

Bilag 1

Litteraturliste



Litteraturliste

- Halberg Madsen Jan 2010: *Oplevelsesøkonomi*
- Jensen Rolf 2006: *Dream Society – Træd ind i oplevelsesøkonomien*
- Lorenzen Mark m.fl. 2008: *Når oplevelser møder økonomi – kreative virksomheder, brancher og steder.*
- Lund Jacob m.fl. 2005: *Følelsesfabrikken – oplevelsesøkonomi*
- Oldenburg Ray 1999: *The great good place.*
- Schein Edgar H. 1994: *Organisationskultur og ledelse.*
- Skot-Hansen Dorte m.fl. 1994: *Det lokale bibliotek - afvikling eller udvikling*

Bilag 2

Evalueringsrapport fra Lead-Agency



Stadsbiblioteket i Lyngby

FRA KULTURFABRIK TIL OPLEVELSESROOM

Evaluering

Ekstern evaluering: Fra kulturfabrik til oplevelsesrum

Udarbejdet af:
LEAD Agency

Rosenborggade 15-17, 1130 København K, Tlf. +45 60 13 72 60, www.leadagency.dk

INDHOLD

1. Baggrund

- 1.1. Projektbeskrivelse: Fra kulturfabrik til oplevelsesrum
- 1.2. Projekt mål
- 1.3. Ressourcer og organisering
- 1.4. Tidsplan, herunder afholdte arrangementer

2. Metode

- 2.1. Om evalueringen
- 2.2. Målsætninger
- 2.3. Metode og struktur

3. Analyse

- 3.1. Involvering og organisering af medarbejdere
 - 3.1.1. Tværfaglig organisering
 - 3.1.2. Udvikling af metode og projektledelsesformater
 - 3.1.3. Kobling af den faglige ekspertise til et oplevelsesorienteret og brugerinvolverende fokus
- 3.2. Involvering af nye brugere
 - 3.2.1. Rekruttering af nye brugere
 - 3.2.2. Biblioteket som aktivt oplevelsesrum
 - 3.2.3. Inddragelse af brugernes ønsker og behov
- 3.3. Involvering af nye samarbejdspartnere
 - 3.3.1. Etablering af relationer til eksterne samarbejdspartnere
 - 3.3.2. Samarbejde med eksterne partnere

4. Konklusioner og anbefalinger

- 4.1. Organisation
 - 4.1.1. Faglighed
 - 4.1.2. Organisering
- 4.2. Teknologi og faciliteter
- 4.3. Kommunikation

Bilag;

- A. Nyt organisationsdiagram, Stadsbiblioteket i Lyngby

1. BAGGRUND

1.1 PROJEKTBEKRIVELSE

Fra kulturfabrik til oplevelsesrum er et projekt under Styrelsen for Bibliotek og Medier, som har kørt på Stadsbiblioteket i Lyngby i perioden 29. januar 2009 til 31. december 2010.

Projektet har haft til formål at udvikle bibliotekernes rolle som kulturmødested med udvikling af et strategisk grundlag for programlægning af kulturelle aktiviteter – herunder med henblik på, at det oplevelses- og brugerorienterede fokus bliver koblet med den faglige ekspertise.

Projektet er funderet på følgende problemformulering:

Hvordan skifter bibliotekerne rollen som industrisamfundets formidlingsfabrik ud med en moderne rolle som byens kulturelle oplevelsesrum, der matcher oplevelsesøkonomien, og gør biblioteket til et unikt kulturmødested?

I besvarelsen af dette spørgsmål og denne udfordring antages projektets potentialer at findes – både i forhold til den innovative udvikling af det ”unikke kulturmødested” og som en proces, der involverer intern organisatorisk læring og udvikling.

Projektleder er cand.comm. Line Barklund (herefter: projektlederen), hvis ansættelse er finansieret af projektmidlerne.

1.1.1. Projekt mål

Projektet *Fra kulturfabrik til oplevelsesrum* skal i henhold til sin projektbeskrivelse udmønte sig i koncepter, der kan danne grundlag for strategisk programlægning af kulturelle aktiviteter ud fra systematiske innovationsmetoder med fokus på formidling til forskellige brugergrupper og med inddragelse af en række eksterne samarbejdspartnere

Det forudsættes specifikt, at aktiviteterne udvikles gennem partnerskaber uden for bibliotekssektoren. Der prioriteres aktiviteter, som udvikles i samarbejde eller dialog med eksterne partnere i lokalområdet samt aktiviteter, der inddrager nye og eksisterende brugergrupper.

”Systematisk innovation” er således et nøglebegreb. Det samme er kravet om ”forskellige brugergrupper,” herunder de ”eksterne samarbejdspartnere.”

Projektet har således følgende primære aktørgrupper:

1. Medarbejderne

Biblioteket antages bedst og mest troværdigt at kunne udvikle sig mod et kulturmødested med inddragelse og involvering af medarbejderne.

2. Samarbejdspartnere

Biblioteket skal samarbejde med eksterne samarbejdspartnere med henblik på idéudvikling og realisering af arrangementer og aktiviteter.

3. Brugere

Biblioteket skal lytte til brugernes ønsker og behov, og de skal inddrages i idéudviklingen. Arrangementerne skal tilrettelægges herefter og henvende sig til såvel nuværende brugere såvel som borgere, der ikke nødvendigvis i dag er brugere af biblioteket.

1.1.2 ressourcer og organisering

Stadsbiblioteket i Lyngby

Projektet er skabt og realiseret på Stadsbiblioteket i Lyngby.

Stadsbiblioteket er – som fysisk facilitet og rum – bemærkelsesværdigt. Det blev opført for Lyngby-Taarbæk Kommune i 1964-1968 af arkitekterne Tyge Holm og Flemming Grut og måler ca. 6.000m². Biblioteket blev i 2003-05 ombygget og udvidet med ca. 200 m². Ombygningen har skabt en lys og åben hovedindgang med bedre tilgængelighed samt en stor foyer med aviser, tidsskrifter, cafe og udstillinger.

Biblioteket fungerer udover som udlånssted også som café, mødested og ramme for en bred vifte af arrangementer. Stadsbiblioteket i Lyngby har 426.000 besøg om året.

Organisering:

Stadsbiblioteket i Lyngby er opbygget som en netværksorganisation efter følgende model*:



* Biblioteket har 1. februar 2011 gennemført en strukturel organisationsændring. Se den nye struktur i Bilag A.

Fra kulturfabrik til oplevelsesrum.

Projektet er toårigt og finansieret af Styrelsen for Bibliotek & Medier. Bevillingen blev givet 29. januar 2009. Projektet er organiseret med følgende enheder og aktører:

En styregruppe bestående af:

- Projektleder Line Barklund
- Bibliotekets udviklingschef Pernille Falbe-Hansen
- Områdechef for Børnebiblioteket Hakon Keller
- Områdechef for Voksenudlån Kasper Rud

En projektudviklingsgruppe bestående af:

- Projektleder Line Barklund

- Bibliotekets udviklingschef Pernille Falbe-Hansen
- Teamleder i arrangementer og PR Claus Andersen

Arrangementsarbejdsgrupper bestående af:

- Projektleder Line Barklund
- Skiftende, frivillige medarbejdere afhængig af arrangementet

En følgegruppe fra Københavns Hovedbibliotek, hvor et lignende projekt har kørt, bestående af:

- Projektleder Lars Kjelfred
- Medarbejdere fra Københavns Hovedbibliotek

1.4. Tidsplan, herunder afholdte arrangementer.

Line Barklund blev ansat som projektleder per 1. april 2009. Arrangementerne på Stadsbiblioteket i Lyngby begyndte fra efteråret 2009 og er struktureret i tre sæsoner, henholdsvis

- Efterår 2009
- Forår 2010
- Efterår 2010

Hver sæson har haft sin tematiske overskrift, som strukturerer sæsonens arrangementer:

Efterår 2009: Kultur og Klima

Modeshow, 3. november 2009

Fokus på genbrug på en anderledes måde. Biblioteket indsamlede brugernes tøj, som en lokal designskole (Textilskolen) syede om til nye kreationer, der blev vist på en etableret catwalk på biblioteket.

Poetry Slam konkurrence, 13. november 2009 og tre uger frem

200 elever fra kommunens 7. og 8. klasser blev inviteret til et Poetry Slam forløb på biblioteket. Omdrejningspunktet for digtningen var klima. Eleverne startede med en workshop på biblioteket under vejledning af tre digtere. Herefter fortsatte eleverne deres digtning i klasserne frem til konkurrencen, hvor der blev kåret tre vindere – hvis skoleklasser vandt en fest på biblioteket.

Forår 2010: Børnefamilier (børn i alderen 0-9 år)

Te-selskab for piger, 13. marts 2010

I samarbejde med en lokal te-forretning inviteredes piger i alderen 3-7 år til fint te-selskab på biblioteket, hvor der var dækket op med lyserødt overalt. Pigerne kom udklædte som prinsesser og drak te af fine kopper, mens de fik læst op af forskellige historier om te-selskaber og kunne deltage i andre aktiviteter.

Førstehjælp til travle børnefamilier, 5. maj 2010

Forfatter og coach Trine Kolding har skrevet bogen *Førstehjælp til travle børnefamilier – bedre balance i hverdagen*. Tre lokale familier blev opfordret til at benytte principperne og de gode råd i bogen. På arrangementsdagen gav Trine Kolding gode råd, og familierne fortalte om deres erfaringer med bogen.

Tag orlov med børnene – fra idé til handling, 27. maj 2010

Eva Kümmel Christensen og journalist Søren Domino fortalte om deres orlov, hvor de over fire måneder rejste tværs gennem USA i en autocamper sammen med deres to børn. Oplægget skitserede vejen fra idé til handling og indeholdt en række konkrete, gode råd.

Kick off – fodbold dag for børn, 12. juni 2010

Biblioteket deltog sammen med øvrige butikker og institutioner i Lyngby i en større fodboldevent med fælles program og markedsføring mv. På dagen foregik der forskellige aktiviteter for børn bl.a. undervisning i free style football, PS3 turneringer, målskydning og undervisning fra Lyngby Boldklubs fodboldskole. For de voksne var der indrettet et nostalgihjørne, hvor der blev vist historiske landskampe og mulighed for at komme tæt på Michael Laudrups sidste landsholdstrøje og andre rekvisitter venligst udlånt af De Danske Roligans, der også var

repræsenteret på dagen med en bod. Der var et kulturelt islæt fra Den Sydafrikanske Ambassade, hvor viceambassadøren holdt åbningstale og der blev arrangeret udstillinger af herboende sydafrikanske kunstnere samt med rekvisitter fra ambassaden.

Efterår 2010: Livsnydelse med mænd som målgruppe

Spilmesse – 13. november 2010

I anledning af Nordisk Spildag (en tilbagevendende nordisk temadag, hvor alle deltagende folkebiblioteker i Norden sætter fokus på spil i alle former), afholdt biblioteket et arrangement med aktiviteter, konkurrencer og foredrag. Blandt samarbejdspartnerne var foreningen Danske Spiludviklere (som arrangerede en workshop, hvor unge i alderen 10-17 kunne designe deres eget computerspil), repræsentanter fra Dansk Backgammon Forbund og en lokal bridgeforening (der vejledte i disse spil) samt en lokal Gamestop-butik (leverede computer- og konsolspil samt hardware og instruktører). Spilmessen var en stor publikumssucces med over 500 flere besøgende end på en almindelig lørdag.

Herreværelset – fra oktober 2010 til januar 2011

Som en konsekvens af tilbagemeldinger fra interviews med mænd som potentielle målgrupper etableredes et klassisk "herreværelse" i bibliotekets indgangsparti ved caféen. Herreværelset indviedes af forfatter Leif Davidsen ifm. med et arrangement på biblioteket. Området er indrettet med møbler, som er udlånt fra bolighuset ILVA og er desuden udstyret med bøger fra bibliotekets kassationslager.

2. METODE

2.1. OM EVALUERINGEN

Projektet *Fra kulturfabrik til oplevelsesrum* kan i sin helhed anskues som et projekt inden for ledelsesfeltet "strategisk kommunikation" – med en inddragelse af konkrete aktiviteter med udgangspunkt i "oplevelsesøkonomien" og med en eksPLICIT involvering af både interne og eksterne interessenter og brugergrupper.

Evaluering af kommunikationsprojekter indeholder i klassisk forstand en bred vifte af mulige evalueringsmetoder, hvor det enkelte projekts formål og fokus naturligt afgør hvilken metode, der bringes i spil.

En klassisk sondring er evalueringer/målinger i forhold til

- Proces – hvor der måles på inddragelse, læring, videndeling, ressourceoptimering mv.
- Effekt – hvor der måles på målgruppens kendskab og motivation i forhold til ressourceanvendelsen.

Ligeledes kan vi i klassisk forstand anskue evalueringer/målinger i forhold til

- Strategisk niveau – hvor der måles på fx. virksomhedens/organisationens samlede udbytte, position mv.
- Taktisk niveau – hvor der måles på det enkelte forretningsområde og det enkelte projekt.
- Operativt niveau – hvor der måles på den enkelte aktivitet, event, medieaktivitet mv.

Metodemæssigt skal evalueringen naturligvis finde sted med anvendelse af klassiske måle- og evalueringsmetoder, herunder fx.

- Kvalitative og kvantitative analyser – herunder interviews, fokusgrupper, auditering, benchmarking mv.

Denne evaluering er i sit væsen en proces-evaluering på taktisk niveau – med inddragelse af en række kvalitative værktøjer.

Der trækkes således på:

- Kvalitativ analyse af alt relevant materiale fra projektet: Selvevalueringer, mødereferater/notater, marketingmateriale, korrespondance mv.
- Kvalitative interviews med både interne og eksterne interessenter – herunder medarbejdere, ledere, brugere, eksterne samarbejdspartnere mv.

Evalueringen er helhedsorienteret og dækker projektets målsætninger, struktur og indhold samt forhold omkring organisering, økonomi og ekstern markedsføring.

Der er tale om det dobbelte formål (1) at evaluere kvaliteten af de igangsatte aktiviteter og (2) samtidigt anbefale en række interne kvalitetsudviklingsprocesser, i fald Stadsbiblioteket eller andre biblioteker ønsker at fortsætte med hele eller dele af projektets indholdselementer.

2.2. MÅLSÆTNINGER

Projektets målsætninger omhandler helt primært involvering ift. de tre aktørgrupper; **medarbejdere, samarbejdspartnere og brugere.**

Projektlederen har i sin overordnede tilgang til projektet – og i særdeleshed ift. den interne organisering – taget udgangspunkt i organisationssociologen Edgard Scheins begreber om "forandring gennem praksis". Dette har medført, at de grundlæggende antagelser blandt medarbejderne om bibliotekets identitet /funktion og

rollefordelingen mellem de enkelte faggrupper på biblioteket samt eksterne samarbejdspartnere, brugerne mv. fra starten er blevet udfordret gennem ændring af praksis og nye italesættelser. Disse "nye værdier" (i Scheins terminologi) omfatter bl.a.

- aktivitetsformer/arrangementer
- tværfaglig projektorganisering
- nye metoder til idéudvikling
- mere brugerrettet fokus

Denne værdimæssige bevægelse har – udover selve arrangementernes vellykkethed ift. besøgstal, eksekvering, indhold etc. – været et afgørende parameter for det samlede projekts succes.

Evalueringen omfatter derfor de gennemførte arrangementer med særlig fokus på involveringsaspektet;

- **Involvering af medarbejdere:** Hvorledes opblødes faggrænserne i projektregi? Er de lykkedes at skabe bred involvering og engagement blandt medarbejderne?
- **Involvering af samarbejdspartnere:** Er det lykkedes at skabe gensidigt relevante partnerskaber, der løfter arrangementerne?
- **Involvering af nye brugergrupper:** Hvorledes sikres reel inddragelse og innovation – herunder mht. behovet for at interagere med såvel nuværende som potentielle brugere?

2.3. METODE OG STRUKTUR

Evalueringen er som nævnt helhedsorienteret. Den dækker projektets målsætninger om involvering af medarbejdere, samarbejdspartnere samt eksisterende og nye brugergrupper.

Der trækkes overordnet på følgende kvalitative data:

- Research/analyse af forelagt materiale.
- Interviews med
 - Medarbejdere/ledere
 - Samarbejdspartnere
 - Brugere – samt brugerevalueringer fra kvantitative spørgeskemaer

Analysen struktureres – med specifikke underinddelinger:

- Medarbejdere og ledere
- Samarbejdspartnere
- Brugere

Konklusioner og anbefalinger systematiseres ud fra tre konkrete parametre:

- Organisation
- Teknologi og faciliteter
- Kommunikation

Der sigtes hermed til en systematisk undersøgelse af det givne materiale og de foretagne interviews, hvor vi ser på, hvilke enkeltdelte det samlede materiale består af, og hvordan det hænger sammen som hele – dvs. som et "projekt."

Evalueringens datagrundlag baserer sig i vid ustrækning på kvalitative interviews, som derfor indgår med stor vægt i konklusionerne. De enkelte interviews er sammenholdt med andre aktørers udsagn inden for hver gruppering (fx medarbejdere eller brugere), hvorved der er udledt generelle holdninger og pointer. Enkelte illustrerende udsagn er fremhævet med citationstegn i anonymiseret form.

3. ANALYSE

3.1. INVOLVERING AF MEDARBEJDERE

3.1.1. Tværfaglig organisering

De enkelte arrangementer har udover projektlederen været bemandet af medarbejdere, der selv har budt ind på opgaven. Ønsket har fra bibliotekets ledelse været en mobilisering af projektdeltagere baseret på lyst, inspiration og "eksemplets magt", frem for formalia og pligt.

Denne organiseringsform har betydet, at det i nogen grad har været den samme kerne af medarbejdere, der har deltaget i det praktiske planlægnings- og eksekveringsarbejde – om end arrangementsgrupperne mod slutningen af projektperioden er blevet bredere og mere varieret sammensat. På samme måde har bibliotekets afdelinger langt fra bidraget i samme omfang med personaleressourcer.

Projektet har dog gennem den tværfaglige organisering medvirket til at opløde bibliotekspersonalets faggrænser, som fagligt set har været et usmidigt element på biblioteket. Der eksisterede tidligere en opfattelse af, at bibliotekarerne "lavede alt det sjove", mens HK'erne var overladt til det administrative og rutineprægede arbejde.

Det var en opdeling, som var ved at bløde op, da projektet blev initieret – men det øgede aktivitetsniveau, den tværfaglige organisering og projektledernes opsøgende arbejde ift. at få så mange medarbejdere som muligt engageret har "sat turbo på den proces".

De gennemførte arrangementers succes i forhold besøgstal, afvikling, indhold mv. har desuden betydet, at flere medarbejderne efterhånden har støttet op om projektet og har fået nogle fælles milepæle (arrangementerne) at arbejde frem mod henover biblioteksåret.

De nye værdier kan således siges at være introducerede og være blevet taget godt imod af medarbejderne i løbet af de to år, hvor projektet har kørt – men ifølge interviews med såvel ledere som medarbejdere er der i givet fald stadig et stykke vej at gå, førend de samarbejdsformer, metoder og aktiviteter, som projektet har indeholdt, vil have bundfaldet sig som en ny, produktiv selvopfattelse, såvel på organisations- som individniveau.

3.1.2. Udnyttelse af faglig ekspertise

Snitfladerne mellem bibliotekets traditionelle fagprofiler – herunder bibliotekarer, ekspeditionspersonale og administration – samt projektets ambitioner om at skabe "oplevelsesrum" gennem performance og events forekommer at være både "nærende" og "stressende" for organisationen.

På samme måde kan bibliotekets rolle som en saglig og gennemstruktureret kilde til informationssøgning, udlån af materialer mv. opfattes som en modsætning til oplevelsesøkonomiens fokus på netop oplevelser, fascinationskraft og brugerinvolvering.

Disse skismaer har der derfor været et behov for at italesætte og bearbejde – ikke mindst via samarbejdsformer, der inkluderer medarbejdere fra flere forskellige faggrupper som muligt. Her har det været afgørende for projektlederen at give så mange medarbejdere som muligt anledning til og mulighed for at deltage – på deres egne præmisser. Rekrutteringen af projektdeltagere har derfor været præget af frivillighed og er blevet italesat som en lystbetonet tilvalgsprojekt, hvor det var muligt at deltage på alle aktivitetsniveauer. Dette har som nævnt ovenfor betydet, at rekrutteringen af hjælpende hænder i perioder har været vanskelig og træg – men omvendt har personale fra alle faggrupper haft mulighed for at deltage på det niveau og med

den faglighed, der passer til lige præcis dem, deres tid og projektets karakter. Det betyder, at man har brudt nogle markante faglige barrierer og etablerede antagelser på biblioteket.

På positivsiden har projektets forsøg på at inddrage bibliotekets faglige profiler i arrangementsudvikling og -afvikling således bl.a. betydet, at der er blevet frigjort energi og kreativt ved at medarbejdere og mellemledere "får sat talenter på spil, som ikke nødvendigvis står i jobbeskrivelsen". At flere medarbejdere omfavnet muligheden for lejlighedsvis at "lave noget helt andet", samt at flere personalegrupper har fået en helt ny og tættere kontakt med brugerne (herigennem via anvendelsen af NABC-metoden, se afsnit 3.1.3).

Omvendt har nogle medarbejdere opfattet projektets overordnede karakter som populistisk "halløj", der står i modsætning til bibliotekets public service-forpligtigelser. Ligesom nogle medarbejdere har givet udtryk for, at arbejdsfordelingen ikke er harmonisk, og at man bør "sætte farten ned og fokusere på det, vi har en lang, faglig erfaring for at udøve". I disse tilfælde er det ikke lykkedes på en overbevisende og innovativ vis at integrere projektets indhold og målsætninger inden for de enkelte fagområder, så det giver absolut mening.

3.1.3. Udvikling af metode og formater for arrangementer

Projektets arrangementer er – for at sikre alsidighed ift. indhold og brugerappel – planlagt i henhold til de seks spor, som bibliotekets arrangementsvirksomhed tidligere har fulgt.

- Litteratur
- Aktuel debat
- Kunst
- Film
- Spil
- Musik

Disse seks spor er undervejs i processen blevet udvidet med tre yderligere parametre:

- Børnebiblioteket
- Tværgående
- Udstillinger

Projektet har i sin idéudvikling og brugerfokus trukket på den anerkendte NABC-metode, som er udviklet af Stanford Research Institute International (SRI) med henblik på konkret at inddrage målgruppens ønsker og behov i en kreativ udviklingsfase.

Der er blevet gennemført NABC-interviews med brugere og ikke-brugere i forbindelse med alle tre af projektets sæsoner:

- Efterår 2009. Interviews med fire elever og en lærer i forbindelse med planlægningen af Poetry Slam. I forbindelse med modeshowet blev der lavet interviews blandt brugerne på biblioteket.
- Forår 2010. I forårssæsonen, hvor omdrejningspunktet var børnefamilier, interviewedes syv børnefamilier. Familierne blev rekrutteret via en artikel i lokalavisen Det Grønne Område samt en notits på bibliotekets hjemmeside. Ydermere pitchedes idéer med udvalgte brugere på selve biblioteket.
- Efterår 2010. Målgruppen i denne sæson var mænd. Der blev derfor taget kontakt til to virksomheder i Lyngby, IBM og den lokale brandstation. Disse er valgt ud fra et ønske om såvel at kontakte mænd som potentiel målgruppe samt opfyldelsen af et af projektets delmål om at skabe relationer til eksterne virksomheder. Begge steder blev der gennemført interviews henover sommeren 2010.

Efter hvert arrangement har projektlederen udfærdiget skriftlige selvevalueringer, ligesom brugerne ved alle arrangementer har afleveret spørgeskemaer med informationer om deres deltagelse og vurdering af arrangementet (med undtagelse af Poetry Slam, der blev evalueret kvalitativt).

Projektlederen har på baggrund af de første gennemførte arrangementer udviklet en generisk eventmanual – en "arrangementskøgebog" – som baserede sig på en eksisterende, praktisk håndbog, men som af projektlederen blev udvidet med indførelse i nye, metodiske og strategiske retningslinjer; herunder om NABC-metoden og de indholdsmæssige spor, som projektet har fulgt. Men da flere medarbejderne i interne

evalueringsrunder svarede, at de kun sjældent anvendte "arrangementskøgebogen", der i høj grad blev opfattet som projektlederens værktøj, blev den ved projektets afslutning erstattet af en mere overskuelig og pragmatisk version.

NABC-metoden har betydet, at det brugerorienterede fokus blev meget tydeligt og uomgængeligt for ledelsen og medarbejderne – og ikke mindst på dette punkt har metoden haft en central rolle og værdi.

De metodiske redskaber har således været en central rygrad ift. at skabe sammenhæng, udvikling og konstant brugerfokus i projektet. Det kræver imidlertid tid, tilvænnning og tilpasning (af redskaberne) at implementere en ny systematisk og metodisk arbejdsform for medarbejderne.

På samme måde er NABC en ressourcekrævende metode at få indarbejdet og gennemført. Nogle medarbejdere har således givet indtryk af, at de ikke rigtig ved, hvad den går ud på, og har svært ved at vurdere nytteværdien, mens andre har taget metoden mere til sig og har spurgt projektlederen til råds om metoden i forbindelse med tilrettelæggelsen af arrangementer uden for projektet.

3.2. INVOLVERING AF NYE BRUGERE

3.2.1. Rekruttering af nye brugere

Arrangementerne har positivt genereret større publikumsgennemstrømning – men den statistiske usikkerhed, der naturligt knytter sig til kvantitative spørgeskemaer, gør det vanskeligt at sige noget definitivt om andelen af nye og "faste" brugere.

41,59 pct. af arrangementernes publikummer har svaret, at de blev opmærksom på begivenheden via opslag på selve biblioteket, mens yderligere 19,46 pct. fik deres information via bibliotekets hjemmeside. 32,74 pct. læste om arrangementerne i den lokale avis, Det Grønne Område.

Selvom en tredjedel af de adspurgte arrangementsdeltagere således var blevet opmærksom på det aktuelle arrangement i lokalvisen, og selvom det for 41 procents vedkommende var første gang, at de var til et arrangement på biblioteket, er det overvejende sandsynligt, at en stærkere markedsføringsindsats i eksterne medier ville have skaffet flere gæster/deltagere – og en større andel af nye biblioteksbrugere. Hele 59 pct. af de adspurgte gæster havde således tidligere deltaget i et eller flere af bibliotekets arrangementer

De individuelt interviewede arrangementsdeltagere efterspurgte alle en øget kommunikation af arrangementerne, eksempelvis via en styrket markedsføring. Årsagen til dette var bl.a., at flere brugere fremhævede rekrutteringen af nye brugere af biblioteket som en vigtig gevinst ved det øgede aktivitetsniveau – og derfor er det vigtigt at være ekstremt opsøgende og bruge eksterne medier for at komme i kontakt med aktuelle ikke-brugere.

De interviewede arrangementsdeltagere lagde især vægt på, at det var værdifuldt, at børn og unge via arrangementer, som kan fange deres interesse, lærer, at det findes attraktive, kommunale tiltag, som er for alle borgere, høj som lav. Det socialiserende og involverende element er vigtigt for brugerne.

3.2.2. Biblioteket som aktivt oplevelsesrum

Generelt har de interviewede brugere givet udtryk for, at projektets arrangementer har givet biblioteket et markant aktivitetsløft; at det i dag er "et helt andet bibliotek". En enkelt bruger har dog også givet udtryk for, at projektarrangementerne er udtryk for en "tivolisering" og "kommercielt gøgl", som ikke hører hjemme på et bibliotek, der primært skal være en ramme for folkeoplysning og litteratur/kunst.

Med hensyn til den konkrete afvikling af arrangementerne, så tyder tilbagemeldingerne fra brugerne på, at målgruppen er særdeles tilfreds med kvaliteten af arrangementerne. Dette gælder både de kvalitative og kvantitative tilbagemeldinger.

I en samlet vurdering af alle spørgeskemaerne gjaldt det, at 74,65 pct. vurderede arrangementet som "Rigtig godt" og 25 pct. anførte "Godt". 99,97 pct. svarede, at de følte sig "godt modtaget" på biblioteket.

I forbindelse med Poetry Slam-arrangementet var skoleeleverne per se "tvungne deltagere" – men af de efterfølgende kvalitative interviews fremgik det, at en del af eleverne ikke tidligere har benyttet biblioteket, samt at arrangementet har ændret deres opfattelse af, hvad et bibliotek kan tilbyde. Sidstnævnte knyttede sig særlig til det forhold, at Poetry Slam-arrangementet var ungdommeligt, konkurrencepræget og "støjende" – samt ikke mindst, at præmien var en fest for de vindende skoleklasser på selve biblioteket.

Også andre brugere udtrykker generel tilfredshed med arrangementernes indhold – og de understreger, at koblingen til litteraturen (den skønlitterære såvel som den faglige) er afgørende. At et fodboldarrangement til drenge indbefatter anbefalinger af gode fodboldbøger, og at herreværelsets vigtigste funktion er, at skabe et sted for, at mænd kan læse i bøger og aviser – i et rum, der er maskulint og deres eget.

De positive erkendelser, som kan trækkes ud af projektets mål om at aktivere biblioteksrummet, er således at det deltagende publikum i høj grad har værdsat arrangementernes kvalitet – modtagelsen på biblioteket og underholdningsværdien – samt at arrangementerne har potentiale til at vende publikums forestilling om bibliotekets funktion og identitet "på hovedet" – at gøre det relevant som inspirerende oplevelsesrum

Den konstante udfordring for projektet har lige så evident været, at arrangementernes gennemførelse i forhold forbrug af timer og andre ressourcer har været udtryk for en konstant prioritering af drift og ekstraordinære aktiviteter – rugbrød og flødeskum – og i en stresset hverdag, med få frie, økonomiske midler er fokus ofte naturligt på den daglige drift.

3.2.3. Inddragelse af brugernes ideer og behov

Som nævnt afsnit 3.1.3. har projektet arbejdet med NABC-metoden som redskab til at forholde sig og implementere målgruppens/brugernes behov og ønsker i idéudviklingen.

Metoden er forholdsvis ny, udviklet af Stanford Research Institute International (SRI), Silicon Valley i USA og sammenfatter 4 hovedkriterier:

- **NEED:** Hvad er det vigtige behov hos brugerne? (undersøges f.eks. gennem interview og antropologiske undersøgelser af målgruppen – eller evt. aktuelt emne)
- **APPROACH:** Hvad er det unikke i idéen, der kan dække dette behov?
- **BENEFITS:** Hvilke fordele får brugerne (biblioteket og samarbejdspartnere) ud af den unikke idé?
- **COMPETITION:** Hvordan adskiller de fordele sig fra, hvad konkurrenterne tilbyder?

Herhjemme har Danmarks Radio (DR) været blandt de første til at implementere modellen i organisationens konceptudvikling – formentlig som de første i Danmark.

På biblioteket har det primære mål med NABC-metodens været at "tvinge" idéudviklingsprocesserne ind i et brugerorienteret fokus via interviews med repræsentanter for såvel eksisterende som potentielle brugere. Der forefindes dokumentation for målgruppearbejdet mht. udvælgelseskriterier og repræsentativitet. Udvælgelseskriterierne for interviewpersoner omfatter bl.a. privatadresse, arbejdssted, alder, uddannelse, brugerstatus ift. biblioteket

I sit arbejde med NABC-modellen har Stadsbiblioteket i Lyngby gennemført kvalitative interviews med repræsentanter for specifikke målgrupper. Disse samtaler har udover stof til idégenerering medført, at flere medarbejdere har fået et nyt og motiverende indblik i brugernes oplevelse af og ønsker til biblioteket.

Det systematiske arbejde med NABC-metoden er dog samtidig af flere medarbejdere karakteriseret som tungt, urealistisk og lidt usmidigt; som en unødvendig proces ved møder og idéudvikling. Udover at NABC-metoden og arrangementskøgebogen har været svær at forstå og at håndtere for flere medarbejdere samt ikke mindst tidskrævende i forhold til personalets øvrige gøremål, så har især NABC-metoden været oppe imod en etableret forestilling om at, "vi kender jo vores brugere, så hvorfor gå denne omvej?" Omvendt har andre medarbejdergrupper, der har brugt metoden, givet udtryk for, at den har vist sig som et udbytterigt værktøj i forhold til at skræddersy arrangementer, der appellerer til målgruppen

Fra brugersiden har der omvendt været en stor tilfredshed med muligheden for at give sin mening til kende og bidrage med idéer og anbefalinger. Alene budskabet om, at biblioteket har ønsket dialog med og input fra brugerne, er blevet meget positivt modtaget.

3.3. INVOLVERING AF NYE SAMARBEJDSPARTNERE

3.3.1. Etablering af eksterne samarbejdsrelationer

Et centralt element i projektet er involveringen af eksterne samarbejdspartnere, som har været afgørende i eksekveringen af arrangementerne.

De eksterne partnere har været indholdsmæssigt omdrejningspunkt i adskillige arrangementer, fx Modeshowet (bl.a. Textilskolen), familie-coaching (Trine Kolding), Fodbolddagen (Lyngby Boldklub), Herreværelset (ILVA).

De nye berøringsflader med det lokale erhvervs- og foreningsliv er et fundamentalt element i projektets fundats, og de mange produktive kontakter, der er knyttet, og de værdifulde erfaringer, der er høstet, er et vigtigt succesparameter for projektet. En målsætning, der er isoleret set er lykkedes flot.

Det har fra projektledelsens side været tilstræbt at prioritere lokale samarbejdspartnere, som kan bidrage på konkret vis til de enkelte arrangementer (frem for mere abstrakte relationsformer som fx pengesponsorater). For de mindre, lokale samarbejdspartnere er der i højere grad tale om win-win situationer, hvilket genererer det nødvendige, praktiske engagement i arrangementerne.

3.3.2. Samarbejde med eksterne partnere

De adspurgte samarbejdspartnere har udtrykt stor ros til projektet og koordinationen med Stadsbiblioteket i Lyngby. Alle adspurgte samarbejdspartnere har givet udtryk for, at har været glade for at deltage i arrangementerne – for processen og resultatet. Flere har svaret, at de meget konkret har fået noget ud af samarbejdet (kontakt med nye målgrupper, eksponering, læring etc.)

Især relationen til projektlederen har været den drivende kraft i samarbejdet. De fysiske og tekniske rammer på biblioteket fremhæves også som optimale, mens organisationen bag projektlederen fremstår en smule mere utydelig for samarbejdspartnerne.

Stadsbiblioteket har som organisation tidligere erfaringer med at samarbejde med eksterne samarbejdspartnere. Men ikke i det omfang og med den inddragelse som projektet har krævet. Det har derfor krævet tilpasninger fra begge sider. Som en mellemlider udtalte: "Det er pisse anstrengende at arbejde sammen med folk, der kommer fra en anden verden".

Opdyrkelsen af relationer og samarbejder med eksterne partnere er meget tidskrævende og kan sagtens prioriteres højere samt evt. tilknyttes en separat gruppe eller ressourceperson eftersom samarbejdsrelationerne er helt afgørende i forhold til at løfte performance-kravet til arrangementerne. Omvendt kunne man skabe endnu mere værdi for samarbejdspartnerne via et mere effektivt presse- og markedsføringsarbejde.

En af grundene til, at etableringen af eksterne samarbejdsrelationer blev en konstant udfordring for projektet, var det faktum, at de oftest knyttede sig an til et specifikt projekt – og kunne vanskeligt genopstå, uden at det ville blive en gentagelse (fx Textilskolen ift. modeshowet og Trine Kolding ift. familiecoaching-seancen). Relationen til Medieskolen var en undtagelse.

4. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Projektet og dets problemformulering har haft en undersøgende karakter:

Hvordan skifter bibliotekerne rollen som industrisamfundets formidlingsfabrik ud med en moderne rolle som byens kulturelle oplevelsesrum, der matcher oplevelsesøkonomien, og gør biblioteket til et unikt kulturmødested?

Dette spørgsmål er gennem en struktureret og metodisk proces blevet undersøgt og afprøvet i praksis – i et format, der matcher den teoretiske overbygning, Edgars Scheins begreber om ”forandring gennem praksis”.

Projektets ad hoc-karakter har betydet, at især projektlederen til tider har haft et stort arbejdspress mht. til at legitimere projektet og den øgede arbejdsmængde overfor medarbejderne – ofte ved opsøgende, individuelle samtaler – samtidig med at arrangementerne har skullet tiltrække nye brugere og involvere eksterne samarbejdspartnere, hvilket i vid udstrækning også har været baseret på opsøgende arbejde. Disse interne og eksterne kommunikationsudfordringer har været meget tidskrævende for projektlederen, især i opstartsfasen.

For at skabe en fast struktur om projektet – og en klar italesættelse af delmålene, brugerinvolvering og oplevelseskultur – er der introduceret en række metodiske redskaber. Disse har kun delvist vundet genklang som konkrete redskaber hos medarbejderne, men har til gengæld haft en vigtig effekt som internt signal om retning og fokus, ligesom de brugerinvolverende metoder (især fokusgruppeinterviews og NABC) har genereret central viden om brugernes ønsker og behov.

Projektet har således vundet stigende intern opbakning blandt medarbejderne gennem hele forløbet, ligesom brugerne konkret har bemærket en forskel i bibliotekets åbenhed overfor borgerne, et stigende og vedkommende aktivitetsniveau samt ikke mindst en socialiserende effekt (ift. involvering af nye biblioteksbrugere).

Dermed har projektet gennem praktiske forandringer skabt værdifuld ny viden om, hvorledes bibliotekerne kan udvide sine arrangementsaktiviteter og i højere grad blive et kulturmødested.

Erfaringerne er, som det er fremgået, både positive og negative – men for biblioteket som organisation kan der udledes en række konklusioner og anbefalinger mht. organisation, teknologi/faciliteter og kommunikation.

4.1. ORGANISATION

4.1.1. Faglighed

Der forekommer at være betydelige udfordringer i snitfladerne mellem bibliotekets traditionelle fagprofiler – herunder bibliotekarer, ekspeditionspersonale og administration – og oplevelsesøkonomiens fordringer om performance og events.

Kravene opleves – måske særligt blandt yngre medarbejdere – som ”nærende”. For nogle medarbejdere med en mere traditionel faglighed repræsenterer kravene ofte noget unødigt stressende og ”støjende”. Samme dikotomi kan i øvrigt opstilles for bibliotekets brugergrupper, hvoraf mange yngre (særligt børnefamilier) har

oplevet aktiviteterne som et gevaldigt løft, mens enkelte især ældre brugere har oplevet arrangementerne som "leflende gøgl".

Vi er her formentlig ved en kerneudfordring, der – sat på spidsen – betyder, at dybest set "introverte" medarbejdere med hele kravet om "oplevelsesøkonomi" også udsættes for en performancekultur og kravet om skulle "op på ølkassen" i forhold til mange mennesker. Dét er nu engang ekstremt stressende for folk, der ikke er vant til det eller ikke ser det som deres kernefaglighed.

Fremadrettede anbefalinger:

- Det er afgørende for denne type projekters eksistens, at der enten bygges legitim bro mellem drift og udvikling – eller at de enkelte medarbejders (forskellige) rollefordeling er kendt og accepteret.
- På længere sigt er det desuden evident, at en arrangementsansvarlig projektleder på fuld tid er nødvendig for at aktiviteter med denne frekvens, metodiske forankring og eksterne netværkssamarbejder kan opretholdes.
- Det er desuden anbefalelsesværdigt, at en arrangementsansvarlig projektleder ikke nødvendigvis er bibliotekaruddannet eller rekrutteres fra biblioteksverdenen. Projektet er som tidligere beskrevet i vid udstrækning en kommunikationsstrategisk opgave, hvorfor en kommunikationsfaglig baggrund vil være en styrke for projektlederen.
- Det er positivt, at der er udarbejdet arrangementsmanualer – men en egentlig udnyttelse af især bibliotekarernes faglige ekspertise (i forhold til idéudvikling, materialeinddragelse etc.) kræver et større proaktivt engagement fra medarbejdernes side. Gerne som en ledelsesprioritering.

4.1.2. Organisering

De enkelte projekter/arrangementer har udover projektlederen som hovedregel altid været bemanded af frivillige medarbejdere fra biblioteket.

Der er fordele ved denne "frivillighed," men den løse organiseringsform har også betydet, at det i nogen grad har været den "samme kerne" af medarbejdere der har deltaget i idéudvikling samt planlægnings- og eksekveringsarbejde.

Fremadrettede anbefalinger:

- Der er – især efter projektets udløb, og "dagligdagens tilbagevenden" – behov for en klar strategisk formulering fra ledelsen i forhold til et evt. fremtidig prioritering af oplevelsesorienterede arrangementer og aktiviteter. Herunder at det forventes, at alle bibliotekets afdelinger og/eller faggrupper deltager med personaleressourcer.
- Projektet har som tidsbegrænset bevillingsprojekt hverken været defineret som en ren innovativ "nedefra og op" proces eller en ren ledelsesmæssig "oppefra og ned" proces. Det har derfor været svært for medarbejderne at navigere i ift. ressourcemæssig prioritering, langsigtede mål og faglig relevans.
- Projektarrangementernes planlægning og prioritering kræver et større, strukturelt overblik – især for den enkelte medarbejder – over bibliotekets samlede opgaver, projekter, spidsbelastningsperioder etc. Gerne i et overskueligt, visuelt format som et grafisk årshjul, der kan kommunikeres via intranet eller opslagstavler.

4.2. Teknologi og faciliteter

Flere medarbejdere har gjort opmærksom på, at både NABC-metoden og arrangementskøgebogen er "svære at forstå" og at håndtere samt ikke mindst tidskrævende i forhold personalets øvrige gøremål.

Omvendt har NABC-metoden været et vigtigt, kommunikativt redskab ift. at fastholde projektets brugerfokus overfor medarbejdere – samt som et stærkt signal til brugerne om, at biblioteket ønsker dialog og interaktion med sine brugere.

Fremadrettede anbefalinger:

Der er behov for en tydeligere metode vedr. ønsket om læring i organisationen;

- En klarere identificering og beskrivelse af målgrupper. Præcis hvilke bruger- og målgrupper er relevante – og hvorfor? Er disse defineret fx. demografisk, værdimæssigt eller livsstilmæssigt? Og er deres inddragelse motiveret af kulturpolitiske, kommercielle eller innovative årsager?
- En mere pædagogisk og forankret introduktion til NABC-metoden, fx via afholdelse af workshops.
- Hvordan skal arrangementerne på sigt medvirke til at skabe mere opsøgende og udadvendt kommunikerende medarbejdere?

4.3. KOMMUNIKATION

Det samlede projekt involverer naturligt elementer af ledelse/organisation og teknologi/faciliteter. Men det er i sin kerne – med fokus på involvering af såvel interne som eksterne interessenter, innovation og markedsføring – et kommunikationsprojekt. Der kan i det lys peges på en række klare anbefalinger af kommunikativt tilsnit.

Det gælder således, at den interne kommunikation – i forhold til medarbejdere og forskellige faglige grupperinger – kan styrkes fx via fælles producerende workshops eller seminarer.

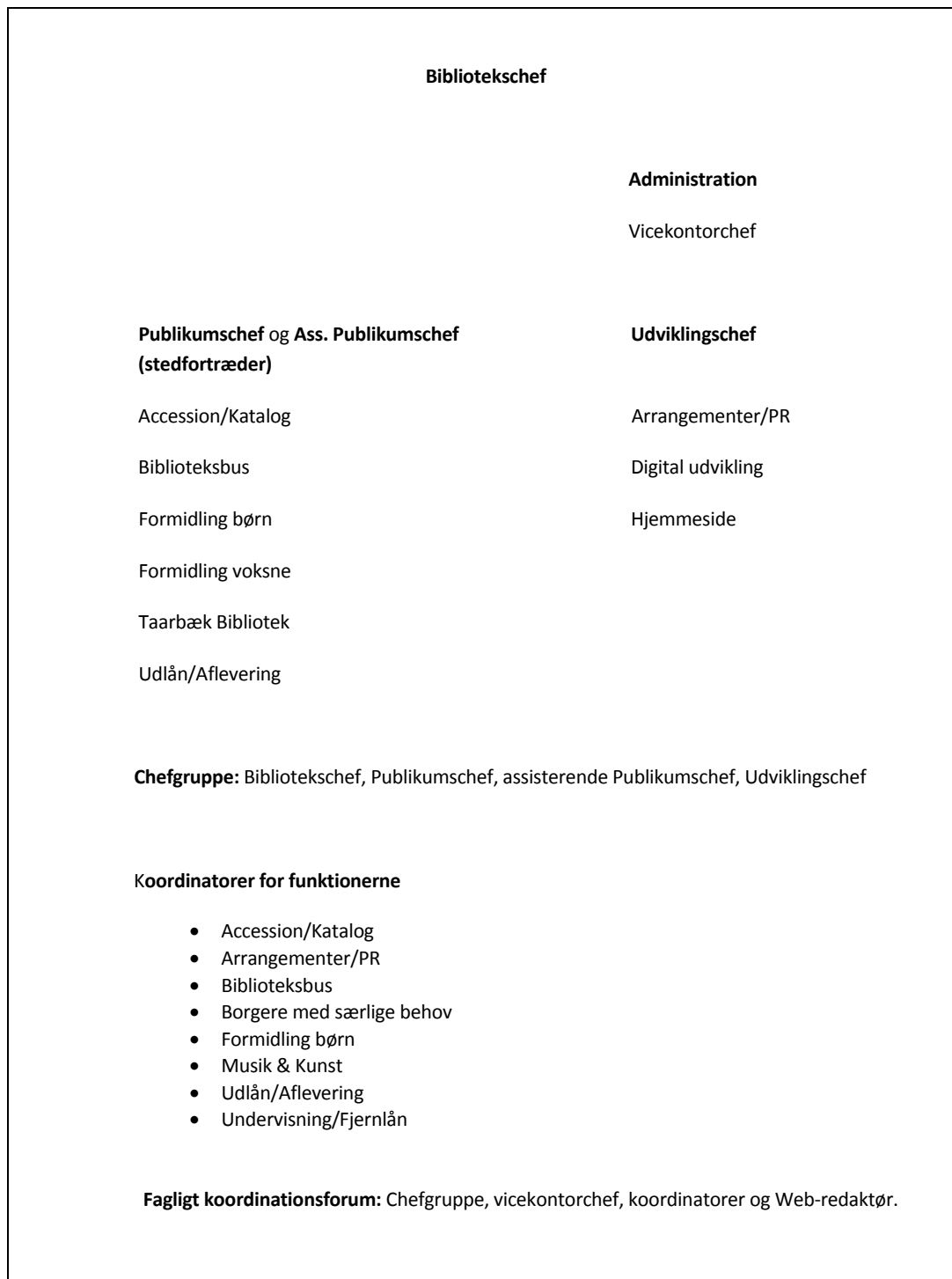
Det gælder for den konkrete, eksterne brugerkommunikation, at arrangementerne har genereret en større publikumsgennemstrømning. Det er dog evident fra spørgeskemaundersøgelserne, at der for en dels vedkommende er tale om publikum, der i forvejen er faste brugere af Stadsbiblioteket i Lyngby og bibliotekets arrangementer.

Fremadrettede anbefalinger:

- Den interne kommunikation omkring det strategiske fokus "oplevelsesøkonomi" i almindelighed og projektets mål og indhold i særdeleshed bør styrkes, fx gennem et eksternt inspirationsoplæg overfor medarbejderne.
- Den operative markedsføring til og dialog med (potentielle) eksterne partnere og målgrupper skal styrkes. Med et eksempel: Hvis det er en målsætning at man vil i kontakt med helt nye brugergrupper, er det som det første et kriterium, at der informeres mere tydeligt uden for bibliotekets egne kanaler/medier. Der er gjort en stor indsats med bl.a. opsætning af plakater, men der er en mængde andre muligheder; herunder pressearbejde ift. såvel trykte som elektroniske medier, annoncering, sociale medier, konkurrencer, events mv.

BILAG A.

Organisationsdiagram, februar 2011.



Bilag 3

Liste med samarbejdspartnere



Samarbejdspartnere

Modeshowet – Stof med omtanke

- Textilskolen i Holte
- Medieskolen
- Guldsmed Jytte Kløve (auktionarius)
- Nordsjællands Kosmetologskole
- Chaya Te
- Stades Blomster
- Sorgenfri Planteskole
- Miljøtæpper
- Sophienholm
- DJ Daniel Storm Larsen
- Kulturhuset i Lyngby
- Taskedesigner Ida Stork
- Bruger Lillian Jensen
- Bruger Hannebeth Knudsen
- Bruger Dinny Rebild
- Ungdomsskolen i Lyngby
- Magasin
- Change
- Mathiesen
- Topsnob
- Frilandsmuseet
- The Masai Clothing Company

Poetry Slam

- Poetry Slam kunstner Claus Høxbroe
- Pædagogisk konsulent Kirsten Tholle
- Lærer Carina Wangel
- Lærer Andreas Busch
- Lærer Tanja Enggaard
- Fotograf Jakob Dall
- Miljøkonsulent Tina Reinicke
- Kok Søren Ernest
- DJ Daniel Storm Larsen

Te-selskab

- Chaya Te
- Bagergården
- Tæppeland

Førstehjælp til travle børnefamilier

- Forfatter og coach Trine Kolding
- Sascha og Sune Schrader
- Christel Westergård
- Julie Tarding og Lars Hauch.

Tag orlov med børnene

- Journalist Søren Domino og Eva Kümmel Christensen

Kick-Off - fodbold dag for børn

- Den Sydafrikanske Ambassade
- Lyngby Boldklub
- ”Pølsemanden” fra Lyngby Stadion
- De Danske Roligans
- DBU
- Div. Sydafrikanske kunstnere
- Underviser i Free Style Football Chris Linde
- Handelsstandsforeningen i Lyngby
- Eventbureauet Letsdoittogether

Spilmessen

- Gamestop
- Fona
- Dansk Backgammon Forbund
- Den lokale bridgeklub Klør Es
- Repræsentant fra PEGI
- Spilredaktør Thomas Vigild
- Unge Spiludviklere

Herreværelse

- Møbelhuset ILVA
- Forfatter Leif Davidsen