



Brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen i Region Midtjylland

- faglig afrapportering juni 2010

Indhold

Om denne rapport.....	3
Resumé	3
Introduktion til det reviderede projekt	4
Fra viden til handling	5
Netværkets interne udfordringer	5
”Netværksvisioner”	5
Resultat.....	6
Udvikling eller afvikling?	6
Netværksdagen 6. april 2010	7
Udvikling!.....	7
Formulering af ny vision, mission og strategi.....	8
Vision	8
Mission	8
Strategi	8
Næste skridt.....	10
Fra strategi til handling – netværkets fremtid.....	10
Projektets endelige konklusioner	10

Bilag

Bilag 1. Brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen i Region Midtjylland.....	12
Bilag 2. Undersøgelbeskrivelse ”Netværksvisioner – Afvikling eller udvikling?”	14
Bilag 3. Spørgeramme ”Netværksvisioner - Udvikling eller afvikling?”	17
Bilag 4. Undersøgelserapport ”Netværksvisioner - Udvikling eller afvikling?”	19

Om denne rapport

Denne rapport har til hensigt at skitsere det forløb, der udgør projektet "Brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen i Region Midtjylland" samt at uddrage de erfaringer, projektet har givet med henblik på videndeling. Dette gælder de mange positive erfaringer, men også de erfaringer der er kommet ud af de udfordringer, som projektet er stødt på.

Og det er måske netop udfordringerne, som giver de allermest interessante og brugbare erfaringer i et fremtidigt perspektiv.

Rapporten tjener dels som afrapportering til Styrelsen for Bibliotek og Medier, men det er skribentens forhåbning, at den også kan viderebringe god og brugbart viden til andre, der ønsker at arbejde med netværk. Der vil bl.a. være erfaringer at hente om, hvordan man hjælper et netværk til at gøre status, og til at komme videre og ikke mindst til at fokusere på opgaven og målgruppen med fornyet kraft.

Organisering

Projektet er organiseret som følgende:

Styregruppen: Områdedirektør Flemming Munch, Statsbiblioteket og Bibliotekschef Morten Fogh, Herning Bibliotekerne.

Projektledelsen: Oprindeligt delt mellem Statsbiblioteket og Herning Bibliotekerne men i det reviderede projekt varetaget af Herning Bibliotekerne ved udviklingskonsulent Lone Engel Westphall.

Projektgruppen: Følgende ledelsesrepræsentanter fra Biblioteksnetværk Midtjylland: Overbibliotekar & IKT chef Tove Bang fra Handelshøjskolen, Århus Universitet, Bibliotekschef Lisbeth Christensen fra Horsens kommunes biblioteker, Udviklingschef Hans Nielsen fra Randers Bibliotek, Udviklingschef Hans Jørgensen fra Silkeborg Bibliotekerne, Bibliotekschef Lars Bornæs fra Silkeborg Bibliotekerne, Bibliotekschef Per Steen Hansen fra VIA University College, Bibliotekschef Britta Thuun-Petersen fra Viborg Bibliotekerne, Chef for Lokalbibliotekerne Britta Bitsch fra Århus Kommunes Biblioteker.

Resumé

Med Styrelsen for Bibliotek og Mediers godkendelse ændrede dette projekt i september 2009 radikalt kurs. Det, der oprindeligt handlede om at undersøge og generere viden om studerendes brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen, handler nu om at understøtte og styrke et netværk bestående af ledelsesrepræsentanter fra folke-, uddannelses- og forskningsbiblioteker i Region Midtjylland. Målet er at gøre netværket i stand til at iværksætte konkrete initiativer og handlinger, der letter biblioteksbrugernes adgang til og brug af informationsressourcer.

Den allerede eksisterende viden om målgruppen - studerende og forskere ved regionens uddannelsesinstitutioner, skal danne grundlaget for disse handlinger, og samtlige netværksdeltagere i Biblioteksnetværk Midtjylland er nu enige om, at det handler om at omdanne denne viden til mærkbare forbedringer i servicen til målgruppen.

Det var dog tydeligt i september 2009, at netværket ikke var i stand til at bevæge sig fremad i samme retning, for retningen, opgaven og det fælles mål var forsvundet og erstattet af dalende engagement og

svigtende deltagelse. Derfor var det nødvendigt at undersøge, om der eksisterer et grundlag, som netværket kan bygge videre på.

En konsulent fra Statsbiblioteker undersøgte vha. individuelle interviews med netværksdeltagerne, hvad der kunne ligge til grund for netværkets misfunktion og deltagernes dalende engagement, og hvad der eventuelt kunne samle og styrke netværket igen. De mange interessante udtalelser blev samlet i rapporten "Netværksvisioner – udvikling eller afvikling? Evaluering af Biblioteksnetværk Midtjylland 2007-2009", som afslutningsvist opstiller en række muligheder for netværket. Disse muligheder grupperer sig henholdsvis i *udvikling af netværket*, hvilket kræver revidering af vision, mission og strategi, eller i *afvikling af netværket*.

Interviewene så vel som rapporten gav projektet nogle værdifulde erfaringer i forhold til en videre undersøgelse af netværkets tilstand, funktion og potentiale, som denne rapport søger at videregive.

På et afgørende netværksmøde i april 2010 blev netværkets fremtidige potentiale og eksistensmuligheder undersøgt vha. en fælles proces, som rapporten "Netværksvisioner – udvikling eller afvikling" dannede grundlaget for. Resultatet af mødet blev, at alle netværksdeltager valgte at forblive i netværket, og at der blev etableret et sikkert grundlag for deltagernes fremtidige samarbejde i netværket. Stemningen var vendt, og der eksisterer nu et fornyet mod på og en energi til at gøre en fælles indsats for målgruppen.

På baggrund af dagens store arbejde kunne der formuleres ny vision og mission for netværket, og der blev lagt en strategi for samarbejdet i de kommende år. Der blev desuden afdækket nogle mulige indsatsområder, indenfor hvilke netværket på et kommende møde i september 2010 skal identificere og formulere konkrete handlingsmuligheder og initiativer, som umiddelbart kan iværksættes. På denne måde kan projektbeskrivelsens mål og succeskriterier indfries, og netværket kan trække i arbejdstøjet.

Erfaringerne, der blev gjort i forbindelse med mødet i april 2010, er ligeledes videregivet i denne rapport, som hermed tjener som projektets endelige, faglige afslutning.

Introduktion til det reviderede projekt

Projektet "Brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen i Region Midtjylland" gennemgik i sensommeren 2009 en større revidering efter aftale med Styrelsen for Bibliotek og Medier. Den reviderede projektbeskrivelse danner grundlag for det projekt, der nu står for sin afslutning – et projekt som ikke afspejles i sin titel, da det i realiteten kom til at handle om noget helt andet, nemlig om netværk.

Projektgruppen som udgøres af Biblioteksnetværk Midtjylland blev i juni 2009 præsenteret for et oplæg ved de tidligere projektledere, der skitserede den viden, der allerede eksisterer om studerendes brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen. Her stod det klart, at der er viden nok at dykke ned i, og at endnu en rapport om emnet ikke ville give synderlig værdi. Alle i projektet var enige om, at det der mangler er konkret *handling*.

Det næste naturlige skridt for netværket var derfor at udarbejde en fælles strategi og handlingsplan for, hvordan servicen og tilbuddet til den fælles målgruppe: studerende og undervisere/forskere ved uddannelsesinstitutionerne i Region Midtjylland kan udvikles, smidiggøres og forbedres.

Fra viden til handling

Med den reviderede projektbeskrivelse af september 2009 er vejen således lagt for et nyt projekt, der i første omgang handler om at genfinde det fælles fodslag i netværket – hvad er vores fælles opgave, og hvad er visionen med vores samarbejde? På baggrund af et nyt og vitaliseret samarbejde vil det dernæst være muligt at afdække nøjagtigt de områder, hvor det giver allermest mening og effekt at iværksætte konkrete, fælles handlinger og initiativer. Projektets formål og mål lyder i den reviderede projektbeskrivelse:

Formål

Formålet er, at der på baggrund af tidligere undersøgelser og viden om studerendes brugsmønstre igangsættes konkrete handlinger på tværs af folke- forsknings- og uddannelsesbiblioteker i Region Midtjylland. Handlingerne skal understøtte de studerendes biblioteksbenyttelse uagtet hvilken bibliotekstype, de foretrækker at anvende.

Mål

Projektets mål er der udarbejdes en vision og mission samt strategi for Biblioteksnetværk Midtjyllands fremtidige samarbejde samt en handlingsplan for iværksættelse af konkrete, tværgående tiltag med fokus på studerendes biblioteksbenyttelse.

(For den fulde reviderede projektbeskrivelse se bilag 1)

Netværkets interne udfordringer

Selvom netværket nok var i stand til at se en ny vej for projektet og var enige om, at det nu handlede om at skabe konkrete handlinger til gavn for målgruppen, stod det klart, at hele grundlaget for netværket og dets fremtidige eksistens vaklede. Netværket havde tydeligvis mistet blik for både fælles vision og ikke mindst den fælles opgave, hvilket resulterede i dalende engagement og svigtende fremmøde til møderne. Dette udgjorde en stor trussel i forhold til fremdriften i projektet, som jo netop er båret af det fælles engagement i forhold til målgruppen.

Derfor blev det besluttet at anvende de overførte økonomiske midler til konsulentbistand til at afdække, hvorvidt netværket stadig havde et potentiale og ikke mindst det enkelte medlems standpunkt i forhold til en fremtidig deltagelse i netværket. Dette med henblik på enten en *afvikling* eller en *udvikling* af netværket.

”Netværksvisioner”

Elisabeth Moltke fra Statsbiblioteket blev i januar 2010 hyret ind til opgaven, og i samarbejde med styregruppe og projektleder blev det besluttet at anvende interview som metode, samt at netværksdeltagerne skulle interviewes enkeltvist. Denne beslutning baseres på en formodning om, at der kunne være tilfælde af uoverensstemmelse mellem netværksdeltageres udmeldinger i fælles forum og på tomandshånd.

Der blev udarbejdet undersøgelsesbeskrivelse (se bilag 2) og dernæst en spørgeramme (se bilag 3), hvorefter interviewrunden blev indledt. Den strakte sig over et intensivt 14 dages forløb.

Spørgerammen sikrer, at interviewet kommer omkring tre essentielle områder:

1. Netværkshistorik og status ift. funktion, indsats og udbytte
2. Visioner for fremtiden for netværket
3. Visioner for egen indsats

Da interviewet havde det primære mål at afdække deltagerens stillingtagen i forhold til en fremtidig deltagelse i Biblioteksnetværk Midtjylland, lå fokus på del 2 og 3.

Resultat

Der blev gennemført interviews med alle medlemmerne af Biblioteksnetværk Midtjylland, og materialet blev efterfølgende bearbejdet og sammenfattet i rapporten "Netværksvisioner – udvikling eller afvikling? Evaluering af Biblioteksnetværk Midtjylland 2007-2009" (se bilag 4).

Som det skrives indledningsvist i rapporten er det "... ikke rapportens sigte at få netværket til at tale med én stemme – snarere tværtimod. Den vil i stedet give overblik over de forskellige muligheder for netværket i fremtiden, som de udtrykkes af medlemmerne, samt pege på uoverensstemmelser som følge af, at medlemmerne vil forskellige ting."

Rapporten gør herefter status for netværket – hvor står netværket nu? Hvad er årsagen? Hvad har tidligere gjort netværket interessant? Dernæst vendes blikket fremad for at undersøge, hvad der kunne gøre netværket interessant igen? Hvor ligger potentialet? Hvor er de oplagte samarbejdsflader? Hvordan kan deltagerne samarbejde?

Sammenfattende skrives der: "Fælles for alle medlemmer er opfattelsen af, at netværket ikke har fungeret optimalt de sidste to år, og at det p.t. ikke giver tilstrækkeligt output - hverken som inspirations- eller projektnetværk. Der er ifølge medlemmerne brug for en radikal forandring, som overordnet set kan gå i to retninger:

1. Medlemmerne udarbejder en konkret handlingsplan med halvårlige milepæle, således at medlemmerne har noget at tage ansvar for samt kan bruge som pejlemærker for output. Medlemmerne afgør endvidere, om netværket skal være et erfarings- og projektnetværk eller enten/eller.
2. Netværket nedlægges snarest, og netværkets medlemmer kontakter og samarbejder med hinanden i det omfang, de finder relevant – udenfor netværket.

Udvikling eller afvikling?

Grundlaget for det videre arbejde i projektet – og dermed også i netværket lå i de standpunkter, som hver enkelt deltager af netværket havde givet til kende, og som nu var samlet i rapporten "Netværksvisioner – udvikling eller afvikling?". Ved yderligere gennemlæsning af rapporten, som alle netværksdeltagerne har forholdt sig til, stod det helt klart for alle, at fremtiden for Biblioteksnetværk Midtjylland i sandhed var usikker. Rapporten og interviewene gav som forventet den afgørende indsigt og åbenhed, som var

nødvendig for, at man overhovedet kunne arbejdet videre – uanset om det ville føre til en udvikling eller afvikling af Biblioteksnetværk Midtjylland.

Interview var derfor en velvalgt metode, som kan anbefales i lignende sammenhænge, selvom den er relativt tids- og ressourcekrævende.

Netværksdagen 6. april 2010

Med henvisning til projektansøgningens punkt 1.6 om Strategi og metoder¹, blev det besluttet at afholde en samlet netværksdag, hvor der blev arbejdet intenst på to afgørende områder:

1. En undersøgelse af det fremtidige potentiale i netværket
2. Samarbejdet – hvordan gør vi det så?

Punkt 1 handler om at afsøge, hvad det er de institutioner, som netværkets medlemmer repræsenterer, er fælles om, og hvad der kunne give mening at samarbejde om i fremtiden. På baggrund af dette arbejde vil det være muligt at gentænke vision og mission forstået som overordnet mål for netværket og netværkets primære opgave, dets eksistensberettigelse. Endelig vil punktet kunne give stof til en handlingsplan med konkrete initiativer og indsatsområder, som er en væsentlig del af projektets målsætning.

Under punkt 2 arbejdes der mere strategisk og konkret: Hvis vi skal fortsætte samarbejdet, hvilken form skal det så have? Hvordan forpligter vi os i forhold til hinanden? Hvordan organiserer vi os? Hvem er vores målgruppe? M.m.

Der blev koblet en intern procesfacilitator² dels på procesdesignet og på selve faciliteringen af dagen. Konsulent Elisabeth Moltke deltog primært for at fremlægge af rapporten *Netværksvisioner – udvikling eller afvikling?* og besvare eventuelle spørgsmål. På mødet var alle deltagende institutioner repræsenteret, hvilket inkluderer styregruppe og projektleder. (For referat af mødet se bilag 3.)

Udvikling!

Overordnet set var dagen en succes, hvilket bl.a. består i, at alle netværksdeltagerne uanset deres standpunkt ved indgangen til mødet, besluttede sig for at blive i netværket. Dette har mange årsager, men vigtigst af alt var nok, at alle deltagerne i bund og grund var interesseret i, at netværket skulle fortsætte. Dvs. man var enige om, at netværket havde et potentiale og tilbød en meningsfuld samarbejdsflade, men også at formen og de udeblevne resultater over en rum tid havde haft negativ indflydelse på engagementet i netværket. Det handlede så at sige om at vække gnisten og hjælpe netværket til at finde en ny meningsfuld retning.

¹ Pkt. 1.6 Strategi og metoder: "Biblioteksnetværk Midtjylland samles for at planlægge netværkets proces omkring gentænkning af vision, mission samt udarbejdelse af strategi og handlingsplan. Netværket tilknytter en konsulent ad hoc til facilitering af processen. Herefter mødes netværket over flere gange for at udforme en strategi for netværket og en handlingsplan, der skal udmønte sig i konkrete tværgående tiltag, der understøtter de studerendes biblioteksbenyttelse på tværs af bibliotekstyper i Region Midtjylland."

² Proceskonsulent Marie Bergh Lødrup, Herning Bibliotekerne.

Men som forventet var det en lang proces først at gentænke vision og mission og herefter afdække råstoffet til netværkets nye "kontrakt" – hvordan samarbejdet skulle se ud fremover, og det lod sig ikke gøre i denne sammenhæng at komme videre med en konkret handlingsplan. En vurdering kunne lyde på, at det heller ikke ville have været hensigtsmæssigt, da dette store fremskridt i sig selv var tilfredsstillende arbejde for en dag.

Alle var da også tilfredse ved afsked, og enige om at genoptage arbejdet med handlingsplanen og iværksættelse af konkrete initiativer på et møde den 7. september 2010. I mellemtiden vil netværksdeltagerne søge viden og inspiration i diverse rapporter, som blev fremhævet allerede på netværksmødet i juni 2009.³

Formulering af ny vision, mission og strategi

På baggrund af mødet i Biblioteksnetværk Midtjylland den 6. april 2010 og det arbejde, der blev lavet, har det således været muligt at genformulere netværkets vision, mission og strategi:

Vision

Biblioteksnetværk Midtjylland vil spille en *afgørende og mærkbar rolle* i udviklingen af læring og uddannelse på tværs af folke- og uddannelses- og forskningsbibliotekerne i Region Midtjylland.

Mission

Netværkets mission er at sætte fokus på læring og uddannelse i Region Midtjylland ved at koordinere og iværksætte konkrete, fælles initiativer, der letter brugerens adgang til informationsressourcer og understøtter dem i deres brug heraf.

Strategi

Biblioteksnetværk Midtjylland henvender sig til folke-, uddannelses- og forskningsbiblioteker i Region Midtjylland (kommuner med minimum 80.000 indbyggere).

Netværket har udpeget *læring og uddannelse* som de overordnede fokusområder for netværkets fremtidige samarbejde. For at understøtte arbejdet med disse fokusområder bedst muligt, har netværksmedlemmerne i fællesskab taget stilling til en række områder af betydning for samarbejdet:

- Samarbejdsform
- Målgruppe
- Sparring, udveksling og udvikling

³ "Integrerede brugerrettigheder. Analyse af barrierer og muligheder for integration af brugerrettigheder til folke- og forskningsbiblioteker", Biblioteksnetværk Århus Amt og Århus Kommunes Biblioteker, april 2005. "Studerende i det sømløse bibliotek – nye mønstre", rapport fra temadag d. 22. september 2005 på Danmarks Biblioteksskole, Kbh., arrangeret af Biblioteksstyrelsen og Danmarks Biblioteksskole. "Studerende, Google og biblioteker. Om studerendes brug af biblioteker og informationsressourcer", af Niels Ole Pors, Kbh. 2005.

- Synliggørelse
- Konkrete initiativer
- Fra tanke til handling

Samarbejdsform

De deltagende institutioner ønsker at fastholde samarbejdsformen *netværk*, hvor hver institution deltager med 1 leder og 1 ledersuppleant og er repræsenteret ved én af disse til hvert netværksmøde. Andre relevante medarbejdere kan deltage ad hoc.

Netværket er organiseret med en gruppe netværksmedlemmer og en formands- og sekretariatspost af to års varighed, der går på skift institutionerne imellem.

Netværket er kendetegnet ved idéudvikling og projektsamarbejde, der potentielt kan udføres af en undergruppe / i et partnerskab mellem enkelte af de deltagende institutioner.

Målgruppe

Den primære målgruppe er studerende og forskere/undervisere ved uddannelsesinstitutioner i Region Midtjylland. Der er dog enighed om, at netværket ønsker at understøtte begrebet *livslang læring*, hvilket potentielt vil medføre en omformulering/udvidelse af netværkets målgruppe.

Sparring, udveksling og udvikling

Netværksdeltagerne kan bruge hinanden som sparringspartnere i fælles og individuelle udfordringer, ligesom netværket kan understøtte udveksling af metoder, læring, viden, idéer, m.m. netværksdeltagerne imellem. Formålet hermed er at skabe en synergieffekt, som kan drive udviklingen og forbedringen af servicetilbuddet til målgruppen "studerende".

Synliggørelse

Netværket ønsker at fremstå som et formaliseret, ligeværdigt samarbejde mellem folke- og uddannelses- og forskningsbiblioteker i Region Midtjylland. Som et formaliseret samarbejde mellem de deltagende institutioner har netværket volumen og ressourcer til at drive innovation og skabe udvikling på tværs af sektorer, hvilket vil kunne udnyttes til at påvirke den politiske dagsorden i regionen. Overfor målgruppen ønsker netværket at profilere sig som en samlet indsats, der sætter brugeren i centrum og målrettet arbejder for at forbedre den service, de oplever i forbindelse med deres daglige biblioteksbenyttelse – uanset hvilket bibliotekstilbud de ønsker at benytte.

Netværket vil desuden fortsat undersøge, udvikle og udnytte potentialet i det tværsektorielle samarbejde.

Konkrete initiativer

- Studere undersøgelser og rapporter, der omhandler biblioteksbetjeningen af målgruppen (fx "Studerende i det sømløse bibliotek – nye mønstre" (2005)) og afdække, om de rummer et endnu ikke-realiseret potentiale, som er relevant i forbindelse med netværkets fokusområder.
- Afdække og lære af best practise – men samtidig fokusere på at skabe bevægelse fra best practise til next practise.
- Afdække hvor de egentlige udfordringer ligger: Hvor oplever brugeren begrænsninger, ufleksibilitet og utilstrækkelig service?
- Afdække behov og adfærd hos brugeren fx vha. brugerundersøgelse/-inddragelse.

- Professionalisering af folkebibliotekernes betjening af de studerende understøttet af forsknings- og uddannelsesbibliotekernes ekspertise
- Projektforslag:
 - Fælles lånerkort/studiekort
 - Fælles brugerregister med differentierede brugerrettigheder – nationalt

Næste skridt

Der planlægges et netværksmøde primo september 2010, hvor ovenstående forslag til konkrete initiativer skal bearbejdes, kvalificeres og suppleres af nye. Målet med netværksmødet er at lave en konkret handlings- og tidsplan for perioden 2010 - 2011, så netværket hurtigst muligt kan bevæge sig fra tanke til handling og dermed skabe mærkbare forbedringer af biblioteksbetjeningen af de studerende – på tværs af folke-, uddannelses- og forskningsbibliotekerne i Region Midtjylland.

Fra strategi til handling – netværkets fremtid

Det er et faktum, at de gode intentioner og den gode energi fra netværksmødet i april nu skal manifestere sig i form af konkrete og mærkbare forandringer – dels i de resultater, der kommer ud af netværkets møder og samarbejde, og dels i form af en mærkbar forskel i slutproduktet - services og tilbud til målgruppen studerende, undervisere og forskere ved regionens uddannelsesinstitutioner. Og der skal arbejdes for at sikre, at netværket ikke igen mister fodfæstet. Det er projektledelsens forhåbning af dette er muligt, og netværksdeltagernes ansvar, at det ikke sker.

Samtidig har projektlederen og de tilknyttede konsulenter også været af den mening, at et netværk har sin levetid, og at man ikke kan eller skal holde et netværk kunstigt i live. Et netværk uden mål og uden opgave er spild af tid for alle parter. Derfor havde det været en acceptabel afslutning på dette projekt at konstatere, at Biblioteksnetværk Midtjylland var kommet til enden af sin livsbane og måtte opløses i al fordragelighed.

Det er naturligvis til projektlederens tilfredsstillelse, at netværket består, og at projektets succeskriterier kan indfries. Godt nok ikke med en konkret handlingsplan på plads, men initiativet til at nå så langt er iværksat, og det er alles målsætning at have en handlingsplan på plads efter det kommende netværksmøde i september, hvor netværket igen vil få bistand af en kyndig procesfacilitator.

Herefter er det planen, at netværket arbejder videre med de handlingsforslag, der kommer på bordet enten som samlet gruppe, i underarbejdsgrupper, i form af et nyt projekt, eller i den form, som nu egner sig bedst. Derved vil det endnu være muligt at indfri projektansøgningens sidste succeskriterium:

- At konkrete handlinger iværksættes fra 2010.

Projektets endelige konklusioner

Projektet har været svært at få hold på på mange planer: Hvad er projekt? Hvad er netværk? Og hvad kommer først: Hønen eller ægget? I sidste ende har det vist sig, at det ikke giver mening at holde de to ting adskilte, og at indholdet og resultatet i projektet har givet sig, idet vi har arbejdet med netværket og dets

fremtidige potentiale. Derfor har projektet vist sig at være en øvelse i netværk som en brugbar metode i forbindelse med at skabe og understøtte et samarbejde på topniveau, som går på tværs af bibliotekssektorer.

Den store udfordring har ligget i, at få tingene til at give mening og få indsatsen til at være tiden værd, hvilket er lykkedes og grundlaget for et fortsat samarbejde er nu på plads. Om det vil kunne bære netværket videre og hjælpe det til at skabe de resultater, som medlemmerne ønsker, kan kun fremtiden vise. Det kommer til at kræve visioner, vilje og hårdt arbejde!

Det vurderes, at projektet er kommet i hus med et tilfredsstillende resultat, og med nogle erfaringer, som kan være gavnlige for andre, der arbejder med netværk indenfor biblioteksvæsenet og måske især på tværs af (biblioteks-)sektorer. Det er klart, at der er forskel på et folke-, et uddannelses- og et forskningsbibliotek, men så længe parterne finder en samarbejdsflade omkring en udvalgt målgruppe eller fokusområde, kan forskellen netop være det, der giver samarbejdet mening og kvalitet. Og projektet her viser, at parterne godt kan genfinde meningen med samarbejdet og afdække nye spændende indsatsområder at koncentrere samarbejde om.

Endelig er det en erfaring, at det kan betale sig at bruge midler på eksterne konsulenter/facilitatorer, når et netværk knirker. Konsulenternes faglighed og objektivitet har bidraget til at synliggøre nye muligheder og veje at gå, hvilket i dette tilfælde betød en livgivende indsprøjtning til netværket. Men samtidig har de også insisteret på, at det er netværksdeltagerne selv, som skal gøre arbejdet. Sidstnævnte er afgørende i forhold til netværkets fremtidige resultater og ikke mindst deltagernes engagement og udbytte.

Projektleder Lone Engel Westphall
Herning Bibliotekerne

28. juni 2010

Bilag 1.

Brugsmønstre i biblioteksbenyttelsen i Region Midtjylland

- Revideret projektbeskrivelse

Baggrund

Projektet har hidtil kørt som en projektmodning, der skulle føre frem imod en undersøgelse af brugsmønstrene i biblioteksbenyttelsen i Region Midtjylland. Undersøgelsen skulle gå på tværs af folkeforsknings- og uddannelsesbiblioteker og undersøge studerendes biblioteksbenyttelse.

I projektmodningens første måneder foregik et intensivt informationssøgningsarbejde, hvor tidligere undersøgelser om emnet blev fremsøgt. Det viste sig, at der allerede var lavet en lang række undersøgelser, som med rimelighed kunne siges at være gældende også for studerendes biblioteksbenyttelse i Region Midtjylland. På baggrund heraf besluttede projektets deltagere i Biblioteksnetværk Midtjylland, at søge Styrelsen for Bibliotek og Medier om tilladelse til at ændre projektmodningen, således at den ikke længere peger frem mod en undersøgelse men i stedet har til formål at føre til konkret handling.

Formål

Formålet er, at der på baggrund af tidligere undersøgelser og viden om studerendes brugsmønstre igangsættes konkrete handlinger på tværs af folke- forsknings- og uddannelsesbiblioteker i Region Midtjylland. Handlingerne skal understøtte de studerendes biblioteksbenyttelse uagtet hvilken bibliotekstype, de foretrækker at anvende.

Mål

Projektets mål er der udarbejdes en vision og mission samt strategi for Biblioteksnetværk Midtjyllands fremtidige samarbejde samt en handlingsplan for iværksættelse af konkrete, tværgående tiltag med fokus på studerendes biblioteksbenyttelse.

Succeskriterier

- At der er udarbejdet en strategi
- At der er udarbejdet en handlingsplan
- At konkrete handlinger iværksættes fra 2010

Målgruppe

Primært folke-, forsknings- og uddannelsesbiblioteker i Region Midtjylland. Sekundært studerende i regionen samt den øvrige bibliotekssektor, der kan have interesse i at få indsigt i projektets resultater.

Strategi og metoder

Biblioteksnetværk Midtjylland samles for at planlægge netværkets proces omkring gentænkning af vision, mission samt udarbejdelse af strategi og handlingsplan. Netværket tilknytter en konsulent ad hoc til facilitering af processen. Herefter mødes netværket over flere gange for at udforme en strategi for

netværket og en handlingsplan, der skal udmønte sig i konkrete tværgående tiltag, der understøtter de studerendes biblioteksbenyttelse på tværs af bibliotekstyper i Region Midtjylland.

Beskrivelse af hovedaktiviteter

- Planlægning af processen
- Tilknytning af konsulent ad hoc
- Udarbejdelse af strategi
- Udarbejdelse af handlingsplan

Kontaktperson

Sara Jørgensen

Udviklingschef v/Herning Bibliotekerne

Brændgårdvej 2

7400 Herning

Mail: bipsaj@herning.dk

Organisering

Der fortsættes med den hidtidige organisering, hvor projektledelsen er delt mellem et folke og et forskningsbibliotek. Biblioteksnetværk Midtjyllands medlemmer udgør projektgruppen.

Projektplan

Denne projektplan beskriver udelukkende aktiviteterne fra den oprindelige projektmodnings slut.

Oktober: Netværket udarbejder en plan for processen samt tager stilling til tilknytning af konsulent.

Januar: Netværket udarbejder strategien

Marts: Netværket udarbejder handlingsplan for 2010-2012

Maj: Projektet evalueres og afsluttes

Aktiviteter

Projektets aktiviteter fokuserer som tidligere beskrevet på en proces, hvor Biblioteksnetværk Midtjylland gennem fælles mødeaktivitet får gentænkt vision og mission samt udarbejdet og beskrevet en strategi for det fælles samarbejde og en handlingsplan for år 2010 og frem.

Erfaringsindsamling og informationssøgning

I den hidtidige projektmodningsfase er der blevet fremsøgt rapporter og undersøgelser indenfor emnet: Studerendes brug af biblioteker. Det er denne viden, som netværkets kommende strategiarbejde og handlingsplan bygger videre på.

Evalueringsplan

Projektet evalueres internt af Biblioteksnetværk Midtjyllands medlemmer.

Formidling af resultater

Resultaterne af projektet: Vision, mission, strategi og handlingsplan vil blive formidlet via Biblioteksnetværk Midtjyllands hjemmeside.

Bilag 2.

Undersøgelsesbeskrivelse ”Netværksvisioner - Udvikling eller afvikling?”

Evaluering af Biblioteksnetværk Midtjylland 2007-2009

Af konsulent Elisabeth Moltke, Statsbiblioteket

Baggrund

Det er efterhånden en kendt sag, at biblioteker oftere indgår i og arbejder i netværk. Men hvad er det konkret bibliotekerne får ud af dette, og hvordan defineres sådanne netværk?

I en årrække har en gruppe forsknings- og folkebiblioteker deltaget i et lokalt biblioteksnetværk med udgangspunkt i region Midtjylland. Deltagerne i netværket er blevet medlemmer på ad hoc basis og netværket har afholdt møder med jævne mellemrum med svingende mødedeltagelse. Der er en forventning om, at medlemmerne indgår i netværket på grund af dets lokale forankring og ønsket om et regionalt baseret samarbejds- og sparringsnetværk medlemmerne imellem, men det er ikke tilstrækkeligt klart, hvad medlemmerne helt præcist får ud af netværket, og om det fungerer optimalt. Tilsvarende er det ikke belyst, hvilke fremadrettede forventninger der i givet fald er til netværket.

Formål

På denne baggrund ønsker denne undersøgelse at afdække potentialet, herunder form og funktion, for det regionale netværk. Analysen vil tage udgangspunkt i en afdækning af Biblioteksnetværk Midtjyllands tidligere og nuværende funktion men lægge vægt på fremadrettede perspektiver – i særdeleshed at indsamle medlemmernes forventninger og visioner for fremtiden. På baggrund af dette evalueres mulighederne for en nytænkning af netværkets funktion, målgruppe, afgrænsning, organisation og potentialer. Det er det overordnede formål, at den afsluttende rapport kan danne grundlag for revision og udvikling af netværkets mission, vision, strategi og handlingsplan.

Så vidt muligt vil undersøgelsen med udgangspunkt i den konkrete case også give indblik i generelle forhold for funktion, tilgang og strukturering af forskellige typer af netværk (stående, regionale, fagfaglige, ad hoc. m.v.).

Strategisk relevans

En afdækning af netværkets funktion har både konkret og almen strategisk relevans. Undersøgelsen vil hovedsageligt rettes mod del 1: den konkrete strategiske relevans.

1. Undersøgelsens konkrete strategiske relevans er at optimere medlemmers output fra det regionale netværk: Hvordan kan det regionale biblioteksnetværk for region Midtjylland forbedres, udvikles eller afvikles, så det modsvarer medlemmers behov? Hvordan kan medlemmerne selv bidrage til dette? Undersøgelsens resultater vil som nævnt danne grundlag for at formulere en ny mission, vision, strategi og handlingsplan for netværkets fremtidige virke.
2. Undersøgelsens almene relevans er at give et indblik i, hvordan folke- og forskningsbibliotekerne organiserer sig i netværk, og hvilken betydning den regionale forankring har for denne organisation.

Tilgang

Undersøgelsen vil primært baseres på interviews af 1-1,5 times varighed med netværkets medlemmer, hvor der vil spørges til deres vurdering af netværket, deres egen deltagelse samt konkrete projekter, samarbejder mm. udledt af dette netværk. I afdækningen af netværkets hidtidige funktion indhentes endvidere tidligere medlemslister, møde-indkaldelser og referater. Disse vil give mål på den sidste tids mødeaktiviteter, frafald og evt. særlige tematiske fokusområder. Som output udarbejdes en kortere rapport med analysens hovedresultater og anbefalinger.

Ressourcer og økonomi

Til undersøgelsen er ansat én projektmedarbejder, Elisabeth Moltke, fra Statsbiblioteket til planlægning, udførelse, bearbejdning og formidling. Elisabeth vil i undersøgelsesperioden løbende have behov for at involvere de eksisterende medlemmer af netværket. Der er afsat to måneder til undersøgelsen.

Styregruppe

- Flemming Munch, Statsbiblioteket
- Morten Fogh, Herning bibliotek

Projektgruppe

- Elisabeth Moltke, konsulent Statsbiblioteket, undersøgelsesansvarlig
- Lone Westphall, udviklingskonsulent Herning Bibliotek, løbende kontakt

Møder

Grundet det komprimerede undersøgelsesforløb planlægges der ikke statusrapporter eller lignende fra arbejdsgruppe til styregruppe, men der afholdes et fællesmøde med styregruppen inden start af rapportskrivning, hvor identificerede trends og tendenser drøftes.

Tidsplan

Der er planlagt følgende tidsplan:

- Fase 1: Forberedelse, 4. januar - 22. januar
 - Kontakt til biblioteksrepræsentanter (aftale interviews), indhentning af skriftlige data (mødereferater mm.), forberedelse og godkendelse af spørgeramme.
- Fase 2: Udførelse: 25. januar – 5. februar
 - Interviews med repræsentanter for biblioteker i netværket. Evt. biblioteker udenfor netværket. Evt. løbende revision af spørgeramme.
- Fase 3: Bearbejdning, 8. februar – 26. februar
 - Bearbejdning af data og opfølgning på interviews. Rapportskrivning.
- Fase 4: Formidling, medio marts.
 - Fremlæggelse og diskussion af rapportens resultater vil ske på et seminar medio marts for alle netværkets medlemmer.

Resultater

Resultaterne af undersøgelsen vil være tilgængelige i rapportform og på netværkets hjemmeside (www.biblioteksnetvaerk-midtjylland.dk) efter undersøgelsesperiodens udløb. Det er op til styregruppen og evt. netværkets repræsentanter på baggrund af denne at vurdere yderligere tiltag.

Risikovurdering

Der planlægges gennemførelse af interviews med samtlige repræsentanter for de deltagende biblioteker i netværket. Da data fra interviews udgør grundlaget for vurderingen af netværkets funktion vurderes repræsentanternes manglende tid og mulighed for at være til rådighed for interviews som projekts hovedrisiko. Derudover baseres vurderingen af netværkets hidtidige funktion og erfaringer til dels på tidligere projektformuleringer, mødeindkaldelser, -referater mm. Adgang til dette forventes at være risikofri.

Bilag 3.

Spørgeramme "Netværksvisioner - Udvikling eller afvikling?"

Evaluering af Biblioteksnetværk Midtjylland 2007-2009

Af konsulent Elisabeth Moltke, Statsbiblioteket

I korte træk vil interviewet falde i tre dele –

4. *Netværkshistorik og status ift. funktion, indsats og udbytte*
5. *Visioner for fremtiden for netværket*
6. *Visioner for egen indsats*

Det primære fokus vil være på del 2 og 3.

DEL 1: Netværkshistorik og status i forhold til funktion, indsats og udbytte

- Hvorfor kom I med i netværket, og hvordan har det fungeret for jer? (Hvilke forventninger havde I? Er de blevet indfriet?)
- Hvordan vil du beskrive det regionale netværk Midtjylland? Hvad betyder det for jer, at det er et regionalt netværk (i forhold til andre netværk)?
- Hvad er din opfattelse af de andre medlemmers interesse og engagement i netværket? (anonymt)
- Hvem skaber indholdet i netværket, til møderne mm.? (Hvem er ansvarlig for at følge op på beslutninger og for at sikre en udvikling fra gang til gang? Fungerer det?)
- Hvordan var jeres samarbejde med/relation til netværkets medlemmer før I gik ind i netværket? (Var I samarbejdspartnere på forhånd?) Har netværket påvirket denne relation?
- Hvad bruger I hinanden til i netværket? Kan du/I pege på nogle konkrete projekter som helt eller delvis skyldes/er inspireret af input fra netværket?

DEL 2: Visioner for fremtiden for netværket

- Hvordan er din/jeres vision for det *ideelle* netværk?
 - Form/struktur, geografi, temaer, medlemmer, output, synergi, faglig orientering...
- Hvordan passer det/passet det ikke med de visioner, der er mulige for det biblioteksnetværk Midtjylland i fremtiden? Hvad er vigtigt for jer i netværkssamarbejdet, og hvad vil I mere konkret gerne have ud af det?
- Strategi. Hvad skal gøres anderledes for at opnå dette? (– og især: hvem skal gøre det? Det kommer vi nærmere ind på i del 3)
 - Eksempelvis*
 - Nytænkning af form (traditionel mødeform, opsplitting i underarbejdsgrupper, virtuelle møder, ad hoc møder mm.)

- Nytænkning af medlemsrekruttering (fungerer medlemsrekrutteringen som den skal, skal netværket være mindre, skal der være flere/fri adgang, inviteres deltagere fra andre institutioner end biblioteker mm.)
- Nytænkning af indhold (fokus på fælles tema, orientering og opdatering, sparring, inddrage inviterede 'eksperter' mm.)
- Andet...?

DEL 3: Visioner for egen indsats

- Hvad kan I selv bidrage med? (Særligt i forhold til uddybning af ovennævnte eksempler på nytænkninger)
- Hvor meget tid bruger I på netværksdeltagelse? Hvis netværket var mere vedkommende – ville I have mulighed for at afsætte mere tid til forberedelse, undergrupperarbejde mm.?
- Ville I helt eller delvis gå ind for 'brugerbetaling' i det fald det skulle være relevant at invitere oplægsholdere udefra?

Og hvis der er tid...

- Fungerer netværket som supplement til andre netværk i jeres arbejde?
- Hvilke andre netværk deltager I i? Hvorfor? Hvad får I ud af dem – hvordan?

Bilag 4.

Undersøgelsesrapport "Netværksvisioner - Udvikling eller afvikling?"

Evaluering af Biblioteksnetværk Midtjylland 2007-2009

Af konsulent Elisabeth Moltke, Statsbiblioteket

Introduktion: Netværk og baggrund for evaluering

Biblioteksnetværk Midtjylland har eksisteret i knap 30 år og har gennem tiden skiftet både form og indhold i takt med skiftende krav til biblioteksservice og løbende optagelse af flere medlemmer i netværket. Udover den lokale forankring i først Århus-området og siden region Midtjylland, har netværket været karakteriseret ved den særlige sammensætning af medlemmer fra både forsknings/uddannelses-biblioteker og folkebiblioteker.

I 2007 blev det regionale netværk omdøbt til Biblioteksnetværk Midtjylland, og medlemmerne nedfældede for første gang en overordnet mission, vision og handlingsplan. Dette skete samtidig med en yderligere udvidelse af netværket som følge af den nye regionsstruktur og uddannelsessammenlægningen.

Siden har netværket mødtes fast to gange årligt samt afholdt en enkelt temadag i juni 2009. Her blev det besluttet at igangsætte en evaluering af netværkets virke i perioden 2007 til nu med det formål at afdække, hvad medlemmerne helt præcist har fået ud af netværket, og om det har fungeret optimalt. Endelig, og vigtigst, skulle en evaluering belyse hvilke fremadrettede forventninger, der i givet fald er til netværket samt pege på, hvordan biblioteksnetværket kan forbedres, udvikles eller afvikles, så det vil modsvare medlemmernes behov.

På denne baggrund er der i starten af februar 2010 blevet gennemført interviews med de alle medlemmer i biblioteksnetværk Midtjylland. Det drejer sig om Herning Bibliotek, Silkeborg Bibliotek, Århus Kommunes Biblioteker, VIA University College Århus, Statsbiblioteket, Randers Bibliotek, Horsens Bibliotek, Handelshøjskolen Århus og Viborg Bibliotek.

Denne rapport er en sammenfatning af de diskussioner, ideer og vurderinger, medlemmerne igennem dette har bidraget med. Det er ikke rapportens sigte at få netværket til at tale med én stemme – snarere tværtimod. Den vil i stedet give overblik over de forskellige muligheder for netværket i fremtiden, som de udtrykkes af medlemmerne, samt pege på uoverensstemmelser som følge af, at medlemmerne vil forskellige ting.

Sammenfatning

Biblioteksnetværk Midtjylland er særligt på grund af sin sammensætning af folke- og uddannelsesbiblioteker. Dette er både netværkets styrke og svaghed. For nogle medlemmer er kombinationen af disse sektorer en unik mulighed for at lære og lade sig inspirere af arbejdsgange, projekter og strategier, de i deres daglige virke ellers ikke ville få indblik i. For andre er det interessant tanke, som dog i praksis vanskeligt lader sig forankre i konkrete samarbejder. Dette skyldes primært, at der som følge af bibliotekernes forskellige 'ejerskaber' er forskellige interesser på spil i de enkelte projekter.

Med hensyn til den regionale forankring er medlemmerne stort set enige om, at dette ikke i sig selv er en eksistensberettigelse for netværket. Der skal være en meget klarere orientering mod fælles emner og fælles udfordringer. Alle peger (med enkelte variationer) på fællesskab omkring udviklingen af bedre biblioteksservices til den samme kundekreds - de studerende, som i manges øjne ikke skelner mellem de forskellige sektorer. Videreudvikling af idéen om det sømløse bibliotek fremhæves i denne sammenhæng som en oplagt opgave af de fleste medlemmer, men det er ikke en idé, alle kan tilslutte sig.

Fælles for alle medlemmer er opfattelsen af, at netværket ikke har fungeret optimalt de sidste to år, og at det p.t. ikke giver tilstrækkeligt output - hverken som inspirations- eller projektnetværk. Der er ifølge medlemmerne brug for en radikal forandring, som overordnet set kan gå i to retninger:

1. Medlemmerne udarbejder en konkret handlingsplan med halvårlige milepæle, således at medlemmerne har noget at tage ansvar for samt kan bruge som pejlemærker for output. Medlemmerne afgør endvidere, om netværket skal være et erfarings- og projektnetværk eller enten/eller.
2. Netværket nedlægges snarest, og netværkets medlemmer kontakter og samarbejder med hinanden i det omfang, de finder relevant – udenfor netværket.

DEL I: STATUS

Forventninger

Der deles mange af de samme forventninger til netværket blandt medlemmerne. Der er samstemmende tilslutning til forestillingen om netværket som både et inspirations- og samarbejdsnetværk. Enkelte biblioteker adskiller sig ved at lægge større vægt på *inspirations*mulighederne (med begrundelse i den tværsektorielle sammensætning) og andre på *samarbejds*mulighederne, idet de til daglig får lige så relevant inspiration gennem andre kontaktflader. Andre forventninger til deltagelse i netværket er:

- Konkrete samarbejdsprojekter, herunder sektorsamarbejde
- Forum for idéudveksling
- At sætte gang i innovation

Netværket 2007-2009

Samtlige medlemmer giver udtryk for, at netværket de sidste to år - på trods af udformningen af vision, mission og handlingsplan - ikke har fungeret optimalt. Der gives flere forskellige grunde til den manglende dynamik og output, men der er bred enighed om, at det grundlæggende skyldes manglende opbakning og forpligtelse til netværket fra medlemmerne selv - på trods af de "mange gode viljer". Af andre årsager nævnes:

- Manglende fælles fodslag - bl.a. på grund af forskellige 'ejer'-/interessentskaber
- Det reelle projektengagement påvirkes af et u-udtalt konkurrenceforhold
- Manglende evne til at generere kreative ideer til netværket

- Strukturen er for "rigid". For eksempel er der udelukkende repræsentation på chefniveau, og der er til tider gået "for meget proces og for lidt indhold" i møderne
- Møderne har været for meget "føle hinanden på tænderne" og manglet 'drive'
- Dynamikken har ofte afhængt for meget af de personer, der repræsenterede bibliotekerne. Ved udskiftning af personer, ændres dynamikken, fordi folk ikke gik nok ind i netværket som institution.
- Netværket er for lukket. Dynamik kommer i højere grad af, at biblioteker selv har fået øje på netværket og meldt sig til, end at man prikkes på skulderen og inviteres ind. Andre bryder sig ikke om det eksklusive - små biblioteker burde også kunne deltage og bidrage.
- Netværket er blevet for stort - der er for mange forskelligheder på visons-, projekt- og logistikplan.
- Netværket er for forskelligartet, måske må man anerkende at 'lige børn leger bedst'.

Flere medlemmer udtrykker dog, at de på trods af denne kritik også har hentet en del viden og inspiration fra møderne – særligt omkring de andre bibliotekers strategivisioner.

Det kan være relevant i vurderingen af disse kritikpunkter at holde sig for øje, at bibliotekerne er blevet medlemmer på forskellige tidspunkter og derfor forholder sig til netværket ud fra forskellige erfaringsmæssige referencerammer. Fokus for alle interviews har dog som nævnt været perioden 2007-2009.

Betydningen af 'det regionale' i det regionale netværk

Overordnet set mener medlemmerne, at det er lige så meget det regionale som den sektorielle sammensætning, der gør netværket interessant, og giver det potentiale. I forhold til det første har netværket muligvis udspillet sig selv på en del områder med den gentagne fremhævelse af potentialet for fælles fodslag i den fælles kundekreds og den unikke kombination af sektorer.

Personligt netværk versus biblioteksnetværk

De fleste medlemmer mener, at relationerne mellem bibliotekerne i netværket i princippet også fungerer udenfor netværket – "det kører bare i det daglige arbejde", uden man tænker over det. De medlemmer, der kender hinanden godt, ville nemt kunne bruge hinanden, selvom netværket ikke eksisterede, men dette er ikke hensigtsmæssigt i forhold til fremtidssikringen af netværket. Et medlem påpeger, at når cheferne med tiden udskiftes, mistes også disse uformelle relationer mellem bibliotekerne. Derfor er et fast netværk med til at sikre den næste generation, som ikke har det samme personlige netværk.

Interessegruppe

Det regionale netværk har potentiale til at fungere som en interessegruppe for at sætte region Midtjylland på landkortet. Hvis det er det, bibliotekerne vil, kræver det samtidig, at Region Midtjylland har samme

interesse og kan bakke det op politisk og økonomisk. Dette kunne dog godt gå hen og blive en særlig stor udfordring i forhold til de forskellige bibliotekers respektive opdragsgivere og spille ind i ovennævnte interessant/ejerskabs-problematik. Selv hvis det kunne overkommes, ville dette fokus endvidere kræve enormt meget af alle medlemmer. Medlemmerne i så fald gå ind i projektet med tanken om, at "målet er større end os selv". Endelig ville det også kræve et andet brugerfokus, og at opgaven også skulle defineres af andre end bibliotekerne selv.

Delkonklusion

Medlemmernes 'domme' over netværkets hidtidige funktion tegner et billede af, at netværket har gået for meget efter laveste fællesnævner - ikke i ambitionsniveau, men i det konkrete forsøg på at finde fælles fodslag omkring fælles projekter. Konsekvensen heraf har været, at man i processen har 'undvejet' at diskutere og forholde sig til medlemmernes forskellige ejerskaber samt ikke kunne få emner på bordet, der fangede alles interesse på et tilstrækkelig højt nok niveau til at ville prioritere møderne.

Netværkets relevans – centrale spørgsmål

I vurderingen af netværkets fremtid på baggrund af dets tidligere virke, efterlyser nogle medlemmer, at der bliver taget stilling til relevans – både internt for medlemmerne selv, og eksternt i forhold til hvem netværket gavner udadtil:

- **Relevans for medlemmerne**

"Vidensdeling er ikke nok – der skal være noget mere fundamentalt at mødes om". Det vil sige, at netværket må stille sig selv spørgsmålet – "*Er det vi mødes om platform nok? Er det væsentligt nok for alle medlemmer?*"

- **Relevans for kunderne**

Hvis fællesskabet i netværket handler om biblioteksudbud og kundeservices, må medlemmerne endvidere tage stilling til spørgsmålet "*Bliver biblioteksudbuddet bedre af at der eksisterer et regionalt netværk?*"

DEL II: HVAD NU?

Hvad kan gøres bedre, hvis vi vil videre med netværket?

Flere medlemmer tilkendegiver en interesse i at opretholde netværket, hvis det ændres på en række punkter. Nedenfor er en opsummering af medlemmernes overvejelser og konkrete forbedringsidéer. Som nævnt i indledningen er en del af idéerne modstridende og lægger derfor op til nøjere diskussion af netværkets retning.

Ledernetværk – eller...?

Der blev i alle interviews talt om sammensætningen af repræsentanter til møderne og dets betydning for mødedynamikken. Hvis det regionale netværk er et rent ledernetværk, blev det blandt andet udtrykt, at "Vi skal passe på, at vi ikke lægger overliggeren så højt, at vi ikke kan nå jorden". Et flertal af medlemmer stiller derfor forslag om, at man for at komme fra idé og planlægning til implementering kunne inddrage andre typer af medarbejdere - f.eks. flere udviklingschefer og projektledere - i selve møderne eller i

forberedelsen. Det er ikke altid, at der på chefniveau findes den fornødne konkrete viden om bestemte ting.

Ét medlem er imod denne løsning og mener, at det vil mindske lederne interesse og engagement i møderne, at man ikke mødes med andre ledere "i øjenhøjde". En anden tilgang til denne problemstilling bliver af et andet medlem udtrykt således: "Netværket er et ledernetværk. Man kan ikke skabe et netværk, hvis ikke lederne er med... Ja, man kunne med fordel hive andre medarbejdere ind, men så er det bare et andet netværk... Når det så er sagt, er det på den anden side også svært at holde liv i et ledernetværk, når det netop er lederne, der har for travlt til at komme".

Disse lidt modstridende opfattelser lægger op til afklaring af, om netværket fortsat skal sigte mod både projektsamarbejde og erfaringsudveksling, eller om der er tale om enten/eller – og i så fald hvilket? Nogle af medlemmerne giver udtryk for, at erfaringsnetværk fungerer godt, hvis medlemmerne er forskellige, hvorimod et projektnetværk fungerer bedst med "lige børn" eller medlemmer med mindre konkurrence imellem sig.

Mødeforberedelse

Størstedelen af medlemmerne udtrykker ønske om, at der er nogen, der tager ansvar for møderne. Det er flere gange blevet foreslået, at man ved hvert møde giver to biblioteker (ikke sekretariatet) ansvaret som mødetovholdere/indpiskere. Indpiskerne skal være ansvarlige for før og under mødet at sikre en konkret tematisk eller projektförankring. Dette gøres blandt andet ved at indsamle oplæg fra deltagerne *inden* mødet og strukturere mødet med henblik på et konkret output.

Mødeindhold

Følgende blev fremlagt som ideer til mere konstruktive møder:

- Undgå proces – man skal møde op, fordi der er noget relevant på dagsordenen, ikke fordi processen foreskriver, at man skal mødes. Hold derfor ad hoc møder i forhold til, hvornår et relevant tema eller projekt bliver aktuelt.
- Mindre "pral" – skær ned på orienteringsrunder, fokuser mindre på egne succes'er og i stedet på relevante temaer for de andre medlemmer.
- Organiser møderne efter et fælles tema/projekt, som medlemmerne i deres 'orienterings'-oplæg byder ind på, så de tvinges til at forholde sig mere til hinanden.
- Det er relevant for et ledernetværk at diskutere strategier/strategiskifte og fremtidens udfordringer. Dette kunne være kerneelementer for hvert møde snarere end gennemgang af løbende aktiviteter.
- Indholdet skal være meget mere konkret – "Netværket skal have konkret indhold og være handlingsbaseret, og ikke eksistere blot for at medlemmerne kan have en berøringsflade. Den eksisterer i forvejen, da man ofte møder medlemmerne i andre sammenhænge."
- Erkend konkurrenceforhold – "vær 100% ærlig til møderne, og sig hvad man tror på"

Samarbejde

Det bliver nævnt i flere sammenhænge, at der i forskellig grad er et konkurrenceforhold mellem bibliotekerne i netværket. En del medlemmer understreger vigtigheden af, at det dette anerkendes, således at det ikke går hen og bliver en klods om benet i bestemte projektsamarbejdssammenhænge. Særligt eet bibliotek fremhæver dog, at et konkurrenceforhold også kan være en berigelse. Hvis man kan håndtere, at man er konkurrenter og er åbne omkring de interesser, der er på spil, kan man godt få noget konstruktivt ud af samarbejdet.

Derudover er de fleste medlemmer enige om, at det er urealistisk, at alle har samme tilgang til og ønsker om projektsamarbejde. Opretholdes netværket, skulle man i højere grad bruge netværksmøderne som diskussionsfora og arbejde i undergrupper omkring bestemte temaer eller projekter. Spørgsmålet er dog, om dette på sigt også risikerer at underminere netværket, idet undergrupperne kunne udvikle sig til faste enheder indenfor det tværregionale fællesskab.

Ideer til fælles projekter

På trods af den til tider kritiske indstilling til netværket, har alle medlemmer en række forskellige bud på, hvilke emner, der kunne tages op i netværket. Nedenfor er udvalgte eksempler med relevans for enkelte eller flere biblioteker i netværket:

- Mange tilslutter sig idéen om det sømløse bibliotek: "Fremtiden er at åbne grænsefladerne for digitale ressourcer... Glem alt om portaler – det har vi forladt for længe siden!" Åben deling af digitale ressourcer er dog ikke optimalt for alle biblioteker, idet der er mange licenspenge på spil, som er tilknyttet bestemte brugergrupper.
- Positionering af bibliotekssektoren i vidensamfundet
- Hvordan bliver bibliotekerne synlige for de studerende?
- Projekt om større sammenhængskraft mellem biblioteker og den enkelte bruger. Brugere har en holistisk tilgang til forsknings- og folkebiblioteker (det, som nogle betegner 'at shoppe rundt', eller at brugere er 'grænseoverskridende'). Den tilgang skal bibliotekerne snarere udnytte og støtte end pille fra hinanden, f.eks. ved at tilbyde skønlitteratur på forskningsbibliotekerne og andre tværgående initiativer.
 - Afdækning af u hensigtsmæssige brugermønstre
- Projekt omkring kompetenceafklaring overfor brugere - hvilke biblioteker kan hvad? Ved at brugere bliver bedre til at differentiere, undgår bibliotekerne meget overlap-arbejde og kan derved frigøre ressourcer til bedre og mere specifik brugerservice.
- Udvikling af base for læringsporteføljer

Struktur

Mange af medlemmerne var inde på, at der både skulle være et klarere målbart output, men at man samtidig også skulle passe på ikke at 'dræbe' netværket med for meget proces. Følgende eksempler nævnedes i forbindelse med omorganisering af netværkets struktur:

- Mere konkret handlingsplan med konkrete milepæle på halvårsplan
- Undgå for konkrete missioner, visioner og handlingsplaner. Netværket dør, hvis det bliver for reguleret, for stift.
- Bring folk ind udefra på ad hoc basis, især interessante personer eller organisationer udenfor bibliotekssektoren.

Ressourcer

Et flertal af medlemmer mener, at den manglende mødedeltagelse ikke er et spørgsmål om ressourcer, men prioritering og output. Dog påpeger et medlem, at deres erfaring er, at alle biblioteker (og deres chefer!) får mere og mere travlt med både at være udviklings- og driftsorienterede, så der er brug for samarbejde, men det stiller krav til netværkets output, fordi der på denne baggrund er grænser for ressourcer. Endvidere udtrykker et andet medlem, at "overliggeren skal hæves mange niveauer, hvis netværket skal videre, og det kræver en enorm prioritering fra medlemmernes side". Hvis der skal ske noget, "der batter", skal man sætte sig sammen og søge rigtig store puljer – fra EU og biblioteksstyrelsen og evt. visse forskningsområder. Med mindre puljer kan man ikke få samarbejder til at hænge sammen.

Hvad skal der ske, hvis vi beslutter ikke at gå videre med netværket?

En anden mulighed, som medlemmerne foreslår, er en nedlæggelse af netværket én gang for alle. Hvis indsatsen ikke står mål med output, er netværksdeltagelse spild af ressourcer for medlemmerne. Nogle argumenterer for, at nedlæggelse er en del af en naturlig cyklus for netværksarbejde, og den svingende mødedeltagelse viser, at dette netværk er dødt. Andre medlemmer ser en nedlæggelse som en nødvendig katalysator for at viske tavlen ren og skabe noget helt nyt. Det at opleve, hvad der mangler, er bedre end at "puste liv i det gamle". Følgende forslag er i denne sammenhæng kommet på bordet:

- Nedlæg netværket totalt. Netværkets medlemmer kontakter og samarbejder med hinanden i det omfang, de finder relevant – udenfor netværket.
- Nedlæg netværket, men opret et årligt inspirationsmøde, hvor bibliotekerne f.eks. diskuterer fremtidsvisioner, fælles udfordringer mm.. Endvidere efterlyser en del medlemmer nogle internationale perspektiver, f.eks. gennem inviterede oplægsholdere. Der kommer ikke nok nyt fra kun at lytte til hinanden.
- Nedlæg netværket og afvent, hvad der kommer ud af det. Det nye må skabes ud fra, hvad der savnes.
 - F.eks. "Lad emnerne definere netværket – ikke omvendt". Flere biblioteker giver udtryk for, at den manglende dynamik pt. skyldes for meget top down orientering. I stedet skal

emnet skabe netværket – fx ved at man annoncerer efter samarbejdspartnere i forhold til konkrete projekter. Med sådanne afgrænsede ad hoc samarbejder skabes bedre engagement og fokus.

Vælger man at nedlægge netværket, gør særligt ét medlem opmærksom på, at dette også har en pris – nemlig at man mister kontakten mellem forsknings- og folkebibliotekerne, en kontakt som ikke findes i andre netværk. For nu vil denne effekt ikke kunne mærkes, fordi personerne i netværket kender hinanden, men på sigt vil kontakten opløses i takt med, at nye personer overtager chefstillingerne. Deres kontaktflader med hinanden vil derefter primært være på chefmødeniveau.

Perspektivering og spørgsmål til fremtiden

Det er interessant at notere, at en del medlemmer på spørgsmålet om, hvad de kan bidrage med i netværket, beskriver hvilke projekter de er interesserede i. Der er således en stor bevidsthed om hvilke muligheder, der er for de enkelte i netværket, men det tyder samtidig også på, at der mangler konkrete input til arbejds- og ansvarsfordeling for at vide, om der kan skabes fælles fodslag omkring potentielle projekter. En mulighed for de medlemmer, der vil videre med netværket, er således at tage stilling til, hvordan man får koblet ”vi vil gerne hvis...” med ”og dermed forpligter vi os til...”

I det store hele er medlemmerne enige om, at netværket i sin nuværende form og struktur har udlevet sig selv. Den videre uenighed består i, hvorvidt netværket rummer potentiale nok til at fortsætte, hvis det strammes op på en række områder, eller om der er bedre muligheder for at tilgodese medlemmernes forskellige ønsker ved at starte forfra. På denne baggrund kunne medlemmer tage stilling til følgende spørgsmål for netværkets videre drift:

1. *Skal netværket fortsætte med udgangspunkt i en omorganisering af den gamle struktur?* I så fald hvordan? Skal der aftales faste møderammer, indpiskere – handlingsplan med konkrete delmål mm.? Skal medlemssammensætningen være afgørende for, om det er et erfarings- og projektnetværk eller enten/eller?
2. *Skal netværket helt nedlægges og enten*
 - A:** Starte helt forfra i det små på ad hoc basis? Hvordan kan emnerne generere møderne? Skal der være medlemspolitik, og hvordan bestemmes netværkets størrelse? Skal der være (og i så fald hvor konkret?) en handlingsplan? Eller skal man i stedet starte i det helt små med et årligt seminar?
 - B:** Lades helt være? Er det bedre at vente og se, hvad der sker, hvem savner hvad og om der i det hele taget er et behov for en kontaktflade, som ikke opfyldes i andre sammenhænge, seminarer, møder, netværk mm.?