens egenskaber for at sikre en bredere udvikling af medarbejdergruppens kompetenceprofil – og for at forankre de nye kompetencer i hele organisationen?

Indebærer BL, at ledelsen fralægger sig retten til at lede ændringsprocesserne i biblioteket? Svaret herpå er nej! Men BL kræver en anden måde at være leder på. Konkret er det vigtigt at ledelsen er lyttende og giver medarbejderne rum og støtte til at udvikle den kreativitet og refleksion, som er forudsætningen for et succesfuldt BL-projekt. Desuden kræver BL nuancerede overvejelser om behov for at forny måden, hvorpå det daglige arbejde koordineres med den ledelse, der udøves i relation til BL-projekterne. Det nytter ikke på langt sigt, hvis ledelsen har én ledelsesprofil i BL-aktiviteterne, og en anden i forhold til ledelsen af de daglige driftsaktiviteter.

Det skal ikke mindst ses i forhold til, at BL er en metode, der skal integreres i dagligdagen, således at udviklingsopgaverne forløber parallelt med driftsopgaverne – kun herved kan kontinuiteten og fremdriften i organisationens udvikling sikres.

4.2 Ledelsen som rollemodel i BL

BL er ikke kun en ændrings- og læringsmetode for medarbejderne i biblioteket. BL minder i bund og grund om den metode, som moderne ledelsesudvikling baserer sig på, nemlig **action-learning-baseret ledelsesudvikling**. Når biblioteker etablerer et netværksorienteret samarbejde om BL, vil det derfor være værd at overveje, hvordan ledelsen i det enkelte bibliotek ikke blot viser projektet opmærksomhed, men også reelt engagement.

Ud over at deltage i styregruppen (Jf. kapitel 5) kan dette engagement bestå i, at lederne selv etablerer en tværgående BL-gruppe med henblik på gensidig inspiration og udvikling af ledelsesprocesserne i biblioteket. Hvis ledelsen viser berøringsangst er faremomentet, at medarbejderne bruger denne erfaring i deres egen fortolkning af BL-metodens relevans, anvendelighed og nødvendighed.

4.3 Risikoelementer i BL

Det væsentligste risikomoment i BL er **ufuldstændige læreprocesser**, hvilket betyder, at processen går i stå pga. konflikter og berøringsangst, eller processen tager en drejning, som ikke var forudset eller ønsket (af ledelsen eller af andre aktører). Det vigtige er derfor, at sikre BL-grupperne **processtøtte**, fra en intern eller ekstern proceskonsulent, som har til opgave at sikre kontinuiteten i læreprocesserne, bl.a. ved at skubbe BL-gruppen ud over de kendte tankerækker og ind i nye erkendelser vedrørende muligheder for ændringer.

BL kan gøre “ondt i sjælen”. Det afsløres nådesløst, at f.eks. et bibliotek på et givet område arbejder smartere end de andre deltagende biblioteker. Erkendelsen af det sker kun langsomt for “de andre”, og vedvarende mobiliseres de kendte forsvarsmekanismer, som kendes fra alle aspekter af livet, når det synliggøres, at man ikke har grebet tingene an på en smart måde. Du-skal-ikke-komme-her-og-spille-klog-mentaliteten kræver tid og selverkendelse at overvinde – også i en BL-proces.

BL er ressourcekrævende, og det er ikke altid, de kortsigtede resultater opleves at stå mål med indsatsen. Men man skal huske på, at det langsigtede mål med BL er kompetenceudvikling. Styrken ved BL er, at der simultant gennemføres konkrete ændringer samtidig med, at kompetenceudvikling realiseres.

Alternativet til BL er mere traditionelle former for kompetenceudvikling. Mange analyser har vist, at læring i traditionel efteruddannelse ofte ikke omsættes til det daglige arbejde. Det faremoment er mindre i BL – fordi kompetenceudviklingen direkte tager udgangspunkt i, og er koblet tæt til, det daglige arbejde, med fokus på at udvikle de vante og ureflekterede arbejdsprocesser, -metoder og tankemåder.

Der er ingen grund til at ophøje BL til en ny ufejlbarlig ændringsreligion. Det er en ændringsmetode, der som alle andre har sine styrker og svagheder. Den er ikke selvkørende og den kræver ligesom andre typer af ændringsmetoder, **udholdenhed og årvågenhed**. Villighed til at lægge konfliktskyhed på hylden er både en forudsætning for og et resultat af BL.

4.5 Opsummering

Fra afsnit 4.1

- ♦ BL baserer sig på et moderne netværksorienteret ændringssyn, hvor medarbejderne indenfor udstukne rammer sikres indflydelse, rum og tid til at bidrage aktivt til ændringsprocesser, med de muligheder for kompetenceudvikling, som det giver.
- ♦ BL-metoden tager *ikke* udgangspunkt i, at ledelsen altid har de bedste forudsætninger, det fornødne overblik og de rette kompetencer i forhold til at sikre alle ændringsprocesser den fornødne rationalitet.
- ♦ S sammensætningen af BL-grupperne bør basere sig på en kombination af udvælgelses kriterierne. Kriterierne kan være medarbejdernes lyst og engagement, den enkeltes behov for kompetenceudvikling samt sikring af, at de nødvendige kompetencer er til stede i BL-gruppen.

Fra afsnit 4.2

- ♦ Det er vigtigt at ledelsen ikke styre BL-grupperne for stramt, da den fornødne ansvarlighed derved ikke bliver udviklet.
- ♦ BL-grupperne skal ikke hele tiden spørge ledelsen om, hvad den har tænkt sig, da der derved ikke skabes det fornødne rum for kreativitet og refleksivitet.
- ♦ Ledelsen skal sikre processen tid i forhold til driften (de daglige opgaver).

Fra afsnit 4.3

- ♦ Det anbefales at lederne selv etablerer en tværgående BL-gruppe med henblik på gensidig inspiration og udvikling af ledelsesprocesserne i biblioteket.

Fra afsnit 4.4

Risikomoment/symptom	Løsningsmulighed
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Udviklingsprocesserne går i stå eller tager en u hensigtsmæssig drejning 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Brug af proceskonsulenter (se også afsnit 5.4)
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Deltagerne reagerer imod ændringer ved at mobilisere en række forsvarsmekanismer 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gennem åben dialog understøttes og udvikles de nødvendige selverkendelses-processerne
<ul style="list-style-type: none"> ♦ BL-metoden er ressourcekrævende og langsigtet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Afsæt tilstrækkelig tid og ressourcer og mobiliser udholdenhed og årvågenhed.

5. De forskellige aktører i BL

Det anbefales, at BL aktiviteter organiseres indenfor rammer, som på en række områder minder om “almindelig” projektorganisering⁵. BL kræver deltagelse af 3-5 biblioteker, afdelinger, organisationer el.lign. for at sikre mangfoldighed i projektet. Det anbefales at samarbejdet realiseres med en styregruppe og et antal tværgående BL-grupper.

5.1 Styregruppen

Styregruppens rolle er at varetage den overordnede styring af projektet i overensstemmelse med “ånden” i BL. Det betyder, at styregruppens væsentligste funktion er, at sikre rammerne om den videre udviklingsproces.

Det gøres f.eks. ved at udpege en række temaer, som egner sig til BL. Temaerne kommer her-ved til at afspejle topledelsens ønsker til, at der skal ske udvikling af biblioteket på bestemte områder. Det er vigtigt samtidigt, at skabe en åbning overfor andre temaer, for at sikre, at en eventuel viden blandt medarbejderne, om andre områders behov for udvikling, kan inddrages i BL-projektet. Det gøres endvidere ved at tage stilling til ressourceindsats og tidsrammer for projektet. Spørgsmål der kan bruges til afklaring er bl.a.:

- Hvilke opgaveområder er det, som trænger til at blive udviklet?
- Hvilken vision har vi for udvikling af opgaveområdet?
- Hvor mange medarbejderressourcer vil vi bruge på projektet (timer og kroner)?
- Hvor lang tid er det hensigtsmæssigt at projektet tager?
- Hvilke milepæle skal der være i projektet?
- Hvordan sikres BL-grupperne processtøtte?
- Hvordan skal vi løbende evaluere projektet?

Oftest vil det være hensigtsmæssigt, at udpege én tværgående BL-gruppe per tema. Styregruppen bør overveje at stille krav om, eller tilskynde BL-gruppen til, at søge inspiration andre steder end i biblioteksverdenen. F.eks. kan en BL-gruppe, som arbejder med det selvinstruerende bibliotek, søge inspiration hos forskellige typer af virksomheder, som arbejder målrettet med E-learning.

Med andre ord: Det er vigtigere, at ledelsen synliggør viden, krav og idéer, frem for at udstede ordrer og træffe beslutninger på vegne af BL-gruppen. Hvis f.eks. en biblioteksleder ved afslutningen af et BL-projekt synes, at én BL-gruppe har arbejdet i en forkert retning, kan det skyldes, at den pågældende leder ikke i tilstrækkeligt omfang har anvendt sine indflydelsesmuligheder i form af idéer, viden og “ønsker til overvejelse” for BL-gruppen.

⁵ I nærværende håndbog er generelle råd om projektorganisering og –arbejde udeladt, da der allerede findes mange bøger om dette emne.

Det er styregruppens ansvar at sikre rekruttering af medarbejdere til de forskellige BL-grupper, som skal gennemføre de konkrete BL aktiviteter.

Det anbefales, at man udpeger suppleanter til styregruppen, ellers er det vanskeligt “at holde gryden i kog” og sikre et bredt fremmøde til styregruppemøderne. Det sikrer samtidig en bredere opmærksomhed og forankring i ledelsen på det enkelte bibliotek.

5.2 BL-grupper

Der etableres et antal tværgående BL-grupper. Antallet bestemmes af antallet af temaer, der arbejdes med i BL-projektet som helhed, og i det enkelte bibliotek, over en given periode. Hvis f.eks. fire biblioteker indgår i et BL-projekt, er det ikke nødvendigt at det enkelte bibliotek tilslutter sig alle temaerne. Tilslutningen til det enkelte tema kan variere fra to til fire biblioteker. Erfaringsmæssigt er det dog en fordel, at mere end to biblioteker, afdelinger, organisationer mv. deltager i den enkelte BL-gruppe, for at styrke mangfoldigheden, inspirationen og læringspotentialer, og for at udgå vind-tab-mentalitet i form af, at “vi er de kloge” og “I er de dumme”.

Formålet med den tværgående BL-gruppe er, at analysere, komme med ændrings- og implementeringsforslag indenfor rammerne af det tema, som BL-gruppen er udvalgt til at arbejde med og endelig at gennemføre ændringsforslagene. Hvad dette arbejde nærmere medfører, beskrives i kapitel 8 om læring i de enkelte faser i projektet.

BL-gruppen bør sammensættes således, at de nødvendige kompetencer fra området er repræsenteret. Er f.eks. materialevalg temaet, er det vigtigt, at der deltager medarbejdere, som har en indgående viden og erfaring vedrørende arbejdet med materialevalg. Det er dog også en god idé at inddrage medarbejdere, som ikke er nøglepersoner på det pågældende opgaveområde, men til gengæld kan betragte tingene udefra. Det er ofte medarbejdere fra distancen, der ser tingene med friske øjne, stiller de frække spørgsmål og spidder de fordomme og antagelser, som knytter sig til, hvordan man arbejder “kompetent” på det pågældende område (se også afsnit 4.1).

5.3 BLB-grupper (BL-Baggrundsgrupper)

For at sikre forankringen af BL-projektet anbefales det, at der etableres BLB-grupper på det enkelte bibliotek som vedhæng og fødekanal til den tværgående BL-gruppe. Behovet for en BLB-gruppe bør dog ses i sammenhæng med det enkelte biblioteks størrelse.

Formålet med BLB-gruppen er:

- At bidrage med idéer til BL-gruppens arbejde
- At hjælpe med dataindsamling
- At skærpe BL-gruppens evne til at formidle tanker, overvejelser, resultater og muligheder for ændringer i relation til det enkelte bibliotek
- At sikre en løbende dialog om og evaluering af projektet
- At advokere for at tingene også kan ses fra andre vinkler end de, som BL-gruppen har fundet, er de mest relevante.

5.4 Proceskonsulenter

For at sikre fremdriften, kontinuiteten og den tværgående koordinering af BL-gruppernes arbejde, anbefaler vi, at en eller flere interne eller eksterne proceskonsulenter vejler grupperne i det indledende BL-arbejde (det kunne være det første eller de to første BL-projekter, som organisationen afvikler).

Proceskonsulentens opgaver er at:

- Sikre de forskellige aktørers indsigt i BL
- Sikre koordinering mellem Styregruppe og BL-grupper
- Være indpisker i forhold til den enkelte BL-gruppe (at sætte dagsorden, bidrage med at lede møder)
- Inspirere den enkelte BL-gruppe
- Fastholde at den enkelte BL-gruppe selv har ansvaret
- Sikre resultatvurdering og evaluering ved milepæle i projektet
- Sikre en professionel afrapportering af projektet
- Kombinere det “at blande sig i” og det at “blande sig uden om”.

5.5 Opsummering

Fra afsnit 5.1

Styregruppens rolle er bl.a.:

- ♦ At varetage den overordnede styring af projektet i overensstemmelse med “ånden” i BL
- ♦ At udpege en række temaområder, som egner sig til BL
- ♦ At synliggøre viden, krav og idéer, frem for at udstede ordrer og træffe beslutninger på vegne af BL-gruppen
- ♦ At sikre rekruttering af medarbejdere til BL-grupperne.

Det anbefales, at der udpeger suppleanter til styregruppen.

Fra afsnit 5.2

BL-gruppernes opgaver er bl.a.:

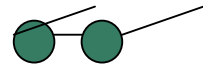
- ♦ At analysere, komme med ændrings- og implementeringsforslag indenfor det tema, som BL-gruppen arbejder med og endelig at gennemføre ændringsforslagene.

Fra afsnit 5.3

BLB-gruppernes rolle er at støtte og supplere BL-grupperne.

Fra afsnit 5.4

Proceskonsulenternes rolle at støtte BL-gruppernes arbejdsproces.



6. Brug af forskellige briller i BL-processen

I løbet af BL-modellens faser er det vigtigt at anvende forskellige analytiske briller på de forhold, som gruppen arbejder med. Det er fordi, de analytiske briller er et konkret og brugbart værktøj, som kan sikre det nødvendige rum for refleksion og kreativitet – læring – i gruppernes arbejde. Vi anbefaler 5 typer af briller, der i de fleste tilfælde giver de nødvendige og tilstrækkelige perspektiver på et emne:

- Ingeniørens briller (god logistik som kilde til resultater)
- Økonomens briller (relevant prioritering af ressourceudnyttelse som kilde til resultater)
- Humanistens briller (mennesket som kilde til resultater)
- De visionære briller (idéer og kreativitet som kilde til resultater)
- De politiske briller (forskellige interessenters holdninger og forlig mellem dem som kilde til resultater)

Når deltagerne tager forskellige analytiske briller på, lærer de at anskue problemer og løsningsforslag (virkeligheden) fra andre synsvinkler, end deres egne. Andre måder at tænke på bliver synliggjort - og i denne proces bliver deltagerne samtidigt bevidstgjort om deres egne briller (jf. at man ofte ikke er bevidst om sin egen tænkning og om sine egne antagelser).

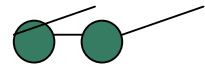
Det er ikke før man ser "på sine egne briller", at man bliver i stand til at anvende nye briller og dermed får udvidet sit "synsfelt", så man kan arbejde med problemer og løsningsforslag fra forskellige synsvinkler – eller med forskellige briller. Således er deltageres brug af forskellige analytiske briller afgørende for, at læring kan finde sted i BL-projektet.

6.1 Ingeniørens briller

Med ingeniørens briller fokuserer man på arbejdsgangene og -processerne i biblioteket. Deltagerne undersøger eksempelvis papirgange, informations- og materialeflow i organisationen. Det anbefales, at man tegner arbejdsgangenes forskellige processer og procedurer ind i et samlet diagram, for at få et overblik over arbejdsgangene og deres bestanddele.

Med diagrammet i den ene hånd og "den analytiske skeptiker" i den anden, kan man undersøge muligheder for at forkorte, eller på anden måde effektivisere, arbejdsgangen ved at stille forskellige spørgsmål:

- Hvorfor indgår de enkelte procedurer i arbejdsgangen?
- Er de nødvendige?
- Kan procedurer f.eks. erstattes/understøttes af IT?
- Hvor mange "par hænder" (og organisatoriske niveauer) indgår i den samlede arbejdsgang?
- Kan arbejdsproceduren designes på en anden og mere hensigtsmæssig måde?



Ingeniørens briller har den fordel, at deltagerne fokuserer på: “Work smarter not harder”, ved at undersøge, hvordan man kan skære de overflødige arbejdsprocedurer fra. Endvidere sikrer ingeniørens briller, at de forskellige arbejdsgange bliver dokumenteret, hvilket bl.a. kan være en gevinst, når nye medarbejdere skal oplæres.

Alene det, at sammenligne konkrete arbejdsgange på tværs af biblioteker, giver som regel stof til eftertanke, idet de vil vise sig ofte at være meget forskellige.

Eksempel – på brug af ingeniørens briller:

I et BL-projekt, med materialevalg som tema, analyserede deltagerne “bogens vej fra materialevalg til hylde”. Her analyserede man, hvilke afdelinger og personalegrupper materialevalet “passerede”, samt hvorvidt møder om materialevalg blev afholdt. Analysen blev indskrevet i skemaer, der var lette at sammenligne, så man kunne vurdere, hvilke arbejdsgange der var de korteste.

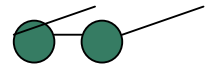
6.2 Økonomens briller

Med økonomens briller kigger man på de ressourcer, biblioteket har til rådighed på et givet område, og det udbytte, der kommer ud af de brugte ressourcer. Det handler med andre ord om at vurdere et områdes lønsomhed.

Et “område” kan f.eks. være arrangementer. Her vil det dreje sig om at analysere, hvad biblioteket bruger af tid og økonomiske ressourcer på arrangementer, holdt op mod f.eks. antallet af arrangementer, antal deltagere, deltagernes oplevelse af arrangementerne etc.

De økonomiske briller har det fortrin, at aktørernes bevidsthed skærpes i relation til sammenhængen mellem ressourcer og resultat. Desuden har disse briller den fordel, at bibliotekets prioritering synliggøres, hvorved man bl.a. får et bedre udgangspunkt for at vurdere:

- Om der er sammenhæng mellem de konkrete prioriteringer i dagligdagen og bibliotekets målsætninger?
- Om der er markante forskelle i forhold til andre bibliotekers prioritering af det samme område?
- Hvorfor bibliotekets prioriteringer er, som de er?
- Om biblioteket kunne prioritere anderledes og hvordan?



Eksempel – på brug af økonomens briller:

I et BL-projekt, med materialevalg som tema, analyserede deltagerne tidsforbruget på det forberedende materialevalg indenfor forskellige materialeformer. Man vurderede, hvor meget tid, der gik med dette arbejde, hvorefter man vurderede, hvorvidt ressourceforbruget matchede bibliotekets prioriteringer af de forskellige materialeformer. På den baggrund blev det muligt at prioritere ressourceindsatsen meget præcist - så den var i overensstemmelse med prioriteringen mellem de forskellige materialeformer.

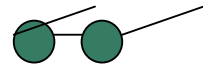
6.3 Humanistens briller

Med humanistens briller kigger man på mennesket i biblioteket. Med disse briller anskues medarbejderne, som den væsentligste kilde til resultater. Når deltagerne tager humanistens briller på, fokuseres der på kommunikationsprocesser, samarbejdsprocesser, arbejdsmiljø, trivsel og motivation. Desuden sættes der fokus på medarbejdernes kompetencer og udvikling af disse.

Humanistens briller har en række fordele, idet der tages højde for en række andre faktorer end de traditionelle økonomiske, som påvirker medarbejderne og dermed også organisations effektivitet. Desuden er det en fordel, at bibliotekets evne til at vedligeholde og udvikle kompetencer kommer i fokus. Med humanistens briller får den enkelte medarbejder, den enkelte afdeling eller det enkelte team et bedre grundlag for at vurdere egne kompetencer i forhold til, hvad der kræves og forventes.

Når deltagerne tager humanistens briller på, kan de eksempelvis stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvordan er vores samarbejde, og kan det forbedres?
- Hvordan forløber kommunikationen, og kan den gøres bedre?
- Hvordan er vores trivsel og motivation, og kan vi forbedre dem?
- Hvordan er vores arbejdsmiljø, og kan det forbedres?
- Har vi de "rigtige" kompetencer i forhold til de forskellige typer af opgaver?
- Hvor er der især behov for at fokusere på kompetenceudvikling?
- Hvordan kan vi arbejde med udvikling af kompetencer?



Eksempel – på brug af humanistens briller:

I et BL-projekt, med materialevalg som tema, analyserede deltagerne, hvilke kompetencer medarbejderne, der stod for materialevalget, havde. Det viste sig, at der ud over de formelle kompetencer, rundt om på bibliotekerne fandtes medarbejdere, som på forskellige måder mestrede materialevalget indenfor deres egen hobby. De havde dermed en særlig motivation til at følge med i ny litteratur indenfor disse områder.

Hvis man analyserer, hvilke kompetencer medarbejderne besidder, kan man med den nye viden vurdere, hvordan opgaverne i fremtiden fordeles på den mest hensigtsmæssige måde.

Hvis vi genkalder os eksemplet fra før, hvor deltagerne analyserede arbejdsgangene med ingeniørens briller på – med henblik på at kortlægge de korteste og mest effektive arbejdsgange – så er det tydeligt, at denne analyse med fordel kan suppleres med det humanistiske perspektiv. Her ville man eksempelvis fokusere på samarbejdet og kommunikationen i arbejdsgangene – og på, hvordan forholdene kunne forbedres ved at designe nye arbejdsprocesser.

6.4 De visionære briller

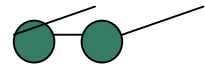
Med de visionære briller fokuseres der på nyudvikling “fra bunden”. Billedligt talt visker man tavlen ren og starter forfra. De visionære briller er særligt fremtrædende i visionsfasen, hvor deltagerne arbejder med deres ønsker og drømme til fremtiden – og bruger dem som drivkraft i det videre arbejde. Desuden bør deltagerne anvende de visionære briller, når der skal genereres løsningsforslag til de identificerede problemer.

Typisk vil man vælge dette perspektiv, når man arbejder med opgaveområder og arbejdsgange, som vurderes at være forældede, og hvor der ikke er behov for “lapperier”. Endvidere vil brillerne med fordel kunne benyttes i forhold til udvikling af helt nye ydelsesområder (f.eks. det virtuelle bibliotek).

Med de visionære briller på kan deltagerne stille radikale spørgsmål som:

- Hvilke ønsker og drømme har vi til fremtiden?
- Er der områder, hvor vi agerer som “slaver af eksisterende systemer og procedurer”, eller er vi i virkeligheden bare “fanger i vort eget tankesæt”?
- Hvor er det, vi kan bruge radikale ændringstiltag i stedet for småjusteringer?
- Hvad hindrer os i at gøre tingene på en helt anden måde?

De visionære briller har det fortrin, at der kan gennemføres radikalt nye tiltag (kvantespring) frem for småjusteringer af eksisterende ydelsesområder og arbejdsgange.



Eksempel – på brug af visionære briller:

I et BL-projekt, med materialevalg som tema, udviklede gruppen en vision for dette område. Visionen gik ud på at øge kvaliteten og effektiviteten i arbejdet med materialevalg. På den baggrund satte gruppen spørgsmålstejn ved deres grundlæggende forudsætninger om, at hvert bibliotek selv skal forestå arbejdet med at vælge materialer inde for alle områder. Ved at sætte spørgsmålstejn ved denne antagelse, fandt gruppen en række muligheder, som voksede frem ved at en række biblioteker delte materialevalget mellem sig. En anden visionær idé var at udlicitere materialevalget for en række biblioteker (eks. et amt) til private firmaer.

6.5 De politiske briller

De politiske briller hjælper deltagerne med at forstå, at der altid er forskellige interesser på spil. Man kan bruge de politiske briller til at analysere de forskellige interesser, som faggrupper, ledere, medarbejdere, brugere, politikere m.m. kan have, i forhold til ændringssituationen. De politiske briller kan endvidere hjælpe deltagerne med at identificere de “varme kartofler”, som kan være genstand for konflikt og problemer i ændringsprocessen.

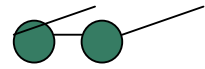
Med de politiske briller på kan vi stille spørgsmål som:

- Hvem vil være for og imod forskellige ændringsmuligheder?
- På hvilke områder kan vi se løsninger, som alle vil synes er bedre end udgangspunktet?
- Hvor skal vi lægge op til bred debat, og hvor skal vi vove pelsen og skære igennem?
- På hvilke områder trænger vi til en åbenhjertig konflikt for at komme videre?

De politiske briller har det fortrin, at vi bliver mere opmærksomme på, at ikke alle forholder sig ens til BL, og der vil ofte opstå modstand mod forandring. Når vi har viden om forskellige interesser er det lettere at tage højde for alle gruppernes ønsker og behov og derved sikre den bedste løsning og reducere eventuelle konflikter.

Eksempel – på brug af politiske briller:

I et BL-projekt, med materialevalg som tema, analyserede deltagerne, hvem der typisk varetog materialevalget. Man undersøgte om det var en central eller en decentral funktion, og hvilke personer eller faggrupper, der varetog opgaven. Deltagerne var klar over, at hvis materialevalget foregik centralt, så ville der være risiko for, at medarbejderne ville udvise modstand, hvis man foreslog en decentralisering af arbejdet. På samme måde ville det være, hvis man fratog en medarbejder opgaven uden at analysere, hvorvidt medarbejderen ønskede aflastning eller mente, at det var en af hans/hendes kerneopgaver.



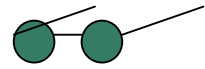
6.6 Analysebriller og faglighed

De 5 par briller giver ikke en udtømmende beskrivelse af de perspektiver, det er muligt at have på et folkebiblioteks udvikling. Deltagerne kan med tiden udvikle andre briller, hvis de synes, de kan finde på nogle perspektiver, som vil have en praktisk værdi for biblioteket. I tråd hermed kan BL-modellens begreber med tiden udvikles og tilpasses til deltagernes temperament, lokale logik og sprog.

Man kunne for eksempel stille sig det spørgsmål, hvor bibliotekar-fagligheden er henne i brillerne? I bibliotekssektoren tales der meget om sektorens faglighed, og om de særlige kompetencer, som sektoren har – ofte på en almengyldig og abstrakt måde. Diskussionen kan gøres mere konkret ved at identificere, hvad fagligheden betyder for de perspektiver og løsningsforslag, som de forskellige medarbejdergrupper kommer med i forhold til BL-projektet.

I et BL-projekt forfølger man biblioteks-fagligheden, ved nøgternt at analysere de “spor”, den sætter i de daglige arbejdsrutiner og måder at tænke på. Vi taler så meget om faglighed, færdigheder og kompetencer, at det næsten kan gøre os “inkompetente”, hvis ikke vi husker, at fagligheden først og fremmest måles på det, vi gør i dagligdagen, og ikke mindst de konsekvenser det har.

Det er gennem en evaluering af daglig praksis at gnisten til ny udvikling af faglig karakter skabes. Derfor bruges BL-metoden og de forskellige briller til at udfordre den faglighed, de mentale modeller og de perspektiver, som vi har – således at nye idéer kan opstå.



6.7 Opsummering

Fra afsnit 6

Brugen af analytiske briller i BL tjener flere formål. For det første kan brugen af forskellige briller være med til at give arbejdsgruppen en fælles synsvinkel på det område, som er genstand for BL. For det andet giver brillerne deltagerne et bredere syn på det pågældende temaer. Brillerne kan således synliggøre de forhold, som man måske har glemt at fokusere på i arbejdsgruppen. For det tredje tjener brillerne det centrale forhold, at skabe rum for refleksion og kreativitet i BL-gruppen, som er helt afgørende for læringsprocesserne og dermed for BL-projektets succes.

Fra afsnit 6.1

Med ingeniørens briller fokuserer man på arbejdsgangene og -processerne i biblioteket.

Fra afsnit 6.2

Med økonomens briller kigger man på de ressourcer, biblioteket har til rådighed på et givet område, og det udbytte, der kommer ud af de brugte ressourcer.

Fra afsnit 6.3

Når deltagerne tager humanistens briller på, fokuseres der eksempelvis på kommunikationsprocesser, samarbejdsprocesser, arbejdsmiljø, trivsel og motivation.

Fra afsnit 6.4

Med de visionære briller fokuseres der på ønsker og drømme om bibliotekets fremtid – de bruges som drivkraft til at tænke nyt i BL-arbejdet.

Fra afsnit 6.5

De politiske briller bruges til at analysere de forskellige interesser, som faggrupper, ledere, medarbejdere, brugere, politikere m.m. har i bibliotekets fremtid og dermed i forhold til BL-projektet.

7 Faserne

BL-Modellen består af en række faser, der på trods af sin linearitet i modellen, sagtens kan forløbe parallelt i det omfang, det er naturligt og nødvendigt. Desuden vil BL-gruppen sandsynligvis konstatere, at man er nødt til at gennemløbe en eller flere af faserne flere gange for at revidere arbejdet efterhånden, som man tilegner sig mere og mere viden om temaet.

7.1 Fase 1: Valg af tema

Arbejdet i den første fase i et BL-projekt går ud på at vælge et tema, som kan give retning for BL-gruppens arbejde.

Et tema kan f.eks. være:

- Bogens vej fra skranke til hylde
- Det selvinstruerende bibliotek
- Bibliotekets hjemmeside
- Mål- og resultatstyring i biblioteket
- Administrative opgaver-, strukturer- og metoder
- Materialevalg
- Kassation
- Ledelse
- Brugerinvolvering
- Samspil med forvaltning/politikere
- Samarbejdsforhold og –metoder
- Kompetenceudvikling

Argumenterne for at tage udgangspunkt i et eller flere temaer er, at temaer er tværgående i deres natur. Et alternativ til temaer kunne være, at tage udgangspunkt i en bestemt afdeling eller hele biblioteket (se afsnit 2.1.1 om “hvad der kan benchmarkes”). Men temaer er oftest bedre, idet de er tværgående i forhold til eksisterende strukturer og opdelinger i biblioteket (f.eks. opdelingerne: Hovedbibliotek/filial, voksenafdeling/børneafdeling, administration, supportfunktioner/ledelse og basale biblioteksfunktioner).

Desuden har temaer den fordel, at de bryder med logikken i dagligdagen, når der arbejdes tværgående.

Et af de basale succeskriterier i BL-metoden er at bryde med dagligdagen.

Hvis BL-projektets struktur afspejler samarbejdsrelationerne i dagligdagen, hvad er så det nye og frække, og hvorfor er ændringerne så ikke allerede sket? Endsige hvor skal inspirationen og det nye fordomsfri syn på ændringsmulighederne så komme fra?

7.1.1 Hvordan vælges temaer?

Først og fremmest er det væsentligt at udvælge temaer, som er vigtige, eller er ved at blive vigtige i forhold til det enkelte biblioteks ændringsdagsorden. F.eks. kunne man tage udgangspunkt i den Benchmarking mellem biblioteker, som KIB konceptet⁶ lægger op til. Se www.kib.dk eller www.bs.dk. Husk på, at BL som ændringsmetode skal ses i sammenhæng med *behovene for strategisk kompetenceudvikling af bibliotekets medarbejdere*.

Det enkelte bibliotek bør derfor udvælge områder, som er nødlidende i forhold til de fremtidige udviklingsbehov. Der er dog inden grund til absolut at forbigå områder af bibliotekets virksomhed, som man er på forkant med. I praksis vil det vise sig, at biblioteker, som i deres selvopfattelse tror, de lever op til “best practice” ofte får sig nogle overraskelser, fra biblioteker, som skulle være “sakket bagud”.

I valget af temaer anbefales det, at såvel ledelsen som medarbejderne indgår (se desuden afsnit 5.1 om styregruppens rolle i valg af tema). Alene det, at medarbejderne inddrages i udvælgelsen af temaer, vil styrke medarbejdernes engagement og involvering og bidrage til gradvis implementering af nye leder- og medarbejderroller i biblioteket, på bekostning af det gamle top-down orienterede ledelses- og samarbejdsparadigme.

I denne fase træder discipliner som **personlig mestring** og **personlige visioner** frem og bliver vigtige fordi motivation og engagement er en central drivkraft i BL-projekter. **Teamlæring** og **dialog**, som læringsværktøjer er vigtige at fokusere på i denne fase.

Fælles møde mellem deltagere om valg af temaer:

Det anbefales, at de deltagende biblioteker/ afdelinger mødes på tværs for at brainstorme og udveksle idéer og erfaringer i forhold til mulige temaer. Et vellykket BL-projekt handler *mere* om, at opnå en fælles erkendelse om behovene for ændringer ud fra en gensidig dialog, og *mindre* om, at lade egne kæpheste sætte en lokal præget dagsorden, som udgangspunkt for en forhandling af temaer med “de andre”.

Hvis man går ind i et BL-projekt med den attitude, at man kan *få* af de andre, og er vrangvillig til at *øse* af egne kompetencer, eller hvor man har ry for – eller hvor det er bibliotekets selvopfattelse - at man har et forspring, så kan der erfaringsmæssigt ske to ting. Ens motiver bliver afsløret eller man får skabt et dårligere grundlag for BL-arbejdet end det, som basalt kendetegner fordomsfri BL. Her findes der i stedet en åben og ægte gensidig relation, hvor der ikke er millimeterdemokrati omkring, hvornår den enkelte deltager “giver og tager”.

⁶ KIB er et operationelt og standardiseret måleværktøj til evaluering af bibliotekernes ydelser overfor brugerne, herunder en evaluering af de omkostninger, der er forbundet hermed. Værktøjet er udviklet på baggrund af projektet “Metoder til sammenlignelige målinger af kvalitet, produktivitet og effektivitet i biblioteksydelser”

Selvfølgelig skal det moderne folkebibliotek tage højde for, at det også befinder sig i en konkurrencesituation. Men hvis motiverne til at holde kortene tæt til kroppen baserer sig på et behov for, at positionere eget bibliotek eller afdeling på bekostning af “de andre” og uden hensyntagen til, hvad der dybest set er i brugernes interesse, endsigse bibliotekssektorens samlede interesse, så vil man få en ufrugtbar proces.

Udvælgelsen af temaer bør ske i sammenhæng med andre ændringsprojekter i biblioteket.

Hvis et bibliotek eksempelvis er i gang med en målsætningsdebat, som led i kommunens generelle kontraktstyring, kan man med fordel indgå i en BL-gruppe om erfaringer med mål- og resultatstyring. At der allerede foregår udvikling er ikke en hæmsko for BL – snarere tvært imod. Forestillinger om, at verden skal stå stille, for at vi kan udvikle os, hører fortiden til. Erfaringsmæssigt er det ofte sammenlignelige udviklingstemaer, som er på det enkelte biblioteks dagsorden. Det øger kun nytten af gensidig erfaringsudveksling og fælles inspiration til udvikling.

7.2 Fase 2: Visioner, ønsker og drømme om fremtiden

Når deltagerne har valgt et givent tema, skal de i arbejde med deres visioner i relation til dette tema.

Konkret handler det om at deltagerne arbejder med deres ønsker til, og drømme om, fremtiden, *uden at kigge på realiteterne.*

Det handler om at trække på gruppens kreative potentiale, og dette forøges, når deltagerne gør sig fri fra dagligdagens begrænsninger og sædvanlige tankemønstre. Det er vigtigt at fokusere på, at få afdækket deltagerens **mentale modeller**, før man kan være **visionær** og dermed se ud over de mentale modeller!

Her gælder det om at anvende metoder som brainstorming, fremtidsværksted, tænke store og visionære tanker og glemme alt om eventuelle problemer med at gennemføre dem. Hvis man sigter efter månen kan man nå langt.

Deltagerne kunne prøve at arbejde udfra følgende forudsætninger:

- Hvis virkeligheden var sat ud af kraft ...
- Hvis alt kunne lade sig gøre ...
- Hvis vi helt selv kunne bestemme
- Hvis der ikke var love, foreskrifter, logik, eksperter, “nødvendigheder”, magtkonstellationer, facts, så ...

Udfra ovenstående forudsætninger kan deltagerne f.eks. overveje følgende spørgsmål, som led i den kreative proces:

- Hvor plejer ønsker og krav til udvikling at komme fra?
- Hvad skal vi bryde med?
- Hvordan fremmes idéskabelse i det daglige og som led i BL-projektet?
- Hvordan fremmes idéskabelse som led i andre ændringsprocesser, vi er i gang med?
- Hvor skal/kan vi evt. få de nye gode idéer fra?
- Er der forhold på arbejdspladsen, som hæmmer idéskabelse? Og hvilke forhold er der evt. tale om?
- Belønner vi gode idéer i den måde, vi omgås hinanden på?
- Skaber vi tid og rum til at formulere og udvikle de gode idéer?
- Hvornår har jeg sidst fået en god idé, som jeg bød ind til fordel for bibliotekets udviklingsproces?
- Er jeg ofte påpasselig med at lancere mine idéer, fordi jeg ikke tror andre vil kunne li’ dem, eller fordi jeg ikke tror på min egen gennemslagskraft i formidlingen af dem?
- Hvordan ved man at en idé er god, og hvem kan afgøre om en idé er god?

7.3 Fase 3: Arkæologi

Deltagerne arbejder efter visionerne videre med at identificere de overordnede problemer, der rejser sig indenfor det valgte tema – og som formentligt er baggrund for det iværksatte BL-projekt. Her skal deltagerne reflektere over den konkrete virkelighed, hvorfor den ser ud som den gør, og hvilke antagelser der ligger bag.

Konkret går arkæologifasen ud på, at undersøge forskelligheder hos de deltagerne biblioteker, afdelinger, virksomheder m.v.

Er der tale om en ekstern Benchmark kan vi anbefale, at de første møder afholdes på de forskellige biblioteker, så man tager på besøg hos hinanden, viser rundt på hele biblioteket og er åbne overfor førstehåndsindtryk fra de besøgende.

Vi har i kapitel 8.2 beskrevet formidlingsmetoder, der er væsentlige at holde sig for øje i denne fase. Det gælder ikke om at kritisere hinanden, men at observere forskelle og ikke mindst

forskelle i forklaringer på, hvorfor vi gør, som vi gør. Hvis man graver lidt i dette "hvorfor", kommer man nemlig nærmere det, vi i kapitel 2 benævner "**mentale modeller, værdier, normer og grundlæggende antagelser**". Desuden kommer **teamlæring og dialogarbejdet** i spil i denne fase.

Det anbefales, at BL-gruppen dokumenterer resultaterne af deres arbejde.

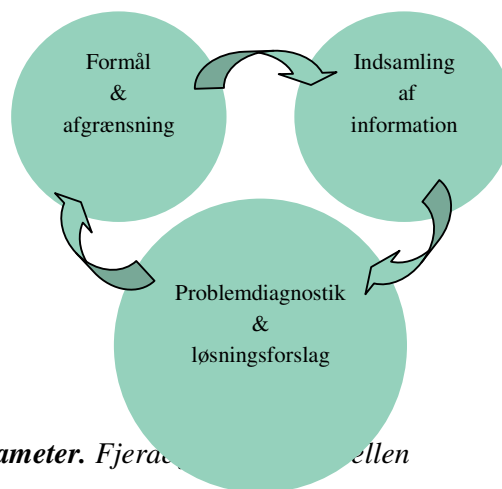
Et eksempel på en dokumentationsmetode er diagrammer, f.eks. workflow-diagrammer, input-output diagrammer f.eks. af bogens vej fra bestilling til hylden. Fordelen ved at visualisere workflow er, at ulogiske og logiske flow tydeliggøres. Diagrammer kan også anvendes til at illustrere hvordan fremtidige workflow skal se ud.

I arkæologifasen skal deltagerne også være opmærksomme på, hvilke briller de vælger at se på virkeligheden med (de forskellige typer briller er beskrevet i kapitel 6).

F.eks. kan man anvende ingeniørens briller, når man ser på, hvordan arbejdsgangen i materialevalget "flyder" i et workflowdiagram. Man kan også anvende økonomens briller ved at sætte tids- og omkostningsforbrug på de enkelte processer. Desuden kan man se på, hvilke kompetencer de enkelte processer kræver af medarbejderne, samt hvilke interessenter der påvirker beslutninger i arbejdsgangen. Deltagerne kan derfor gennemføre arkæologi med flere sæt briller på.

7.4 Fase 4: Analyse

Når factsene er fundet skal de analyseres. I BL-modellen i kapitel 3 er fase 4 illustreret med tre cirkler. Pilene illustrerer, at der specielt i fase 4 kan forekomme mange gentagelser, hvor de tre cirkler gennemløbes flere gange.



Figur Fejl! Ukendt argument for parameter. Fjerde fase i BL-modellen

Indledningsvist præciseres projektets formål og dets afgrænsning. BL-gruppen er nødt til at konkretiser hvilke(t) problem(er) de ønsker at arbejde videre med. At afgrænse problemstillingen handler om at være bevidst om de til- og fravalg, der tages i forhold til temaets bredde og dybde. Det er vigtigt for BL-gruppen fortsat at bevæge sig mellem visionerne og arkæologien, dvs. i det felt af muligheder, der tidligere blev ridset op mellem de to.

På den baggrund kan det mere omfattende *analysearbejde* begyndes. Det skal fodres med data, og deltagerne går derfor i gang med at indsamle den nødvendige information. *Dataindsamling* er ikke trivielt, fordi både såkaldte bløde og hårde data eventuelt skal indsamles. Her kan baggrundsgrupper inddrages til indsamling af de relevante data. BL-gruppen må afveje, hvorvidt data er let eller svært tilgængelige. Man må afgøre, hvor mange ressourcer man med rimelighed vil anvende på at indsamle dem.

På baggrund af data foretages der belysning af det valgte projekt. Forskelligheder beskrives og/eller opstilles i skemaer.

Deltagerne arbejder med spændet mellem visioner og virkelighed for at mobilisere den kreative energi.

BL-gruppen skal arbejde med problemet ud fra et helhedssyn - et problem/tema kan ikke opfattes uafhængigt og isoleret, og der skal udkrystallisere sig i en række konkrete løsningsforslag.

Det er også i denne fase vigtigt, at holde sig "sine briller" for øje. Dermed ment at det er vigtigt, at de briller man ser med i formål og afgrænsninger også anvendes i dataindsamlingen, i selve analysen samt ikke mindst i forslagene til løsninger. F.eks. kunne man gennemløbe de 3 underfaser med forskellige briller på og dermed komme frem med mange forskellige løsningsforslag. Anvendelse af de forskellige briller kan også hjælpe til at analysere de forskellige deltagers/bibliotekers **mentale modeller**. Disse bør identificeres, udfordres og evt. revideres.

7.5 Fase 5: Syntese & anbefalinger

I den efterfølgende fase skal deltagerne arbejde med at skabe syntese af analysearbejdets mange bestanddele. På den baggrund skal der foretages en prioritering mellem de udviklede løsningsforslag, og i den forbindelse skal der udarbejdes en argumentation for gruppens anbefalinger.

I denne fase er det især prioritering af løsninger, der skal være velargumenteret.

Velargumenterede valg består i, at dokumentere både til- og fravalg, men også at kunne præsentere argumenterne, så de forskellige interessenter kan forstå dem. Man er nødt til at "tale modtagerens sprog", så det bliver let for de forskellige interessenter at forstå budskabet.

I denne fase handler det også om at vurdere, hvorvidt løsningen reelt kan implementeres i biblioteket. Det handler om at imødekomme modstand imod forandring, så et godt og gennemarbejdet forslag også bliver implementeret.

BL-gruppen kan ikke arbejde isoleret. Idéer og fremdrift skal præsenteres til kollegaerne, ledelsen og specielt for dem, der er beslutningstagere. BL-gruppen skal vurdere, hvordan budskabet om ændringer lettest spredes og accepteres i organisationen.

Personlig mestring fra kapitel 2 kan i denne fase anvendes til, at den enkelte deltager i sit daglige virke prøver at "sælge" de nye løsningsmetoder. Det gøres lettest ved virkelig at gå ind for dem, når emnet diskuteres i forskellige sammenhænge. Det betyder bl.a. at tendensen til at søge mod konsensus i enhver sammenhæng ikke er den grundlæggende antagelse, der skal tages i anvendelse i denne fase. Man må indgå i dialog og acceptere at bare det at tale om problemerne kan bibringe løsningen noget positivt, også selv om man ikke ender med én fælles løsning.

7.6 Fase 6: Gennemførelse

I denne fase skal løsningsforslagene gennemføres – der skal sættes handling bag ordene.

For BL-gruppen handler det nu om, at den på det enkelte bibliotek eller afdeling vælger hvordan implementeringen skal foregå. BL-gruppen kan fortsætte med at mødes på tværs af parterne, for at holde hinanden til ilden og for at udveksle erfaringer. Men det er på det enkelte bibliotek eller afdeling, at arbejdet skal gennemføres (hvis løsningsforslaget f.eks. handler om at udvikle en fælles web-baseret guide til biblioteksorientering, forsætter arbejdet naturligvis på tværs).

Deltagerne fra BL-gruppen skal udarbejde implementeringsplaner, og her bliver BLB-gruppen sandsynligvis god at inddrage.

BLB-gruppen kender jo til arbejdet og kan være med til at komme med forslag til realistisk implementering.

Som beskrevet i fase 5 ovenfor, så handler arbejdet i fase 6 også om at gå i dialog og diskussion med kollegaer, ledelse og andre interessenter på biblioteket. Man kan f.eks. præsentere sine forslag på store fællesmøder for hele biblioteket, for separate afdelinger eller man kan indkalde de direkte involverede til at deltage i implementeringsarbejdet. Vigtigt er det dog at vælge en implementeringsstrategi, så alle der kan have interesse, og brug for at vide noget om løsningerne, får den relevante information. Desuden inddrages dem, der har vigtig viden på området, hvis de ikke allerede er i BLB-gruppen.

Vedholdenhed er også en væsentlig egenskab at mestre i denne fase. Vi kommer nærmere ind på dette i kapitel 8.5, så vi vil blot anvende et kendt citat her: "Rom blev ikke bygget på én dag".

7.7 Løbende evaluering

Deltagerne må ikke glemme, at det er væsentligt både for resultatet og for at kunne lære og udvikle sine kompetencer, løbende at evaluere projektets fremdrift. Således kan det anbefales, at man på hvert møde i BL-gruppen har et punkt, der hedder "læring", hvor man formulerer, hvad man egentlig har lært. På den måde skabes en fælles refleksionsproces, samt ikke mindst en positiv stemning på møder, hvor humøret også kan være nede i kulkælderen af frustrationer over følelsen af, at projektet ingen vegne kommer. Hvis man fokuserer på læring, så vil man hurtigt opdage, at man er kommet langt med kompetenceudviklingen!

7.8 Opsummering

Fra afsnit 7.1

Arbejdet i den første fase i et BL-projekt går ud på at vælge et tema, som kan give retning for BL-gruppens arbejde. Først og fremmest er det væsentligt at udvælge temaer, som er vigtige, eller er ved at blive vigtige i forhold til det enkelte biblioteks ændringsdagsorden.

Fra afsnit 7.2

Når deltagerne har valgt et givent tema, skal de i den næste fase arbejde med deres visioner i relation til dette tema. Konkret handler det om, at deltagerne arbejder med deres ønsker til, og drømme om, fremtiden, *uden at kigge på realiteterne*.

Fra afsnit 7.3

Den tredje fase handler om, hvad det er for en situation, som deltagerne konkret befinder sig i. Deltagerne arbejder med at identificere de overordnede problemer, der rejser sig indenfor det valgte tema – og som formentligt er baggrund for det iværksatte BL-projekt.

Fra afsnit 7.4

Den fjerde fase er der, hvor arbejdet intensiveres. Deltagerne arbejder med spændet mellem visioner og virkelighed for at mobilisere den kreative energi, der skal udkrystallisere sig i en række konkrete løsningsforslag.

Fra afsnit 7.5

I den efterfølgende fase skal deltagerne arbejde med at skabe syntese af analysearbejdets mange bestanddele. På den baggrund skal der foretages en prioritering mellem de udviklede løsningsforslag, og i den forbindelse skal der udarbejdes en argumentation for gruppens anbefalinger.

Fra afsnit 7.6

I denne fase skal løsningsforslagene gennemføres – der skal sættes handling bag ordene. For BL-gruppen handler det nu om, at den på det enkelte bibliotek eller afdeling vælger hvordan implementeringen skal foregå.

Fra afsnit 7.7

Det er væsentligt både for resultatet og for at kunne lære og udvikle sine kompetencer, at deltagerne løbende evaluerer projektets fremdrift.

8. Læring i BL-projektets forskellige faser

I de følgende afsnit beskrives de *udviklingskompetencer*, som udvikles under BL-arbejdet i BL-modellens forskellige faser. Desuden beskrives de typiske symptomer, der opstår, når læring ikke realiseres i fornødent omfang. Der gives endvidere eksempler, som kan være med til at klargøre, hvad det er for kompetencer, der er vigtige at træne “mens klaveret spiller” i de enkelte faser af BL-projektet.

8.1 Læring i temafasen

Et af de kompetenceområder, som folkebibliotekerne nødvendigvis må træne, er evnen til nytænkning og skabelse af brugbare nye idéer. Formålet med at involvere medarbejderne i temafasen er netop, at udvikle de kreative kompetencer – evnen til kreativ tænkning - som kan være en mangelvare i det enkelte bibliotek.

I den traditionelle opfattelse af en virksomhed eller organisation, er det ikke synligt medarbejderens ansvar, at bidrage til den nye dagsorden. Den tid er forbi, hvor den enkelte medarbejder kan læne sig tilbage og vente på ledelsens idéer og udspil. Den øgede kompleksitet i bibliotekets ydelsesprofil og services nødvendiggør, at alle bidrager til udviklingen.

Den enkelte biblioteksmedarbejder må i øget omfang vise ansvar overfor den udviklingsmæssige dagsorden og selv stille sig spørgsmål som: Hvem har gode idéer til udvikling af indgangen til bibliotekets website? Hvem har gode idéer til nye kulturelle arrangementer? Hvem har gode idéer til øget synliggørelse af biblioteket i lokalsamfundet? Hvem har konkret viden om, og kan se samarbejds muligheder i forhold til, igangværende aktiviteter i lokalsamfundet, eller idéer, til andre nye samarbejdspartnere? Hvem ved noget om de temaer, der aktuelt er på den kommunale dagsorden? – Og hvem har gode idéer til at gå helt nye veje?

Det er ikke længere nok, at betro ledelsen ansvaret for udviklingen af biblioteket. Den enkelte medarbejder må selv bidrage konstruktivt og målrettet. “Jeg” skal kigge på mig selv, før “jeg” placerer ansvaret andetsteds for at føde og viderebringe de gode idéer til udvikling af arbejdspladsen.

8.2 Læring i visioner, ønsker og drømme for fremtiden

Som i foregående fase skal medarbejderne arbejde med at træne deres kreative evner. Dette sker når de skal opstille visioner, ønsker og drømme for fremtiden. Formålet med denne fase er, at de når de skal udarbejde visioner, ønsker og drømme for fremtiden ”tvinger” sig selv til at gøre sig fri af de daglige begrænsninger og sædvanlige tankemønstre.

Når der arbejdes med BL vil deltagerne opdage, at de ambitioner og forventninger (dvs. visioner, ønsker og drømme til fremtiden) til resultaterne, der er opstillet oftest er lavere end det resultat projektet faktisk ender med. Meget modstand – i form af manglende frigørelse af fra

egne forudsætninger om, hvordan ”tingene gøres” eller ”ikke gøres” – resulterer i, at de mål, der er for projektet er lavere end det kunne forventes.

Ved at opstille visioner, ønske og/eller drømme for fremtiden bryder deltagerne deres vante tankesæt. Deltagerne kommer til at se nye vinkler på det givne tema og der opstilles mere virkelighedsnære ambitioner for gruppen.

Endvidere får deltagerne indsigt i deres eget tankesæt. Det betyder, at de vil opleve at kunne se sine egne forudsætninger udefra. Forudsætninger der ikke længere har hold i virkeligheden ”tvinges” nærmest til at blive ændre.

Endelig vil de ændrede opfatter og forudsætninger betyde, at deltagere såvel bevidst som ubevidst komme til at præge det arbejde, der udføres i BL-gruppen. Det nye tankesæt gør at deltageren vil ændre sin handlemåder.

8.3 Læring i arkæologifasen

Arkæologifasen har til formål at give BL-gruppen en fælles viden om, hvordan de deltagende biblioteker arbejder på det pågældende område i dag, og hvilke tanker og forestillinger der ligger bag denne praksis.

Der var engang en berømt jazz-musiker, som blev spurgt om, hvordan han dog bar sig ad med at spille b-stykket i en melodi, han havde indspillet på en lp, et par år tidligere. Han svarede ”beundreren”, at det havde han ikke den fjerneste anelse om. Faktisk havde han hverken hæftet sig ved, at det han spillede i det pågældende b-stykke var særlig genialt eller tænkt på, hvad det var han spillede, eller hvor inspirationen var kommet fra. Han forsikrede ”beundreren” om, at han hverken kunne noder eller beskæftigede sig med at analysere, det han plejede at spille.

Vort daglige arbejde er præget af, at vi arbejder ureflekteret. Vi arbejder ud fra viden-inde-i-hovedet-princippet. Viden-inde-i-hovedet-princippet virker som en autopilot - vi kender vore arbejdsprocedurer udenad og i søvne. Men hvad, hvis det var en anden, som pludselig skulle overtage arbejdsfunktionerne? Eller hvad ville der ske, hvis vi pludselig skulle formidle struktureret, hvordan det i virkeligheden er, vi arbejder? Og hvorfor vi gør, som vi gør? - Hvilke antagelser ligger bag vor måde at arbejde på?

Vi kender vore begrænsninger, når vi en dag ikke er på arbejdspladsen, og vi i en akut situation skal beskrive, hvordan man kan finde bestemte informationer, eller hvordan vi plejer at gennemføre en bestemt arbejdsgang.

En biblioteksmedarbejder kan f.eks. komme ud for at skulle slå op i en anden medarbejders elektroniske kalender, for at finde informationer, som medarbejderen, der er til møde udenfor

huset, skal bruge. Hvis ikke den pågældende medarbejder, som skal agere “venlig hjælper”, er vant til at bruge det elektroniske kalendersystem, som alle har fået stillet til rådighed, skal han instruere den anden medarbejder i hvordan vedkommende strukturerer og bruger hans kalender. Det er ikke let over en telefon.

Øvelse:

Prøv at sætte dig ned foran en af dine arbejdskolleger og bed vedkommende beskrive, hvad det er, han laver. Det skal selvfølgelig helst være en medarbejder, hvis arbejdsområde du ikke er fortrolig med. Prøv at give ham feedback på, hvor god du synes han er til det. Eller endnu bedre, prøv at formidle, hvad det er du laver på dit daglige arbejde til din familie eller din samlever. Hvordan føles det, og hvad er resultatet? Bliver du forbavset (irriteret), og hvad skyldes det?

Det er essentielt for en BL-gruppe at kunne fastholde og beskrive en konkret arbejdsfunktion, så udenforstående kan forstå den. Men det kommer erfaringsmæssigt ikke af sig selv. Ofte forstår de udenforstående kun, hvad der foregår, hvis de får mulighed for at se det i praksis. Man opdager først, hvor svært det er at forklare, hvordan man arbejder, når man konfronteres med behovet for at formidle det. Det kan for mange være en frustrerende, men også en lærerig proces.

Eksempel:

I en BL-gruppe, som beskæftiger sig med arbejdsprocessen “Materialets vej fra skranke til hylde”, skal deltagerne fra de forskellige biblioteker beskrive for hinanden, hvordan det foregår på det enkelte bibliotek. Efter to timer beslutter man sig i højt humør, men samtidig i erkendelse af, at det er meget svært at beskrive mundtligt, for at se, hvordan det foregår på det bibliotek, man afholder mødet på. Man opnår så gode erfaringer med denne del af BL-processen, at man beslutter, at man på næste møde, på et andet bibliotek, vil starte med at “se”, og derefter “høre”, hvordan de gør det dér og beskriver alle bibliotekers materialets vej fra hyldeprocedure i et flow-diagram.

Når vi i et BL-projekt skal formidle, hvordan vi arbejder på “mit bibliotek”, er følgende spørgsmål vigtige:

- Hvad er formålet med den arbejdsproces, jeg skal formidle min viden om til udenforstående?
- Hvordan ville jeg formidle min viden, hvis det var til en ikke særlig erfaren bruger på biblioteket (laveste fællesnævner), som var modtageren?

- Er jeg i stand til at give en beskrivelse, som åbner op for nuancerne og skærper opmærksomheden (apropos brillerne/perspektiverne i BL)?
- Hvilke pointer vil jeg gerne have fremhævet i min beskrivelse?
- Hvordan får jeg beskrevet det, jeg ikke selv ved, og hvor jeg er afhængig af mine kollegers hjælp til beskrivelsen?
- Hvad kan jeg lære om mit eget bibliotek ved at arbejde med ovenstående spørgsmål?

I et BL-projekt kan manglende kommunikative evner vise sig i form af helt andre problemer - i forskellig forklædning. Nedenfor nævnes en række konkrete "virkelige eksempler" fra en BL-proces:

- "Det er også for uklart, hvad vi skal gøre i det her projekt" (underforstået; vi er forvirrede lige nu?)
- "Vi har vist ikke så meget til fælles, så det gør noget" (underforstået; vi forstår ikke det, de andre siger?)
- "Vi savner nogle udmeldinger fra ledelsen om, hvad det er, den gerne vil ha" (underforstået; er der ikke nogle udenforstående, som kan fortælle os, hvad det er vi skal gøre eller, hvad facit bør være?)
- "Jeg føler de andre griner af os, fordi de synes de er klogere" (underforstået; hvorfor skulle jeg indrømme, at måden hvorpå vi arbejder ikke nødvendigvis er gennemtænkt eller konkurrencedygtig?)

BL-processens vilkår bliver først rigtig tydelige, når euforien efter projektetableringen og visionsfasen har lagt sig, og vi nærmer os beskrivelsen af, hvordan vi arbejder. Men hvorfor kan åbenheden og entusiasmen pludselige forsvinde her? Hvad er det mon for mekanismer, der gør det så svært at tale om, hvordan og hvorfor vi gør, som vi gør i det daglige?

Har du et svar på det, så formuler det og diskuter det med dine kolleger!

8.4 Læring i fasen: Formål, dataindsamling, analyse & løsninger

Ét er at formulere visioner og idéer og beskrive, hvordan man gør i dag. Noget andet er at komme videre og udnytte det til fremtidig udvikling. Det kan kun realiseres ved, at der foregår en læreproces, hvor BL-gruppen bliver i stand til at formulere mere præcist, hvad den, på basis af de indledende sonderinger, har som omdrejningspunkt for sit arbejde. Eller med andre ord, hvad er problemformulering, afgrænsning og behovet for yderligere dataindsamling.

De kompetencer, som trænes i denne fase, er evnen til at systematisere og strukturere arbejdet med en problemstilling samt evnen til at bryde en problemstilling op i delområder med henblik på nærmere dataindsamling og analyse. – Og på baggrund af den her fremkomne problemidentifikation – at udvikle en række løsningsforlag, ved at bruge spændingsforskellen mellem visioner og virkelighed.

Mere konkret trænes:

- Evnen til at skabe konsensus om en konkret formålsbeskrivelse med arbejdet
- Evnen til at formulere en formålsbeskrivelse
- Evnen til at prioritere og argumentere for til- og fravalg (afgrænsning)
- Evnen til at arbejde med præcise termer og begreber, som deltagerne skal opnå indsigt i
- Evnen til at bruge forskellige “briller” (perspektiver) i arbejdet med formålsbeskrivelse, afgrænsning og som grundlag for dataindsamling
- Evnen til at arbejde struktureret med dataindsamling
- Evnen til at suge viden af kollegerne hjemme på eget bibliotek eller afdeling, og strukturere denne på en overskuelig måde
- Evnen til at strukturere og gennemføre en analyse
- Evnen til at være kritisk over for egne analyseresultater

I biblioteket er de ovennævnte kompetencer i brug hver eneste dag. Evnen til at systematisere og strukturere data og information er en vigtig del af biblioteksmedarbejderens hverdag. Der er endvidere tale om kompetencer, som løbende trænes i almindeligt projektarbejde. I et BL-projekt sættes de opøvede kompetencer på en vanskeligere prøve, idet f.eks. deltagelse af flere biblioteker, indebærer flere måder at gøre tingene på, og at der i rygraden er etableret forskellig sprogbrug og erfaring med projektarbejde. Der kan opstå spørgsmål som:

- “Mon vi nogensinde bliver enige om den her formålsbeskrivelse – vi snakker og snakker uden at komme videre” (problem: BL-gruppen har svært ved, at få skabt overblik og nå frem til fælles accept af én fælles formålsbeskrivelse)
- “Det du forstår ved kompetenceudvikling, er ikke det, jeg lægger i begrebet...” (problem: BL-gruppen er endnu ikke enige om begreber og termer)
- “Det var ikke de informationer vi blev enige om at indsamle” (problem: manglende fælles stillingtagen til, og forberedelse af, dataindsamlingen)
- “Da jeg kom hjem fra sidste BL-gruppemøde kunne jeg ikke helt forstå, hvad det var jeg skulle analysere på” (problem: manglende indsigt i, hvad formålet med indsamling og data og analyse nærmere var).

Det er udgangspunktet for læring i denne del af projektarbejdet, at de forskellige projektarbejdskoncepter konfronteres i en åben læreproces. Hvordan vi plejer at gøre derhjemme erstattes af en ny fælles referenceramme.

Samlet set styrkes evnen til at arbejde projekt- og netværksorienteret, på en systematisk og struktureret måde. Det er ikke let, og kompetencer som evnen til at skære igennem, skabe overblik og fælles accept er uomgængelige i denne fase.

8.5 Læring i fasen: Syntese og anbefalinger

De kompetencer, som trænes i denne fase (fase 5), vedrører evnen til at sammenfatte og formidle et helhedsindtryk af BL-gruppens arbejde, både med hensyn til “diagnose” (hvilke problemer er analyseret) og løsningsforslag.

Mere konkret trænes følgende kompetencer:

- Evnen til at sammenfatte flere forskellige delanalyser i en samlet konklusion
- Evnen til at formidle en sammenhæng mellem konklusioner og handlingsalternativer
- Evnen til at prioritere mellem, og efterfølgende argumentere for, bestemte løsningsforslag
- Evnen til at sætte sig i modtagernes sted og forudse, hvordan forskellige typer af aktører vil reagere på gruppens arbejde og forslag
- Evnen til at formidle i skrift og tale, så helheden i gruppens arbejde forstås
- Evnen til at overveje og beslutte om organisationen er moden til at tage positivt imod BL-gruppens anbefalinger
- Evnen til at sætte en dagsorden og demonstrere gennemslagskraft
- Evnen til at være åben over for kritik.

Eksempel:

En BL-gruppe, som arbejder med at rationalisere materialevalget, har arbejdet med forskellige modeller for, hvordan ressourceforbruget til materialevalg kan rationaliseres. Konkrete analyser af arbejdsgangen i materialevalget på det enkelte bibliotek viser, at der er mange muligheder for forenklinger. Samtidig viser resultaterne af analysearbejdet, at de deltagende biblioteker stort set når frem til valg af de samme materialer, i parallelle arbejdsprocesser på det enkelte bibliotek. Det ville derfor være besnærende, at indlede et tværgående samarbejde om materialevalget, således at hvert af bibliotekerne købte ind på afgrænsede områder for de andre i samarbejdet.

Gruppen tør dog ikke foreslå dette af frygt for reaktionen derhjemme, når forslaget bliver lanceret. Arbejdsmetoderne i materialevalget er "en varm kartoffel" og det vil sikkert føre til nederlag, hvis gruppen melder for bramfrit ud. Af samme grund vælger gruppen at præsentere en palet af muligheder for, at rationalisere materialevalget, frem for at præsentere DEN løsning, som gruppen mener er bedre end andre. Det skinner dog alligevel igennem i afrapporteringen, hvilken materialevalgsmode, BL-gruppen særligt har forkærlighed for.

Synes du, gruppens valg er rigtigt? Hvorfor og hvorfor ikke? Diskuter for og imod gruppens valg.

Når læringen i denne fase ikke lykkes, vil man ofte møde reaktioner som:

- "Jeg har svært ved at forestille mig, at noget af det, vi foreslår, reelt bliver gennemført" (underforstået: tror vi egentlig selv på realismen i det, vi foreslår, og er vi parate til at kæmpe for det?)
- "Jeg har svært ved at argumentere for det, vi foreslår hjemme i min baggrundsgruppe. De forstår det ikke, tror jeg..." (underforstået: har den fornødne vilje og gennemslagskraft været til stede? Og har man gjort sig nok umage med at kommunikere budskaberne?)
- "Jeg synes ikke rigtigt, arbejdet her i gruppen er forankret hjemme i mit bibliotek" (underforstået: har vi gjort nok for at synliggøre projektet på det enkelte bibliotek og involvere andre?)
- "Jeg tror ikke det, vi har arbejdet med her i gruppen, vil skabe de store revolutioner hjemme på mit bibliotek, vi har jo vores egen måde at gøre tingene på, og det er ikke mere end et år siden vi sidst lavede om" (underforstået: der kan nok ikke skabes opbakning til at implementere nye ændringstiltag)
- "Jeg bliver så sur og går helt i panik, når dem derhjemme ikke kan se lyset i det, vi laver. Så tænker jeg, at det også bare kan være lige meget" (underforstået: jeg er måske ved at nå til en erkendelse af, at mine egne aggressioner ikke gavner formidlingen af projektets intentioner og tiltag)

- “Det er utrolig svært at få de andre i BLB-gruppen til at engagere sig på samme måde som vi gør, jeg ved ikke rigtig hvad der er galt” (underforstået: er vi gode nok til at engagere og motivere kollegerne, som ikke er med i den tværgående BL-gruppe?).

8.6 Læring i fasen: Gennemførelse

De kompetencer, som trænes i implementeringsfasen, er evnen til at få gennemført ting i praksis – det handler om at udvikle handlekraft. Det vil sige evnen til, i samspil med ledelsen og de øvrige medarbejdere, at få de gode idéer omsat til konkret praksis, så løsningerne resulterer i reelle adfærdsændringer, nye tankemønstre samt i nye arbejdsprocesser og -metoder.

Mere konkret trænes følgende kompetencer:

- Evnen til at sætte en dagsorden og demonstrere handlekraft
- Evnen til at få de andre med til at gennemføre en idé
- Evnen til at dele og fordele roller i forhold til ledelsen vedr. gennemførelse
- Evnen til at forudse modstand mod forandring i gennemførelsesfasen (den passive og den aktive modstand)
- Evnen til at forstå at “dråben udhuler stenen” (tålmodighed og udholdenhed)
- Evnen til at være lydhør over for kritik, når den er berettiget
- Evnen til at bruge sig selv som rollemodel, i forhold til at vise vejen for andre
- Evnen til at reflektere over egen rolle
- Evnen til at skære igennem
- Evnen til at opnå synlige resultater.

Eksempel:

Arbejdet i den BL-gruppe, der behandlede materialevalg har med udgangspunkt i de analyser og modeller, der blev udarbejdet, igangsat en række konkrete initiativer.

Der er blandt andet sket en aktualisering af indkøbsprocessen. Indkøbsprocessen foregår nu hurtigere end tidligere.

Ligeledes har der på baggrund af de udarbejdede analyser været så stor interesse for materialevalg, at der blev arrangeret en konference om emnet.

8.7 Hvordan imødekommes læringsproblemer i et BL-projekt

Der er som nævnt ingen grund til at lægge skjul på, at læring ikke kommer af sig selv uden anstrengelser, hårdt arbejde og et inspirerende kollegialt miljø. Normer og vaner brydes ikke nemt og mange "undskyldninger" dukker op, som begrundelse for, hvorfor man ikke skal gennemføre ændringer i organisationen.

Evalueringsmøder undervejs i BL-projektet

En af måderne man kan fremme læring i et BL-projekt på er, at afholde fælles evalueringsmøder med repræsentation af de forskellige BL-grupper og BLB-grupper, sammen med repræsentanter fra styregruppen for BL-projektet. Evalueringsmøder er en anledning til at stille de frække spørgsmål til hinanden, spejle sig i hinandens resultater, samt til at få tilført yderligere inspiration til de konkrete BL-projekter.

Proceskonsulenterne kan med fordel deltage i møderne og søge at påvirke diskussionen. Det er væsentlig at holde en konstruktiv tone og sørge for at alle deltagere føler, at de bidrager positivt til processen og får noget nyt med hjem. Alt for let kan deltagerne "falde ind i gamle vaner og holdninger" om at "vi alene vide".

Identificer brister i læreprocessen

En anden metode er, at den enkelte BL-gruppe fokuserer på evt. brister i læreprocessen i gruppen. Det kræver, at den enkelte gruppe i de faser, som blev beskrevet i det foregående kapitel, fokuserer på læringsproblemerne i den enkelte fase. Ofte er det ikke manglende indsigt, men manglende mod og vilje til at overskride grænser, som hæmmer læreprocessen i BL.

Proceskonsulenternes rolle er vigtig i denne del af processen. Konsulenterne skal have erfaring i at identificere tidspunkter, hvor BL-gruppens medlemmer udviser modstand mod forandring og diskutere med BL-gruppen, hvorfor modstand eksisterer og hvordan den kan afhjælpes. Det er ikke let at gennemføre en konstruktiv dialog, og der er ingen lette udveje andet end at undgå at gruppens medlemmer føler de ikke slår til, men i stedet oplever situationen som en mulighed for at lære. Proceskonsulenterne kan f.eks. gøre BL-gruppen opmærksom på dens (måske ubevidste) grundlæggende antagelser, så gruppen bevidst kan overveje og diskutere andre mulige handlinger, som bygger på fornyede antagelser.

Det reflekterende team

Det reflekterende team er en simpel øvelse, som træner deltagerne i formidling af et budskab, aktiv lytning og refleksion. Øvelsen har tre typer af deltagere: Formidleren, spørgeren og lytteren (reflektoren).

Et medlem af BL-gruppen formidler sine erfaringer vedrørende BL-gruppens arbejde, f.eks. ud fra spørgsmålet: Hvad går godt, og hvad går mindre godt i BL-arbejdet?

Formidleren får tre minutter til at præsentere sit budskab. Efterfølgende får spørgerne (to andre medlemmer af BL-gruppen) to minutter til at stille spørgsmål til formidleren. Formidleren svarer på spørgsmålene (og kun på dem - ikke andet). Lytterne (det reflekterende team) sammenfatter herefter, i løbet af fire minutter, hvad de har hørt, og hvad de synes, det giver af handlemuligheder. Formidleren og spørgerne må ikke efterfølgende kommentere lytternes sammenfatning. Øvelsen fortsættes på skift til alle deltagere har prøvet alle roller. Det er væsentligt, at man holder sig til de definerede roller i processen.

Øvelse:

Vi forestiller os, at øvelsen foregår i en BL-gruppe på seks deltagere.

Et medlem af BL-gruppen formidler sine erfaringer vedrørende BL-gruppens arbejde, f.eks. ud fra spørgsmålet: Hvad går godt, og hvad går mindre godt i BL-arbejdet?

Formidleren får tre minutter til at præsentere sit budskab. Efterfølgende får spørgerne (to andre medlemmer af BL-gruppen) to minutter til at stille spørgsmål til formidleren. Formidleren svarer på spørgsmålene (og kun på dem - ikke andet). Lytterne (det reflekterende team) sammenfatter herefter, i løbet af fire minutter, hvad de har hørt, og hvad de synes, det giver af handlemuligheder. Formidleren og spørgerne må ikke efterfølgende kommentere lytternes sammenfatning. Øvelsen fortsættes på skift til alle deltagere har prøvet alle roller. Det er væsentligt, at man holder sig til de definerede roller i processen.

8.8 Opsummering

Fra afsnit 8.1

Kompetencen til at nytænke og skabe brugbare nye idéer udvikles, når temaerne udvælges.

Fra afsnit 8.2

I fasen for vision, ønske og drømme for fremtiden er læringen kendetegnet ved at deltagernes kreative evner og evne til at bryde op med gamle vaner videreudvikles.

Fra afsnit 8.3

I arkæologifasen udvikles deltagernes evner til at omforme den ureflekteret viden, der kendetegner en del arbejdsrutiner. Den viden skal omsættes til procesbeskrivelser el.lign.

Fra afsnit 8.4

I fase 4 udvikles evnen til at systematisere og strukturere arbejdet med en problemstilling samt evnen til at bryde en problemstilling op i delområder med henblik på nærmere dataindsamling og analyse.

Fra afsnit 8.5

I fasen: Syntes og anbefalinger udvikles evnen til at sammenfatte og formidle et helhedsindtryk.

Fra afsnit 8.6

I gennemførelsesfasen udvikles deltagernes evne til at få gennemført ændringer og udvikling i praksis.

Fra afsnit 8.7

For at imødekomme læringsproblemer, kan der arbejdes med følgende metoder:

- ◆ Evalueringsmøder undervejs i BL-projektet
- ◆ Identifikation af brist(er) i læreprocessen
- ◆ Aktivt brug af proceskonsulenters støtte igennem hele projektet
- ◆ Det reflekterende team

9. Afslutning

Kloningen af Benchmarking med elementer fra Den Lærende Organisation til Benchlearning - metoden har i praksis vist sig at give resultater. En væsentlig forudsætning er ledelsesmæssig opbakning til at gå i gang og medarbejdernes lyst og engagement til at indgå i en struktureret proces mod et bedre bibliotek.

Håndbogen er tænkt som et værktøj til i en formel og metodisk ramme at sætte processen i gang, aftale spilleregler for processen og gennemføre den.

Håndbogen er ikke svaret på udvikling af organisationen og ændring af arbejdsgange. Men den kan forhåbentligt medvirke til, at der sættes initiativer i gang på centrale områder i drift og udvikling af biblioteksvirksomheden. Og at der sker i en fremadrettet, systematisk og åben dialog både i det enkelte bibliotek og mellem flere biblioteker.

Håndbogen er tænkt som et dynamisk arbejdsredskab, hvor nye erfaringer bliver en del af den viden, der videregives til andre. Erfaringerne vil blive opsamlet på hjemmesiden www.benchbib.dk hvorfra hele eller udvalgte dele af håndbogen vil kunne downloades. De involverede biblioteker er naturligvis også villige til på møder eller i andre sammenhænge at dele ud af erfaringerne fra projektet og brugen af Benchlearning-metoden i andre sammenhænge.