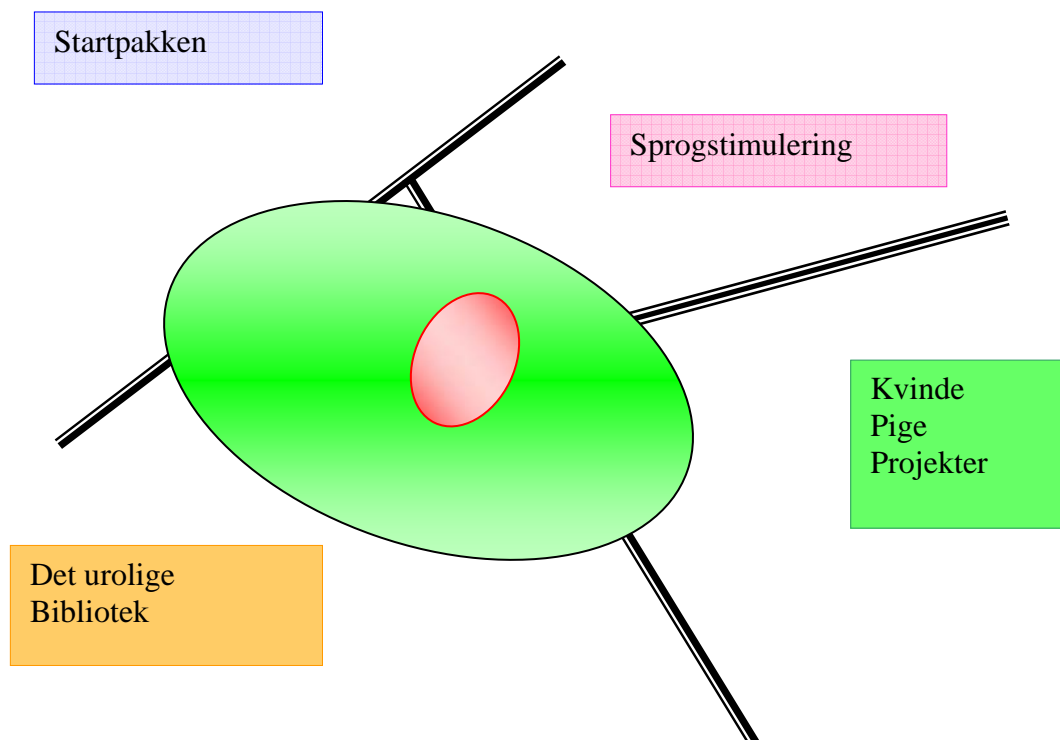


Hans Elbeshausen

Om at skabe forandring



En procesevaluering af Biblioteksstyrelsens udviklingsprojekt:
Konsulenter for biblioteksbetjening af etniske minoriteter

Danmarks Biblioteksskole 2005

Sammenfatning	Om at skabe forandring	4
Omverdenens udfordringer		4
Bibliotekets mange nye roller		5
Evaluering af forandringsprocessen		5
Resultaterne		6
Hovedkonklusion		8
Indledning	Om at skabe forandring	9
Indledning		9
Undersøgelsens formål		11
Metodiske overvejelser		12
Kvalitativ undersøgelse		12
Metodologiske anmærkninger		13
Opbygning af rapporten		15
Kapitel 1	Om at skabe forandring - projekterne og læringsperspektivet	17
Projekter med læring som målsætning		17
Biblioteker og læring		20
Læringsformer i biblioteket		24
Anbefaling		30
Kapitel 2:	Om at skabe forandring - den organisatoriske ramme	32
Konsulenter for biblioteksbetjening af etniske minoriteter		32
Den organisatoriske ramme for konsulentprojektet		33
Anmærkning		33
Den organisatoriske ramme		33
Ledelse og konsulenterne		34
Konsulenterne og bibliotekerne		35
Hvordan har den organisatoriske ramme så virket?		37
Konsulenternes perspektiv: dialogiske rum		37
Konsulenternes perspektiv: organisering fra oven		39
Den polyfone organisation		50
Konsulenterne i spændingsfeltet mellem profession og politik		50
Anbefalinger		51
Kapitel 3	Om at skabe forandring – Konsulenten som forandringsaktør	52
Organisering af forandrings- og udviklingsprocessen		52
4 konsulenter og 3 koncepter		52
Konsulentfunktioner og projektfordeling		55
Ressourcer og ansættelsessteder		59
Handlingsplaner som styringsredskab		62
Kompetenceprofiler og kompetenceudvikling		64
Kompetenceudvikling		66
Anbefalinger		67
Kapitel 4	Om at skabe forandring – resultater og nye opgaver	69
Korte anmærkninger til metoden		69
Biblioteket og eksterne relationer		70
Netværksdannelse		70
Biblioteket og interne relationer		77
Videndeling og implementering af projektresultater		77

Projektbibliotekernes tilfredshed med konsulentordningen.....	80
Nye bibliotekarroller.....	83
Organisering af biblioteksbetjening af etniske minoriteter.....	84
Korte kommentarer til modellen.....	85
Kapitel 5 Om at skabe forandring - Læring og læringscentre.....	88
Hvad forstås ved læringscentre.....	88
Lukkede og åbne læringsformer.....	90
Frivillig og forpligtende deltagelse.....	91
Stationært eller mobilt læringscenter.....	94
Fortælling som læring.....	96
Bibliotekets mangfoldighed og læringsperspektivet.....	98
Anbefaling.....	99
Anvendt litteratur.....	100
Publiceret materiale.....	100
Ikke publiceret materiale.....	101
Interviews.....	101
Rapporter.....	102
Selvevalueringsrapport.....	102
Bilag: Vejledning til Selvevalueringen.....	103
Indledning.....	103
Kontekst.....	103
Selvevalueringens indhold.....	104
Selvevaluering: omfang og form.....	105
Spørgsmål.....	105
Besvarelse af spørgsmålene.....	106
Spørgsmål vedrørende overgang fra netværk til emneorientering.....	107
Konsulentprojektet: organisering, samarbejdsformer og kvalifikationer.....	107
Konsulentens rolle som forandringsaktør.....	108
Projektledelsen (besvares kun af projektlederen).....	108

Omverdenens udfordringer

”Den nye uoverskuelighed” (Habermas) er blevet til en metafor for, at findes mange verdener, mange kulturer og mange fortællinger om verdenen på samme tidspunkt og i samme samfund. Mangfoldigheden gør verden uoverskuelig. Men mangfoldigheden kan opleves som interessant og udfordrende eller som uforståelig og truende.

Metaforen kaster også et godt lys på de forandringer, kulturinstitutioner herunder biblioteker har oplevet siden ankomsten af de første gæstearbejdere. Danmark er i de sidste 50 år blevet til et kulturelt mangfoldigt samfund, og de etniske minoriteter er en del af denne mangfoldighed. Men minoritetsgrupperne i Danmark er selv blevet mangfoldige. Der er ikke kun kommet flere mennesker fra mange forskellige lande til landet, minoritetsgrupperne i Danmark har også undergået en omfattende social og kulturel differentieringsproces. De udgør i dag en heterogen og fragmenteret kulturel, sproglig og social helhed. Billedet i 1970 var mere enkelt og overskueligt.

Integration er blevet en kompleks og differentieret proces. Der findes konkurrerende strategier i behandlingen af minoritetsgrupperne; integration afgrænses begrebsmæssigt skarpt fra både segregation og assimilation, men i praksis er grænse-dragningen nok mere indviklet. Formerne for integration er blevet forskellige. Der er forskel i de mål og de midler, hvorpå den kulturelle afstand og de sociale brydninger mellem majoritetssamfundet og minoritetsgrupperne kan mindskes. Ét af spørgsmålene i denne sammenhæng er, om integration går på hele personen eller tager udgangspunkt i de roller eller funktioner, den enkelte udfylder i samfundet. Et andet spørgsmål er, hvilken rolle kulturinstitutioner herunder biblioteker spiller i integrationsprocessen, og hvilke forventninger de etniske minoritetsgrupper har til kulturinstitutionerne.

Den nye uoverskuelighed har været udgangspunkt for en intens diskussion om bibliotekernes rolle i integrationsprocessen og i forholdet til etniske minoriteter. Folkebibliotekerne har længe støttet den enkelte bruger med anden etniske baggrund end dansk i at vedligeholde kontakten til oprindelseskulturen. Det var meningen, at tilknytningen til hjemlandets kultur og sprog skulle opretholdes gennem et effektivt bibliotekstilbud. Det var og er en vigtig funktion også i dag.

Bibliotekets mange nye roller

Men i takt med, at de etniske minoriteter er blevet en større og mere heterogen gruppe, har bibliotekerne og andre kulturinstitutioner været nødt til at ændre både deres tilbud og selvforståelse. *Kultur mødet og biblioteket som frirum for integration* er blevet synonyme for bibliotekets nye rolle som kulturbrobygger. Der skulle bygges broer til både det danske samfund og til oprindelseslandets kultur. Som frirum for refleksion og debat kunne kulturinstitutionerne desuden være en slags eksperimentarium, hvor etniske minoritetsgrupper som en del af det danske samfund afklarer deres forhold til oprindelseskulturen.

Alt i alt er bibliotekernes opgaver blevet mere mangfoldige og uoverskuelige. Bibliotekerne skulle lære at navigere i et spændingsfelt, der er kendetegnet ved kulturel mangfoldighed, afstandsromantik og assimilation. Der skulle udvikles nye koncepter for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter, hvor udgangspunktet var, at minoriteternes kulturelle afstand til det danske samfund ofte er lige så stor som den geografiske afstand til oprindelseslandet.

Biblioteksstyrelsen har i de forløbne tre år udpeget biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter til at være et særligt indsatsområde. Fra august 2002 til juli 2004 blev der gennemført et projekt med overskriften ”Konsulenter i regionale netværk for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter i et kulturelt mangfoldigt samfund”. Meningen med projektet var at modvirke et kulturelt parallelsamfund. Minoritetsgruppernes kulturelle og sociale informationsbehov skulle på en mere naturlig måde afspejle sig i institutionernes service, tilbud og dagligdag.

I 2004 blev perspektivet på det særlige indsatsområde flyttet. Biblioteket som kulturinstitution skulle spille en mere aktiv rolle i integrationsprocessen. Kampagnen ”Biblioteket – en port til det danske samfund”, der fra august 2004 både dannede en ny ramme om ovennævnte konsulentprojekt og om knap 30 andre projekter, blev båret af en forventning om, at folkebibliotekerne direkte skulle engagere sig i integrationsarbejdet. Biblioteksstyrelsen ønskede at styrke folkebibliotekernes viden og kompetencer på det etniske felt. Kompetenceløft skulle blive til krumtappen for, at der blev udviklet nye koncepter og mere offensive formidlingsstrategier i forhold til etniske minoritetsgrupper.

Evalueringsrapporten arbejdes med en model, der belyser folkebibliotekernes udviklingsmuligheder ud fra to perspektiver. Modellen findes på s. 26 under overskriften *læringsformer og bibliotekskoncepter*. I det første perspektiv ser jeg nærmere på, hvor målrettede eller rummelige de nye betjeningskoncepter bliver. I det andet perspektiv tages der højde for, om koncepterne støtter den enkelte i den in-

dividuelle udfoldelse eller om der lægges vægt på indpasningen i det omgivende samfund. Der er tale om fire forskellige bibliotekstyper: det opdragende bibliotek, det vejledende bibliotek, det oplysende bibliotek og det inspirerende bibliotek.

Denne evalueringsrapport fokuserer på den del af forløbet, der startede i august 2004 og som for konsulentprojektet og for de fleste andre projekter under kampagnen er ved at blive afsluttet nu. For de to første år er der blevet udarbejdet en særskilt evalueringsrapport (Olsen 2005). I evalueringen her fokuseres på projektet *Konsulenter for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter* som delprojekt under kampagnen *Biblioteket – en port til det danske samfund*.

Konsulentprojektet var et metaprojekt. Metaprojekter har til opgave at samle, koordinere og videreudvikle aktiviteterne for andre projekter, der formelt eller uformelt hører under samme paraply. For konsulentprojektets vedkommende var der tale om ca. 20 projekter. Projektet har været et samlingspunkt og en udviklingsgenerator for disse 20 projekter. Der blev ansat 4 etniske konsulenter, der arbejdede med fire indsatsområder eller temaer: Sprogstimulering for tosprogede børn, Kvinde- og Pigeprojekter, Det urolige Bibliotek, Startpakke - ideer og værktøjer til biblioteksbetjening af etniske minoriteter. Det overordnede tema for de fire indsatsområder har været: biblioteket som læringssted for integration. Projektet fungerede også som et eksperimentarium for at restrukturere indvandrerfunktionen.

Resultaterne

Konsulentprojektet blev den krumtap, der satte gang i udviklingen af nye koncepter for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. Tilfredsheden med konsulentordningen og konsulenternes arbejde har været overordentlig stor. I denne sammenhæng kan der nævnes tre punkter:

- Projektbibliotekernes forandringsbehov blev opfyldt ved, at konsulenterne tilførte bibliotekerne relevant viden;
- Tryghed i forandringsprocessen blev opfyldt ved, at konsulenterne skabte nærhed gennem dialog;
- Kontakt til bibliotekets eksterne interesser blev skabt ved, at konsulenterne fungerede som informationscentral, der videreformidlede relevante informationer og kontakter.

Hvis vi ser nærmere på de metoder, som konsulenterne har benyttet for at skabe forandring, nytænkning og konceptudvikling, så skal der især fremhæves to aktiviteter. Konsulenterne har skabt **dialogiske rum**, hvor de projektansvarlige kunne mødes, drøfte problemer og resultater, udvikle et forandringsprog og hav-

de tid til nytækning. Det dialogiske rum bestod af forskellige fora, hvor den personlige samtale udgjorde den ene pol og gruppemøder og seminarer den anden.

Hvis man sammenholder konsulenternes metode til at skabe forandring og de metoder, projektbibliotekerne anvendte i deres kontakt med deres målgrupper, kan man konstatere, at metoderne supplerede hinanden. Det er dialogen, der er i centrum: oplysning gennem informationer, vejledning og coaching til at øge den enkeltes udviklingsmuligheder samt oplevelse i kulturformidlingen. At det blev oplysning og ikke opdragelse hænger blandt andet sammen med, at bibliotekerne har et godt ry blandt de etniske minoriteter på grund af institutionens afstand til systemerne. Biblioteker skal fortsat være frirum til integration, hvis man ønsker at nå målgruppen.

Den anden nyskabelse bestod i, at konsulenterne varetog en **netværksopbyggende funktion**, der både omfattede det interne samarbejde og de eksterne relationer. Biblioteksstyrelsen bevilligede penge til bibliotekernes udviklingsprojekter, men det var de 4 etniske konsulenter, der kædede projekterne sammen og derved øgede synergien i forandringsprocessen.

På indholdssiden har konsulenterne stimuleret til udvikling og afprøvning af forskellige læringsformer. Projektbibliotekerne benyttede sig i høj grad af de åbne læringsformer. Dette kræver organisatorisk fleksibilitet og pædagogisk fantasi samt stor empati. Bibliotekaren må udvise en god situationsfornemmelse, være indstillet på at ændre metoden og tilpasse læringsrummet til de sociale konventioner. Disse processer er nu allerede godt i gang, men kan udbygges yderligere, hvis kompetenceudviklingen af bibliotekspersonalet fortsættes.

Styringen af konsulentprojektet kunne have været mere optimal. Der er forskellige grunde til, at den ikke altid fungerede efter hensigten. Der var f.eks. en del sygdom, fravær på grund af barsel og fratrådte stillinger. Men hovedårsagen var dog, at konsulentprojektet og projekterne under konsulentordningen var komplekse, mens styringsmåden og fordelingen af beføjelserne var noget uklar. Forholdet mellem ledelsesdiskursen, der byggede på topstyring og som opfattede konsulenterne som led i en lineær beslutningsstruktur, og udviklingsdiskursen, der byggede på frirum og decentralisering, var til tider i ubalance. Dette beslaglagde en del energi og opmærksomhed. Alle aktører skulle bruge ufrugtbar tid på at finde ud af, hvad der var blevet besluttet, hvilke konsekvenser beslutningen havde for de forskellige aktører og hvem der sad med ansvaret for kommunikationen. Dette har dog ændret sig til det bedre i konsulentprojektets anden periode.

At det store forandringsprojekt lykkedes hænger sammen med, at konsulenterne påtog sig en del af styringsopgaverne. De kunne således bygge bro mellem den diskurs, der ønskede at øge bibliotekernes legitimitet gennem udvikling, og den dis-

kurs, der understregede betydningen af faglige og etiske værdier samt professionens ønske om selvstyre.

Hovedkonklusion

Konsulentprojektet har været et vellykket projekt. Projektet har skabt interesse for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter blandt mange biblioteker. Projektet har vist nye veje. Det *dialogiske rum* er som metode velegnet til at sætte en forandringsproces i gang hos en faggruppe, hvis selvforståelse bygger på stærke fagetiske værdier og en veletableret organisationskultur. Projektet har fremmet netværksdannelsen både blandt faggruppen og i forhold til eksterne samarbejdspartnere. Netværkene har skabt den nødvendige synergi både imellem projekterne og i det organisatoriske felt, der har med biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter at gøre. På det organisatoriske plan har konsulentfunktionen været brobyggeren mellem de centrale og specialiserede enheder og de lokale enheder i det sammenhængende bibliotekssystem. Konsulentfunktionen har desuden været den krumtap, der hurtigt etablerede ny viden, teorier og færdigheder bredt i biblioteksvæsenet, hvad angår biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. I de tre år konsulentprojektet varede, blev der skabt en dynamik, som kan sammenlignes med den entusiasme, der førte til oprettelsen af gæstearbejdersamlingen.

Min anbefaling vil derfor være, at konsulentfunktionen bibeholdes og får en central placering i et sammenhængende bibliotekssystem, der sikrer biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. (se model s. 87.) Konsulentfunktionen skal fungere som et bindeled mellem de udviklingsenheder, der frembringer specialviden, og de kompetencebehov, de lokale enheder har.

Indledning

I 2002 satte Biblioteksstyrelsen fokus på et område, som havde en lav status og som tidligere ikke havde påkaldt sig særlig stor positiv opmærksomhed: biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. Ved at oprette 4 deltidskonsulentstillinger udsendte Biblioteksstyrelsen et kraftigt signal om, at folkebibliotekernes rolle skulle styrkes i arbejdet med denne målgruppe. Der var et ønske om, at serviceydelser skulle opgraderes og personalets kompetence i forhold til denne brugergruppe øges.

Undersøgelsen "Frirum til Integration" (2001) viste, at de etniske minoritetsgrupper benyttede sig flittigt af bibliotekernes mange tilbud og faciliteter, men de havde – sammenlignet med etniske danskere – et noget afvigende brugsmønster. Hensigten med initiativet og konsulentordningen var at styrke den tværkulturelle dialog for bedre at kunne opfylde målgruppens informationsbehov. Desuden ønskede man på længere sigt at bidrage til målgruppens myndiggørelse (empowerment) og bygge bro mellem forskellige livsverdner og kulturer.

Siden midt i halvfemserne er integration blevet et område, der påkalder sig stor offentlig opmærksomhed. Der er sket nogle mærkbare og hurtige forandringer op til i dag. Oprettelsen af et særskilt ministerium, der udelukkende beskæftiger sig med integrationsspørgsmål, er et tydeligt tegn på, at området nyder højeste social- og arbejdsmarkedspolitisk prioritet. Ønskede man at genetablere folkebibliotekerne som kompetente medspillere på integrationsområdet, så var det nødvendigt med indholdsmæssige og organisatoriske ændringer.

Den første konsulentordning var først og fremmest kulturpolitisk orienteret. Der blev taget emner op som "Sprogstimulering - Børn, identitet og sprog", "Demos og Ethnos i indvandrerdebatten", "Hvad er interkulturel kompetence", "Giv et bedre musiktilbud på bibliotekerne til de etniske minoriteter". På et mere overordnet plan har netværkskonsulenterne bidraget til at ændre folkebibliotekernes holdning, praksis og viden, hvad angår kulturformidling i et postnationalt samfund.

Den nationale optik har længe været udgangspunktet for kulturformidlingen. Og når man betragter kulturer med nationale briller, så bliver kulturinstitutionerne hurtigt spundet ind i dualismen mellem det kendte og det fremmedartede. På den ene side har vi en specifik national kultur, repræsenteret og formidlet gennem landets kulturinstitutioner. Institutionerne sender signaler ud, der forklarer og under-

streger det særegne ved landets kultur. På den anden side befinder sig ligeledes en specifik nationalkultur, der modtager disse signaler og omvendt afsender et lignende budskab. Begge kulturer betragter sig selv som særlige og for hinanden fremmede kulturer. Så længe man forbliver i den nationale optik, består kulturformidlingens opgave egentlig ikke i at være brobygger mellem kulturerne. Dens opgave er derimod at forklare og bevare det kendte og i bedste fald at gøre det fremmede til noget eksotisk og i værste fald til noget dæmonisk.

Idegrundlaget for konsulenternes virke kommer til udtryk i mottoet *Det globale i det lokale*, som også er overskriften på en publikation, udgivet af Biblioteksstyrelsen og Statsbiblioteket i 2005. Titlen signalerer en åbning. Det kulturelt mangfoldige samfund accepteres som rammen for de biblioteksfaglige aktiviteter. Samtidig drejer det sig om at komme ud af den svikmølle, man uvilkårligt lander i, når der fokuseres på det kendte over for det fremmede. Selv når kulturerne deler samme hus, så vil det i givet fald ikke være nemt at få øje på det, man har tilfælles.

Det globale i det lokale – er et løfte om en undersøgelse af betingelserne for den tværkulturelle kommunikation i de huse, som kulturerne deler med hinanden. Her vil formidling i givet fald foregå som kulturmøde: udgangspunktet er den kulturelle mangfoldighed og målet er at opfatte det fremmede som en forskel og ikke som trussel.

Måden, konsulentordningen blev organiseret på, var også en nyskabelse. Danmark blev opdelt i fire netværksområder og konsulenterne skulle kæde bibliotekerne sammen, koordinere deres aktiviteter og bistå dem med at udvikle bedre tilbud for etniske minoriteter.

Ordningen med netværkskonsulenterne eksisterede i to år og blev efterfølgende evalueret af AKF. Det fremgik af evalueringen, at konsulentmodellen slog an, at bibliotekerne hurtigt fik kendskab til konsulenterne og at konsulenterne i betydelig grad var initiativtagere til en række aktiviteter, der hjalp folkebibliotekerne med at arbejde målrettet med integration af etniske minoriteter. (2005)

Konsulentordningen blev i 2004 forlænget med endnu et år til september 2005 og var i denne periode en central del af Biblioteksstyrelsens kampagne *Biblioteket – en port til det danske samfund*. Netværksorienteringen blev nedtonet; der blev i højere grad fokuseret på fire indsatsområder eller temaer: Sprogstimulering for tosprogede børn, Kvinde- og Pigeprojekter, Det urolige bibliotek, Startpakke - ideer og værktøjer til biblioteksbetjening af etniske minoriteter. Det overordnede tema for de fire indsatsområder har været: Biblioteket som læringssted for integration. Denne evaluering omhandler hovedsagelig perioden fra juli 2004 til september 2005.

Undersøgelsens formål

Formålet med evalueringen af ”Konsulenter for biblioteksbetjening af etniske minoriteter” er at foretage en fremadrettet, forskningsbaseret analyse og vurdering af projektets relevans. Relevansen vurderes i forhold til:

- Biblioteksstyrelsens forventning om en proaktiv holdning fra bibliotekerens side i integrationsprocessen og om et helstøbt bibliotekskoncept for betjeningen af etniske minoritetsgrupper;
- de etniske brugeres behov for en mere omfattende informations- og handlingskompetence hvad angår det danske samfund og den danske kultur;
- bibliotekernes behov for viden og kompetencer for at kunne styrke deres rolle i integrationsprocessen.

Evalueringen belyser konsulentprojektets overordnede målsætning samt de opgaver, der er defineret i forhold til de fire indsatsområder. Målsætningen, indsatsområderne og opgaverne kan på den ene side relateres til bibliotekets rolle som frirum og kulturelt mødested, hvor mennesker mødes udelukkende med det ærinde for øje at kommunikere med hinanden, udveksle meninger eller bare være tilstede. Folkebiblioteker regnes på den anden side blandt de kompetente socialpolitiske aktører, der f.eks. arbejder for etnisk ligestilling og integration. Som socialpolitisk aktør bidrager bibliotekernes virke til at sikre den sociale kohæsion i det danske samfund. I evalueringen ses nærmere på spændingsfeltet mellem det sociale og det kulturelle.

I denne forbindelse undersøges indholdet og omfanget af de opgaver, der defineres for hvert af de fire indsatsområder. Dertil kommer en vurdering af konsulentprojektets organisationsstruktur. Endeligt tages der stilling til, hvilke af de forskellige tiltag der har givet den største genklang blandt de primære brugere. Det sidste sker dog indirekte. Gennem de tilbagemeldinger, bibliotekerne har fået, kan man vurdere, hvilke aktiviteter der har virket, og hvad der har været behov for. Primære brugere er folkebibliotekerne, mens etniske minoritetsgrupper i forhold til konsulentprojektets målsætning defineres som sekundære brugere.

Undersøgelsen tager desuden det overordnede tema i den forlængede projektperiode op: biblioteket som læringscenter. Læringsbegrebet og læringscenterkonceptet opfattes som samlingspunkt for de aktiviteter, som konsulenterne har været med til at sætte i gang. I overensstemmelse med folkebibliotekernes selvforståelse defineres læring med stikord som frivillighed, brugerorientering og åbenhed. Det vil sige, at læring på biblioteket hovedsageligt knytter sig til rollen som formidler. I den sidste tid er der opstået en forventning om, at bibliotekaren i større omfang er vejleder, rådgiver og rollemodel for specifikke målgrupper. Med denne nyfortolkning af

bibliotekarrollen kræves der en mere specifik viden om læringens dynamik og interkulturel kommunikation.

Der findes med andre ord to typer af opgaver med hver sin logik. På den ene side har vi opgaver, der for kampagnens vedkommende er problem- og praksisorienteret. Som eksempel kan der nævnes: Hvordan kommer et bibliotek i gang med biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter? På den anden side har vi det udviklingsarbejde, der vedrører folkebibliotekernes koncept og selvforståelse. Og her er det netop læring, Biblioteksstyrelsen har sat fokus på. De centrale spørgsmål er:

- Hvordan hænger de problem- og praksisorienterede udviklingsopgaver hænger sammen med det konceptionelle arbejde, der er rettet mod biblioteket som læringscenter?
- Forventes det af de etniske konsulenter, at deres aktiviteter relaterer sig til begge typer af opgaver?
- Supplerer disse udviklingsopgaver hinanden og gavner det såvel bibliotekernes arbejde som de etniske minoritetsgruppers selvforståelse og integration?

Metodiske overvejelser

Kvalitativ undersøgelse

Hvad metoden angår, er der tale om en kvalitativ undersøgelse. Den bygger på:

- En analyse af dokumentarisk materiale, der enten ligger forud eller er tilvejebragt i forbindelse med konsulentprojektets gennemførelse. Dokumentarisk materiale omfatter også evalueringsrapporter fra projekter under konsulentordningen;
- Selvevalueringsrapporter, udformet af hver af konsulenterne og projektlederen, samt kvalitative interviews med denne persongruppe;
- Gruppeinterviews med udvalgte nøglepersoner fra de faglige og regionale netværk, der skulle opbygges af de etniske konsulenter, samt med repræsentanter fra konsulentprojektets styregruppe;
- Deltagelse i forskellige møder og arrangementer, som konsulenterne har gennemført – enten som resultatseminar eller som erfaringsmøder;

- Et mindre casestudie for hvert af de fire indsatsområder og med særlig henblik på læringsbegrebet og læringscenterkonceptet. Jeg har set nærmere på følgende projekter: KASBA (Kvindeaktiviteter og Samvær på Hedemarkens Bibliotek i Albertslund); To om sproget (Juelsminde Bibliotek); Sproget – porten til det åbne samfund – Integration og læring (Nørrebro Bibliotek); U-guide. Ny vej til bedre uddannelsesvejledning i bibliotekerne (Odense Centralbibliotek).

Metodologiske anmærkninger

Evalueringer er mange ting og kan opfylde mange forskellige funktioner. Helt overordnet handler det om, at evalueringer på den ene eller anden måde vurderer slutresultater og virkninger i forholdet til målsætninger og ressourcer. Det vil sige der tages stilling til om et program har været nyttigt eller om en proces er forløbet tilfredsstillende. Nyttens samt effekten bedømmes ud fra to variabler: Den første variabel kan sammenfattes i spørgsmålet om, hvor mange af de mål, man ønskede at opnå, er således blevet realiseret. Den anden variabel handler om de ressourcer, der blev brugt for at opnå programmets målsætninger.

For at kunne bestemme graden af målopfyldelsen nærmere, er det vigtigt at arbejde ud fra en præcis definition af programmets målsætning eller processens rationale. Det kan virke banalt at understrege, hvor vigtigt det er, at målsætningerne er klare og processerne er afgrænsede. Men initiativtagere ønsker ofte at opnå flere mål med samme program. Det betyder i reglen ikke noget for programmets gennemførelse. Der kan sagtens iværksættes flere initiativer inden for samme program. Konsekvenserne for evalueringen kan derimod være store. For det kan til tider være uklart, om der eksisterer et entydigt hierarki blandt programmets målsætninger. Det bliver ekstra indviklet, når målsætningerne ikke supplerer hinanden og processerne er komplekse og turbulente.

Hvis vi tager Konsulentprojektet, der er hjørnestenen i Biblioteksstyrelsens kampagne *Biblioteket – en port til det danske samfund*, som eksempel, så ønsker jeg at fremhæve to aspekter, der gør det vanskeligt at vurdere projektets virkninger og virkningsgrad.

Tager vi ressource tilførslen til de enkelte projekter, så forholder det sig sådan, at den reelle tilførsel er vanskeligt at gøre op. Det enkelte bibliotek, der har søgt Biblioteksstyrelsens *Udviklingspulje for folke- og skolebiblioteker* om støtte til et udviklingsprojekt, fik bevilliget et bestemt beløb. Projektet tilføres desuden ressourcer fra konsulentprojektet og fra biblioteket selv. Biblioteket bidrager med personale, viden, allerede eksisterende netværksrelationer eller materiale. Konsulenternes bidrag består i vejledning, dannelse af netværk for erfaringsudveksling, videndeling og vidensformidling. Det er umuligt at afgøre, hvilken af de tilførte ressourcer har

gjort størst gavn. Det skal dog gerne være sådan, at sammenhængen mellem de ressourcer, der stilles til rådighed og de virkninger, man ønsker at opnå, er transparente.

Det andet punkt, der har indflydelse på evalueringen, er som sagt den præcise definition af programmets mål. Hvis vi tager Biblioteksstyrelsen vejledning til udviklingspuljen for kampagnen som rettesnor, så fremgår det klart, at der først og fremmest støttes projekter, der er nyskabende eller modeludviklende med henblik på såvel læring som en offensiv formidling af folkebibliotekets tilbud til etniske minoriteter. Målsætningerne er for så vidt klare nok. Men hvis vi ikke kun holder os til de skrevne ord, men inddrager processen op til Kolding-konferencen i februar 2004, så kommer der også et andet aspekt til syne: midlerne fra udviklingspuljen skulle hjælpe det enkelte bibliotek med at komme i gang. Signaler fra konferencen var ikke til at misforstå: flere biblioteker end hidtil skulle for alvor arbejde med biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter.

Hvis vi så endelig ser nærmere på de endelige bevillingstilsagn fra Biblioteksstyrelsen, så kan man få øje på en tredje målsætning, som hverken har meget tilfælles med den første eller den anden målsætning. Hvis vi tager ansøgningen *Biblioteket som strategisk integrationsfaktor i nationalt/internationale partnerskab – fra modeludvikling til strategi* (Århus Kommunes Biblioteker) som eksempel, så går projektet ud på at udarbejde og skrive en ansøgning til eksterne puljer. Det skal der også være mulighed for. Men set med evalueringens øjne, er det svært at få denne ansøgning til at passe sammen med kampagnens andre projekter og målsætninger. Bevillingstilsagn er givet som en slags forskud på et stykke arbejde, der på længere sigt kan tilføre biblioteksvæsenet ny koncepter eller samarbejdsmodeller. Målsætningen for disse typer af projekter kan måske bedst lade sig beskrive som strategisk satsning. Man støtter bibliotekerne i at søge eksterne puljemidler eller i bedre at kunne positionere sig i forhold til eksterne aktører.

Biblioteksstyrelsens kampagne og dens mulige resultater kan således vurderes ud fra tre forskellige målsætninger. For det første kan der spørges efter, om kampagnens projekter har været innovative og, i givet fald om, hvor innovative de har været. Dernæst kan man vurdere, om de pågældende projekter har været igangsættende. Og endelig kan man tage stilling til, om projekterne har forbedret bibliotekets position som medspiller på det kultur- og integrationspolitiske felt.

Jeg har valgt at se bort fra den tredje målsætning, hovedsageligt fordi antallet af projekter med et strategisk sigte har været ret beskedent. Selvfølgelig kan man argumentere med, at Biblioteksstyrelsens kampagne som helhed har haft et strategisk sigte. Men der er trods alt tale om forskellige satsningsområder. Ansøgninger eller projekter, der handler om eksterne puljemidler, har i udgangspunktet ikke

meget tilfælles med projekter, der drejer sig om organisatorisk læring og kompetenceudvikling i forhold til kampagnens sekundære målgruppe.

Hvad angår første og anden målsætning, er det læringsperspektivet jeg har valgt at tage udgangspunkt i. Det vil sige, at evalueringen retter søgelyset mod at afdække læringspotentialer i kampagnens projekter, især i konsulentprojektet. Når evaluering skal sætte læring i gang, så vurderes projekternes stærke og svage sider, både hvad angår processens forløb og de opnåede resultater. Evaluering som læring er en slags spejl. Spejlet reflekterer kampagnens rationale og aktørernes selvforståelse, skaber distance til processen og stimulerer den kritiske stillingtagen og læring.

Da det er organisationer og organisatoriske felter vi har med at gøre, er der ikke tale om en evaluering af den individuelle, men den organisatoriske læring. Det handler med andre ord om at se nærmere på både de interne og de eksterne samarbejds mønstre og kommunikationsstrukturer.

Der er tale om en procesevaluering, hvor processens rationale bliver nærmere belyst. Dette kan blandt andet begrundes med, at programmets resultater ikke kan vurderes fuldt ud på nuværende tidspunkt. En del projekter er endnu ikke afsluttet og nogle af virkningerne kan først aflæses om nogle år. Det metodiske instrumentarium, der hører til denne type evaluering er proces-, deltager- og dialogorienteret. En vigtig forudsætning for at kunne gennemføre den type evaluering er, at der eksisterer en vis fortrolighed mellem de personer, organisationer, relationer og processer, der skal analyseres. Evaluator står med andre ord ikke uden for, men er en del af evalueringsprocessen. Dette kan være en fordel. Sandsynligheden for at resultaterne opleves som relevante og nyttige vil vokse, så snart evalueringen foregår i en åben og tillidvækkende atmosfære.

Opbygning af rapporten

Påfaldende er, at de fleste projekter, der – direkte eller indirekte – har fået støtte gennem Biblioteksstyrelsens udviklingspulje, har haft fokus på læring. Det har med andre ord været læringsperspektivet, som de fleste biblioteker har arbejdet med og som de etniske konsulenter har hjulpet bibliotekerne med at få inkorporeret i organisationens praksis og selvforståelse.

Konsulenternes virke skulle føre til et generelt løft af biblioteksbetjeningen af etniske minoritetsgrupper. Vejen, som skulle føre til en mere behovsorienteret og kvalificeret betjening af målgruppen, bestod af et mangfoldigt net af aktiviteter, der kan samles under overskriften *organisatorisk læring*. Hensigten med organisatorisk læring er, at organisationen og dens medlemmer tilegner sig ny viden og nye færdigheder for bedre at kunne interagere med eller påvirke organisationens omverden.

Vi taler om to forskellige læringsperspektiver, som evalueringsrapporten prøver at indkredse. På den ene side har vi bibliotekerne, der organiserer læring f.eks. i form af sprogstimulering for de etniske minoritetsgrupper og som i den forbindelse møder en række udfordringer, de skal takle. På den anden side har vi de fire konsulenter, der organiserer bibliotekernes læring i forhold til den nye praksis og de udfordringer, der følger med projekternes gennemførelse. Det vil derfor være oplagt at se lidt nærmere på sammenhængen mellem organisatorisk læring og de læringsaktiviteter, der henvender sig til bibliotekernes brugere. Jeg går således ud fra, at de metoder og værktøjer, som konsulenterne tog i brug, i et vist omfang var afhængig af projekternes indhold og sigte. Evalueringens tyngdepunkt vil dog ligge på konsulenternes virke og den organisatoriske læring.

I rapportens første kapitel vil jeg derfor beskæftige mig med at beskrive, systematisere og diskutere de af bibliotekernes læringsaktiviteter, der retter sig mod den sekundære målgruppe, det vil sige de etniske minoritetsgrupper.

Dernæst kommer et kapitel, hvor jeg skitserer den organisatoriske ramme om konsulentprojektet. Her vil jeg komme ind på den organisatoriske ændring, der skete efter de første to år af projektperioden. Ændringen medførte, at de regionale netværk blev nedtonet til fordel for en tematisk strukturering af konsulenternes aktiviteter.

Tredje kapital handler om organiseringen af den forandringsproces, som konsulenterne har været med til at sætte i gang. Her drøftes konsulenternes rolle som forandringsaktører, organiseringen af forandringsprocessen i forhold til eksterne og interne aktører. Speciel vægt vil jeg lægge på intern videndeling og samarbejdsrelation med eksterne aktører.

I fjerde kapitel kommer jeg ind på de ændringer, der på nuværende tidspunkt er blevet synlige. Her vurderer jeg, om der har været tilfredshed med konsulentordningen og om der eksisterer et behov for at videreføre eller videreudvikle disse forandrings tiltag.

I femte og sidste kapitel vender jeg tilbage til det første læringsperspektiv, idet jeg sammenligner læringscenterkonceptet med de læringsaktiviteter, der blev udviklet og afprøvet i forhold til de etniske minoritetsgrupper. Jeg bruger Læringscenter i Vollsmose som sammenligningsgrundlag.

Projekter med læring som målsætning

Ser man på de projekter, der var med i konsulentordningen, så er det iøjnefaldende, at læring er et meget centralt emne. Derfor vil det være oplagt at systematisere de forskellige tilgange til læring, før jeg kommer nærmere ind på, hvordan de fire etniske konsulenter har skabt et organisatorisk og kommunikativt netværk omkring projekterne og har fremmet udvikling og forandring.

Man kan godt argumentere for at alle projekter, der har fået tildelt midler fra kampagnen *Biblioteket – en port til det danske samfund* har haft læring som målsætning. I det omfang bibliotekerne og bibliotekspersonalet f.eks. har sat deres egen kompetenceudvikling, oprettelse af kommunikative netværk uden for biblioteket eller fremstilling af informationsbærende materialer med særlig henblik på tosprogethed på dagsordenen, er der i bred forstand tale om læring.

Jeg vil dog se bort fra det brede læringsbegreb. Dette kan blandt andet begrundes med, at en række projekter ikke var omfattet af konsulentordningen. Det vil sige Biblioteksstyrelsen har – som bevillingsforudsætning – fastlagt, hvilke af de ansøgende biblioteker der skulle deltage i de aktiviteter, som de etniske konsulenter tilrettelagde. Nogle af de projekter, der lå uden for konsulentordningen, var netop projekter, der på et mere overordnet plan fokuserede på læring. En oversigt over de bevillinger, der er givet, findes på Biblioteksstyrelsens hjemmeside.

<http://www.bs.dk/content.aspx?itemguid={8A8DA9F9-A48E-4571-8F9E-752DEB15F6A8}>

Der findes også en række projekter, der deltog i konsulenternes aktiviteter, selvom de ikke blev støttet fra Biblioteksstyrelsen udviklingspulje (f.eks. Mødestedet - Ringebibliotek; Multidansk - Horsens Bibliotek). Disse projekter blev støttet af konsulenternes egne midler. Desuden er der et projekt, der deltog i konsulentordningen, selvom projektet havde fået puljemidler, der ikke var øremærket til ansøgninger med etnisk indhold. (Læsehunger; Århus Kommunes Biblioteker). Karakteristisk for de nævnte projekter er, at læringen spillede en central rolle.

Der er i denne sammenhæng tale om læring, når de projekter og aktiviteter, bibliotekerne planlægger og tilbyder, har til hensigt, at den sekundære målgruppe, dvs. de etniske minoriteter, opnår eller tilegner sig færdigheder, viden eller indsigter, der øger den enkeltes eller gruppens sociale eller kulturelle kapital. Det vil sige, at læringsaspektet skal være specifikt og eksplicit. Der skal dog anmærkes følgende: læring er ikke lig med undervisning. Også uformel læring er læring.

Der er imidlertid et mindre antal af projekter, der ikke integrerer læringsaspektet i deres handleplaner eller koncepter. Disse projekter forsøger på anden vis at skabe bedre vilkår eller rammer for biblioteksbetjeningen af etniske minoritetsgrupper. Det sker blandt andet ved at fremstille nye materialer, samordne de administrative procedurer i lokalsamfundet, der har med integration af minoritetsgrupperne at gøre, eller skabe fælles oplevelser for målgruppen gennem kulturelle events. Hensigten med disse projekter var ikke at sætte egentlige læringsforløb i gang. Ser vi bort fra selve konsulentprojektet, så drejer det sig i alt om 7 projekter.

Som ét eksempel kan nævnes *Fredericia Biblioteks* projekt "Mødested". Her udvikler man et koncept og en slags drejebog for, hvordan forskellige afdelinger i kommunen kunne udbygge deres samarbejde om integration. Et andet eksempel er udgivelsen af en eventyrbog til indvandrerfamilier, som det *Kongelige Bibliotek* og kulturkonsulent Jytte Hilden ansøgte udviklingspuljen om. Bogen indeholder tre H.C. Andersen eventyr på dansk, der også blev oversat til børnenes modersmål. Den tosprogede eventyrbog er sikkert velegnet til at øge børnenes kendskab til den danske kultur. Men om bogen sætter læring i gang, er et åbnet spørgsmål. Der findes flere, hvor læringsperspektivet kun indirekte har været i fokus.

Det største antal projekter under konsulentordningen var læringsorienterede. Der var lagt op til, at deltagergruppen tilegnede sig viden om forskellige emner, udbyggede deres færdigheder på det motoriske, emotionelle eller kognitive plan og i det hele taget blev mere selvbevidste og selvhjulpne. Med udgangspunkt i projekternes indhold kan man opdele dem i forskellige grupper, nemlig sprogstimulering og sprogræning, folkeoplysende aktiviteter, lektiehjælp, identitetsdannelse og motion.

Den største gruppe udgør de projekter, der har til formål først og fremmest at stimulere børns sprogtilegnelse. Selvom det ikke altid er nemt at afgrænse sprogstimulering fra sprogræning eller sprogtilegnelse taler vi om 7 projekter, der ved hjælp af anerkendte metoder ønsker at fremme børns sproglige udvikling. Som eksempel kan der nævnes *To om sproget* på Juelsminde Bibliotek. Her har bibliotekaren sammen med pædagoger, en sprogpædagog og en daginstitutionsleder oprettet et sprogteam, som stod for gennemførelsen af sproglegestuer. Sprogstimuleringen førte til, at de deltagende børn fik lyst til at synge, lege, finde på, snakke og deltage.

I projekter, der har Kvinder/Piger som aktivitetsområde, gælder sprogstimulering ofte både børn og deres mødre. Her taler vi om 2 projekter, hvor det ene projekt (Biblioteket på Solvang Centret; København) prøver på at uddanne mødre i at stimulere børnenes sproglige udvikling; det vil sige, at der er tale om indirekte sprogstimulering og, som mulig sideeffekt, at forbedre mødernes danskfærdigheder. Det

andet projekt *Cafe Dansk* (Vamdrup Bibliotek) tilbyder sprogstimulering til børn og sprogræning til kvinderne.

Endvidere findes der 3 projekter, der først og fremmest tilbyder sprogræning for unge eller voksne kvinder. I projektet *Mødestedet i Ringe* (Ringe Bibliotek samt Frivilligruppen) fungerer biblioteket som socialt mødested. At mødes og at tale sammen opfylder, efter bibliotekets vurdering, åbenbart et stort behov specielt hos kvinder med anden etnisk baggrund end dansk. Bibliotekerne er ofte de eneste steder, hvor disse behov kan tilfredsstilles på en uforpligtende måde. Endelig findes der én gruppe projekter, der bygger på en kombination af uddeling af sprogfremmende materialer og aktiviteter. Uddeling af sprogkufferter, hånddukker eller billedbøger blev suppleret med et arrangement, såsom en eventyrtime på børnebiblioteket (Farum Bibliotek). Det drejer sig om 2 projekter.

Hvis vi lægger de aktiviteter sammen, der tager udgangspunkt i sproget, så bliver det til 14 projekter med sproglæring som indhold. Disse projekter er tilknyttet konsulentordningen. Tæller man de projekter med, der har fået støtte fra Bibliotekstyrelsens udviklingspulje, men ikke er tilknyttet konsulentordningen, så drejer det sig om 17 projekter. 2/3 af alle projekter havde med andre ord sproglæring som indhold.

Der er en gruppe projekter, der bygger på folkeoplysende aktiviteter, så som foredrag om sundhed og krop, traditioner i forskellige kulturer, arbejdsmarkedet og jobsøgning. Ofte bliver de folkeoplysende aktiviteter kombineret med andre tiltag: motion eller madlavning, lektiehjælp eller udfyldning af papirer eller skemaer, udflugter eller studiebesøg. Som eksempel kan der nævnes KASBA-projektet fra Albertslund. Her har man både afholdt foredrag, været på ekskursion og vist, hvordan man går med stave.

Et projekt, der arbejder med andre læringsformer eller har et andet læringsindhold, er Tingbjerg Bibliotek. Biblioteket starter sammen med Brønshøj Boldklub og Rutens fritidscenter til efteråret 2005 et projekt, hvor der fokuseres på socialt ansvar, fælles spilleregler, normer og værdier samt målgruppens selvværd og informationskompetencer. Et interessant projekt set ud fra læringsaspektet er "Uddannelse af biblioteksambassadører for nydanskere" (*Sønderborg og Sydals Kommunes Biblioteker*). Der skal udvikles en uddannelsesmodel, der synliggør bibliotekets mange tilbud til nydanskere. Man ønsker derfor at tage udgangspunkt i de mennesker som professionelt omgås flygtninge og indvandrere. Derfor skal bibliotekarerne blandt andet ud af bibliotekerne og indgå i dialog med ambassadørerne.

Sammenfattende kan man sige, at 20 projekter decideret indeholder læringsaktiviteter. Sprogstimulering, sprogræning og sprogtilegnelse udgør den største gruppe efterfulgt af projekter af folkeoplysende karakter. Der er en stor del projekter, hvor

der kombineres to eller flere læringsaktiviteter; i reglen sprogtræning og en anden aktivitet. På den baggrund kan man hævde, at folkebiblioteker er gået i gang med at udvikle og implementere et for dem nyt læringsbegreb. Dette vil jeg efterfølgende uddybe.

Biblioteker og læring

At folkebiblioteker beskæftiger sig med læring, læreprocesser, læringsformer og læringsmiljøer er måske overraskende, men set i et historisk perspektiv ikke særlig opsigtsvækkende. I begyndelsen af det 20. århundrede var folkebibliotekerne en vigtig brik i formidlingen af viden, i at fremme oplysning og højne befolkningens uddannelsesniveau. Men det stod lige så klart, at folkebibliotekerne ikke skulle være undervisningsanstalter i klassisk forstand. Læring var én blandt andre funktioner. Folkebibliotekerne skulle være et fristed, et oplevelsesrum, et kulturelt mødested og en informationscentral. Bibliotekernes bruger først selve læringsbegrebet eksplicit fra ca. 1990. Der sker samtidig med, at emner som den lærende organisation eller livslang læring bliver mere synlige i den organisationsteoretiske diskurs.

I én af de første betænkninger, hvor Bibliotekstilsynet drøftede folkebibliotekernes opgave i forhold til etniske minoritetsgrupper, blev der netop understreget, at biblioteker ikke er skoler og at læring ikke er lig med undervisning. Men det blev også fremhævet, at folkebiblioteker har et socialt ansvar over for minoritetsgrupperne. Ansvarer består blandt andet i at sikre en fortrolighed - først og fremmest med minoriteternes egen kultur og dernæst med den danske (Bibliotekstilsynet 1975). Når folkebiblioteker i dag taler om læring – i forhold til etniske og andre målgrupper – så er det ikke nye landvindinger, bibliotekets personale skal sige god for. Læring er ikke et ukendt begreb for bibliotekerne, men bibliotekarens syn på læring trænger måske til fornyelse.

Overordnet kan man sige, at folkebibliotekernes rolle, hvad angår læring og læreprocesser, har været og stadig er begrænset. Udgangspunktet har været samlingen og materialerne. Man skulle stille materialer til rådighed for den kundskabssøgende. Det vil sige, at bibliotekerne først og fremmest skulle levere informationer og komme med den infrastruktur og service, der gjorde, at informationerne var tilgængelige. Den del af læringen, der vedrørte tilegnelsen og bearbejdningen af informationer, skulle bibliotekaren imidlertid ikke tage sig af. En skarp grænsedragning mellem informationsøgning og informationsbearbejdning har været kernen i bibliotekarens syn på læring. *Vi er ikke undervisere, men vi kan godt hjælpe med, at man i undervisningen arbejder med de mest aktuelle og lodige informationer* – dette udsagn, markerer efter min mening meget godt, hvor langt professionen vil strække sig, når læringens terræn skal afmærkes.

Men undervisning er ikke lig med læring. Læring er ikke i samme omfang som tidligere lærerstyret. Den lærende arbejder ofte ud fra nogle målsætninger, som han/hun selv har været med til at opstille – enten alene eller sammen med andre. De elektroniske medier har medført at læringen ikke længere i samme grad er bundet i rum og tid som for bare 15 år siden. Læringsrum er blevet virtuelle (Multi-dansk; Horsens Bibliotek). Den enkelte kan tilegne sig viden og færdigheder, når det bedst passer ind i vedkommendes tidsskema. På denne baggrund er biblioteket blevet til et læringsrum med informationskompetence i fokus. De etniske minoritetsgrupper har været flinke til at benytte sig af den infrastruktur og den service, folkebibliotekerne tilbyder. Kurser i IT-undervisning for denne målgruppe (IT-kompetenceløft i Urbanområdet; Århus) er blevet afholdt.

Der findes desuden læringsbehov, der ikke helt bliver tilgodeset af de institutioner, der normalt tager sig af læreprocesser. Hvis vi tager sprogtræning for etniske minoritetsgrupper som eksempel, så har der vist sig et stort behov hos piger og kvinder med anden etnisk baggrund end dansk. En del deltagere, jeg har været i kontakt med, har desuden fremhævet, at sprogtræning for dem ikke er det samme som sprogundervisning. Men der er ikke mange aktører, der tilfredsstiller minoritetsgruppernes behov for at træne og vedligeholde dansk som andet sprog. Folkebibliotekerne er i stand til – enten alene eller i samarbejde med organisationer som *Ældresagen*, *Dansk Flygtningehjælp* – at imødekomme minoritetsgruppernes ønske om sprogtræning.

Et andet område, hvor der øjensynligt er et stort læringsbehov, er den skriftlige og mundtlige kommunikation mellem minoritetsgrupperne og den offentlige forvaltning. Vejle Bibliotek har sammen med kommunale sagsbehandlere vist, hvordan man udfylder formularer. Det Nordjyske Landsbibliotek (Ålborg) har via deres projekt "Biblioteket – en port til lokalsamfundet" forklaret, hvad et folketingsvalg er og hvordan stemmesedler ser ud og hvordan man gebærder sig til et valg. Det viste sig, at ingen af kvinderne havde stemt før. Bibliotekerne efterkommer også mere specifikke behov. Suzanne Schytt, bibliotekar fra Helsingør Bibliotekerne, beretter i et interview (3.08.05), at hun har hjulpet medborgere med anden etnisk baggrund end dansk med informationer vedrørende stiftelsen af en forening. Det interessante i hendes beretning er, at det åbenbart er naturligt, at man henvender sig til biblioteket og ikke til andre rådgivningsinstanser, når man har brug for informationer af den type. Meget tyder på, at folkebibliotekerne anses for at være en pålidelig informationskilde og et neutralt sted for læring. Desuden sættes der pris på bibliotekarens formidlingsevne. I Ålborg har bibliotekaren gjort den erfaring, at minoritetsgrupperne foretrak biblioteket frem for den professionelle rådgivning, når de ønskede boligforeningens vedtægter udlagt og forklaret.

En tredje type læring, bibliotekerne er involveret i, er den uformelle læring. Denne læring kan defineres som en aktivitet, der er rettet mod at opnå bestemte kompetencer. Dog er vejen til at opnå disse færdigheder ikke så velbeskrevet eller nedfældet i læreplaner. Uformel læring har fået forskellige betegnelser, så som situeret eller mimetisk læring. Det, der menes med den læringstype, er at viden ofte er indlejret i situationer og at man bedst tilegner sig denne viden gennem deltagelse og efterligning. Der er f.eks. forskel mellem den bevidste formidling af bibliotekets tilbud og produkter, der foregår gennem biblioteksorientering, og den uformelle orientering børn får, når deres forældre tager dem med på biblioteket, viser dem rundt og demonstrerer, hvordan man gebærder sig på stedet. Megen viden er indkapslet i sociale relationer. Denne viden tilegner man sig ved at deltage i disse relationer. En del biblioteker, der blev støttet af Biblioteksstyrelsens udviklingspulje, har praktiseret uformel eller situeret læring. (KASBA, Vi læser avisen – SAMMEN; Læs og læring for mødregrupper; Café Dansk) Gennem disse projekter har folkebibliotekerne spillet en vigtig rolle på de områder, hvor læring og aktivt medborgerskab betinger hinanden.

Den uformelle læring viser sig også i en anden læringsaktivitet. Aktiviteten er knyttet til den vidensmængde, som er så selvfølgelig for dem, der er i besiddelse af den, at han/hun ikke længere tænker over den. Den viden praktiseres bare. Det drejer sig om den tavse viden. Set med de kulturelle briller er den tavse viden, en type viden, som en befolkningsgruppe har fået ”ind med modermælken” og som i mange situationer fungerer som kulturel og social markør. Selvom mit empiriske materiale kun tillader tentative udsagn, vil jeg dog mene, at der eksisterer et stort informations- og læringsbehov blandt minoritetsgrupperne specielt med henblik på den viden og de færdigheder, der er en selvfølgelighed for majoritetsbefolkningen.

Her taler vi heller ikke om læreplaner eller særlige former for formidling, men om muligheden for at være med. At lære gennem deltagelse, at registrere ligheder og forskelle i adfærdsmønstrene, talemåder eller syn på tingene og at tale om dem – det er en vigtig forudsætning for at tilegne sig den tavse viden. Lidt slagordsagtigt kan man sige: uden kontakt ingen informationer, uden deltagelse ingen adgang til viden, uden samtale ingen synliggørelse af den kulturelt og socialt skjulte viden. Nogle projekter med sprogstimulering som indhold ønsker netop at videregive den tavse kulturelle viden ved at lade danske og børn med anden etnisk baggrund lege sammen, synge de samme sange og lytte til de samme eventyr. For tilegnelse af den tavse viden er det ikke kun indholdet, men også interaktion og kommunikation, som der skal tages højde for.

Fokuserer vi på sammenhængen mellem tavs viden og social interaktion fortjener projektet ”Biblioteket som mødested” fra Ringe Bibliotek måske særlig opmærksomhed. Projektet er på sin vis ret uprætentiøst. Man ville ikke andet end at bryde

den isolation og ensomhed, der opleves af mange kvinder og piger i landsbysamfund. Derfor mødtes man en gang om måneden på biblioteker. Af referatet fra et netværksmøde for Kvinde- og Pigeprojekter (afholdt på Odense Centralbibliotek den 14. marts 2005) fremgår også, at bibliotekaren vurderer det at mødes med hinanden, som værende det vigtigste for de deltagende kvinder. Det er øjensynligt mere underordnet, hvad der er på programmet af aktiviteter. Men der skal være tid til samtale.

Det fremgår desværre ikke af de efterfølgende referater, hvordan biblioteket har arbejdet med det, der benævnes som "kendskabet til det danske samfund og dets 'spilleregler'". Men projektets koncept og de foreliggende beretninger tillader den konklusion, at "Mødestedet i Ringe" har synliggjort kulturernes skjulte viden og samfundets usynlige spilleregler. Hvis det involverede bibliotek havde ønsket at arbejde bevidst med kulturernes tavse viden, så kunne man med fordel have brugt teorier, der kombinerer interkulturel kommunikation og læring. (Mezirow 1990) Signifikant læring defineres som læring, der foregår i en ny sproglig og kulturel kontekst og som på grundlæggende vis ændrer den lærendes kulturelle viden og eksisterende tankemønstre. Læring består af sammenligning, bevidstgørelse og kritisk refleksion og er mere end at lære spilleregler uden ad.

Projektet *Mødestedet i Ringe* fortjener også større opmærksomhed af en anden grund. Information, informationsformidling og oplysning har været nøgleord for mange af de deltagende biblioteker. Ofte blev der sat lighedstegn mellem det *at oplyse* og det *at stille de rigtige informationer til rådighed*. Imidlertid bygger dette informationsbegreb på antagelser, som ikke helt lader sig forene med den opgave, der hedder at fortolke eller tilegne sig informationer.

Hermeneutikken (Habermas 1983) understreger netop, at der er forskel mellem informationer som sande udsagn om virkeligheden og informationer, der er en del af menneskers livsverden. Informationer, der er en del af livsverdenen, er i høj grad indlejret i konteksten og kan kun forstås, når man også kender konteksten. Derfor er fortolkningen en mere omfattende øvelse, der ikke slutter, så snart et bestemt udsagn om virkeligheden har vist sig at være sandt. Dette er sådan set kun begyndelsen. Med til fortolkningsprocessen hører også, at man tilegner sig de værdier og normer, som er indeholdt i informationens kontekst. Og endelig har informationer også en oplevelsesdimension. Hvis og når den, der fortolker eller tilegner sig informationer, også formår at forklare de oplevelser, erfaringer samt deres psykiske repræsentationer som del af en hidtil ukendt livsverden, er fortolkningsprocessen – foreløbig – afsluttet.

Habermas konkluderer således, at forståelse af informationer kræver deltagelse og ikke bare iagttagelse. Set fra bibliotekernes perspektiv medfører deltagelse en ny

tilgang til informationer og informationsformidling og en ændring af bibliotekarens selvforståelse.

Hvad angår informationer kan bibliotekerne ikke længere indtage en holdning, der siger: vi stiller informationer til rådighed og det er op til brugeren at skabe viden på basis af disse informationer. Formidlingen er nemlig selv blevet til en del af informationernes kontekstuelle betydningsunivers. Formidling er med andre ord ikke kun en teknisk, men i høj grad en symbolsk handling. Informationerne samt deres tilegnelse og fortolkning reflekterer intentionen, måden og stemningen, der prægede formidlingssituationen. For at komme tilbage til *Mødestedet i Ringe*, så kan man sagtens forstille sig, at videregivelse af informationer foregår i en bestemt atmosfære, når udgangspunktet er: det at kunne mødes kommer først. Atmosfæren og dermed også de emotionelle værdier, der knytter sig til informationer, vil være ret forskellige fra en situation, hvor oplysning på forhånd skal føre til en bedre forståelse af den danske kultur.

Når vi taler om forståelse via deltagelse, så betyder det for bibliotekaren, at han/hun deltager i kommunikative handlinger, der ikke længere er neutrale eller instrumentelle. Ved at stille informationer til rådighed, videregives kulturens værdier og normer. Biblioteket er således ikke kun et sted, hvor man mødes, men et mødested for forskellige livsverdner med hver sine fortolknings- og værdimønstre.

Accepterer man dette som ståsted, så må rollerne og interaktionen defineres på en ny måde. Bibliotekaren befinder sig ikke længere i positionen som overlegen informationsformidler; den besøgende kan ikke udelukkende indtage rollen som bruger. At efterspørge og at tilbyde informationer er kun en del af den interaktion og kommunikation, der foregår i det bibliotekariske læringsrum. Interaktion og kommunikation er læring, hvor begge parter bruger deres livsverdner som indsats.

Den sidste læringsform, der skal anføres her, berører et område, der bedst lader sig beskrive med begreber som dannelse, oplevelse og underholdning. Dannelse, oplevelse og underholdning er mindre målrettede aktiviteter; det er først og fremmest individuelle behov for kundskab eller adspredelse, der præger denne form for læring. Dannelse har desuden et normativt grundlag: den enkeltes kendskab til og deltagelse i det nationale eller overnationale kulturfællesskab. Jeg vil komme tilbage til sammenhængen mellem læring og dannelse eller oplevelse, når jeg i det afsluttende kapitel drøfter læringscenter-konceptet.

Læringsformer i biblioteket

I det følgende skitserer jeg en model, der anskueliggør de læringsformer, som folkebibliotekerne har udviklet i forbindelse med konsulentprojektet og som jeg har beskrevet nærmere foroven. Det drejer sig om følgende former for læring:

- skolestisk læring. Dermed menes en formel, verbal og tekstuel instruktion i læringsrum som klasselokaler (Nielsen & Kvale 1999). Den fremherskende strategi vil være opdragelse.
- læring som enkulturation. Dermed menes en tilegnelse af viden og færdigheder, der foregår gennem socialisering og tilvænning. Læringen er en del af hverdagslivet. Den fremherskende strategi vil være oplysning.
- læring som participation. Dermed menes en tilegnelse af viden og færdigheder, der foregår gennem målrettet deltagelse i læringsituationer. Læring finder sted i kompetente praksisfællesskaber. Den fremherskende strategi vil være vejledning.
- læring som dannelse og oplevelse. Dermed menes en bevidst, men ikke målrettet tilegnelse af kulturens mange udtryksformer. Udgangspunktet er det individuelle behov for kundskab og oplevelse. Læringens rum er sammenfaldende med de enheder, som viden har materialiseret sig i. Den fremherskende strategi vil være inspiration.

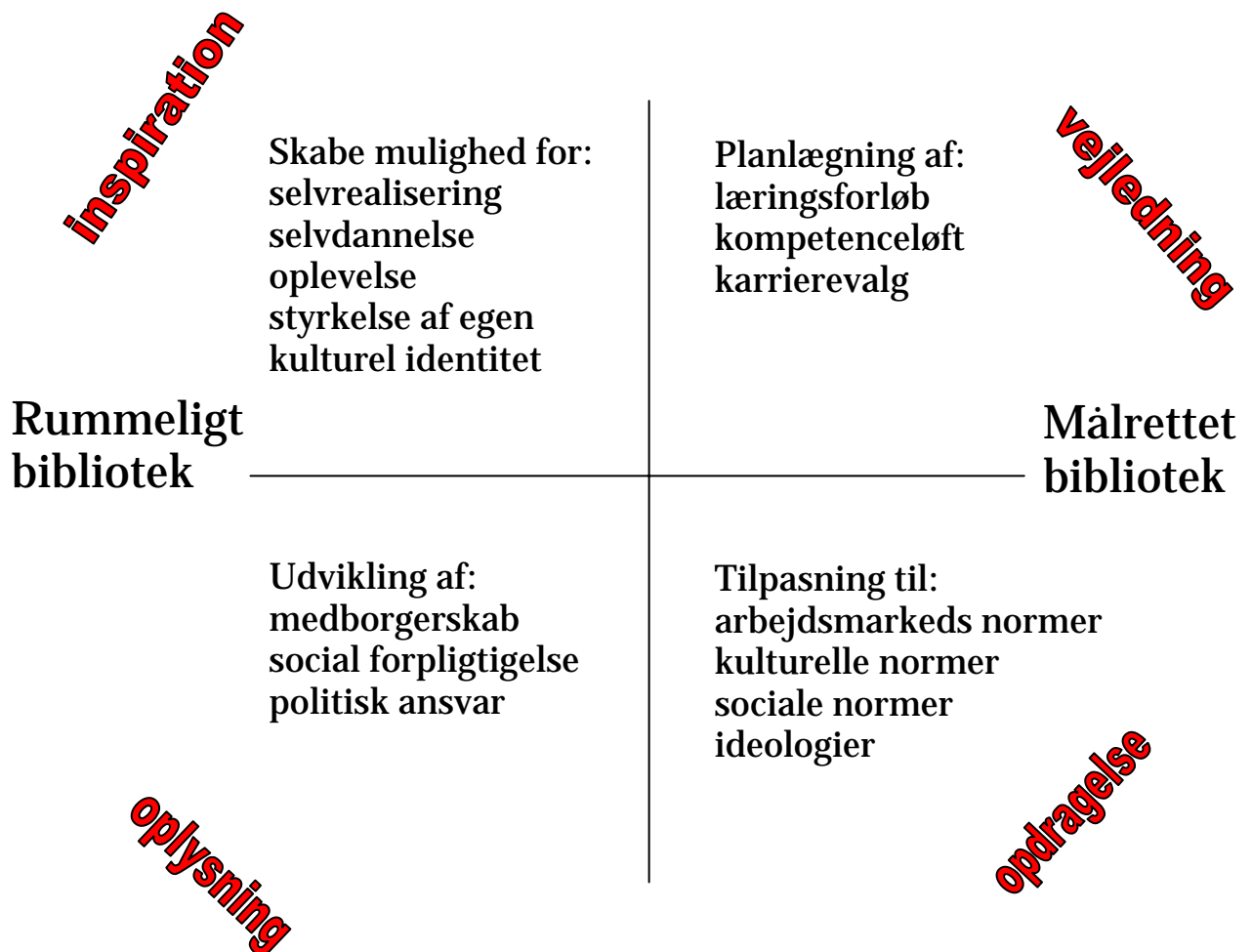
Al læring er på den ene side rettet mod den enkelte og på den anden side mod samfundet eller kollektivet. Gennem læring støttes den enkelte i sin personlighedsudvikling. Individuelle evner, selvstændig tænkning og kritisk engagement er nøgleord, når den enkelte tilegner sig viden, forbedrer sine færdigheder eller skoler sin kommunikative kompetence. Det gør han/hun for at realisere sig selv eller for at gøre karriere.

Læringen bidrager til at reproducere den kultur og det samfund, den enkelte er en del af. Staten, kulturen eller samfundet som kollektive aktører har en interesse i gennem læring at sikre økonomiske, sociale, politiske og kulturelle mål. Samfundets og kulturens fortsatte eksistens er i stort omfang afhængig af et højt vidensniveau.

Social disciplin og individuel udfoldelse (Grue-Sørensen) – det er polerne for alle læringsaktiviteter. Normalt er der tale om en vekselvirkning, kun i ekstreme tilfælde om et enten-eller. De ovennævnte læringsformer kan ses såvel i forhold til at støtte den enkelte i sin personlighedsudvikling som at indpasse vedkommende i det omgivende samfund eller den fremherskende kultur. Folkebiblioteker er samfundsinstitutioner og dermed underlagt vekselvirkningen mellem social disciplin og individuel udfoldelse. Men i modsætning til folkeskolen eller andre uddannelsesinstitutioner er bibliotekerne ikke bundet af læreplaner eller veldefinerede målsætninger for læringen. Frihedsgraden er større.

Læringsformer og bibliotekskoncepter

Individuel udvikling



Social disciplin

Folkebibliotekerne kan derfor – også med henblik på læring – være rummelige eller målrettede institutioner. I det rummelige bibliotek er der plads til forskellige livsformer. Informations-, uddannelses- og oplevelsesbehov indfries med udgangspunkt i de forudsætninger og forventninger, den enkelte bruger kommer med. Det er således ikke specifikke målsætninger, der skal indfries. Målsætningerne udmønter sig i kontakten og kommunikationen mellem bruger og bibliotek.

Det målrettede bibliotek forfølger derimod klart definerede målsætninger. De kan være eksplicite. Folkebibliotekerne kan inddrages i nationale strategier. Strategier-

ne kan f.eks. sigte mod at opdrage den danske befolkning til at være håndbogsbenyttende eller til at hjælpe de etniske minoritetsgrupper med at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Det kan således være kulturpolitiske eller socialpolitiske forventninger, der målretter bibliotekets aktiviteter.

Udbuddet af materialer, medier og service relaterer sig ofte til det kulturelle værdifællesskab, biblioteket indgår i. Når biblioteker er bedre til at indfri bestemte gruppers service- og informationsbehov end andres, så kan den ejendommelighed bero på, at man taler det samme sprog og deler den samme kulturelle kode. Biblioteket målretter sin aktiviteter på basis af fællesværdier. Når et bibliotek – bevidst eller ubevidst - tilpasser sit betjeningskoncept de såkaldte "kernebrugere" kunne det være et eksempel på en implicit målformulering.

Set ud fra det institutionelle perspektiv kan folkebiblioteket have forskellige læringsprofiler. Et **opdragende bibliotek** vil først og fremmest tage hensyn til nationalkulturens grundlæggende værdier og samfundets elementære spilleregler. Formålet med institutionens virke er målrettet at opdrage og socialisere deres brugere. Det gælder om, at holde sammen på samfundet, øge dets legitimitet og styrke dets ideologiske fundament.

Det **vejledende bibliotek** vil derimod tage udgangspunkt i den enkelte, hans/hendes kompetencer eller mangel på sådanne. Et nøgleord, som hyppigt er blevet brugt af bibliotekerne for at begrunde deres læringsaktiviteter, er *empowerment*. Derved forstås at vejlede den enkelte i at formulere og forfølge egne mål. Individuelle færdigheder skal udvikles, således at individet klarer sig bedre i livet og samfundet. En del af sprogstimuleringsprojekterne bygger på den individuelle udlægning af *empowerment - konceptet*.

Det **oplysende bibliotek** er del af et omfattende folkeoplysningsprojekt. Projektet er samfundskritisk. Oplysning er mere end vidensformidling. Gennem oplysning ønsker man at fremme bevidstgørelsen, at ændre ulige livsvilkår og først og fremmest skabe mulighedsstrukturer for samfundets mindst privilegerede grupper. En række projekter bruger *empowerment* for at pege på, at basale rettigheder er en forudsætning for målgruppens myndiggørelse.

Det **inspirerende bibliotek** forfølger et koncept, der for det meste er oplevelses- og dannelsesorienteret. Sammenhængen mellem læring og oplevelse er ikke givet på forhånd. Oplevelse fører ikke nødvendigvis til læring; og dannelse er ikke en proces, der for enhver pris kræver undervisning. Hvis vi tager projektet *H.C. Andersens kuffert – luk op for en eventyrlig fortælling* (Kolding Bibliotek) som eksempel, så ønskede man at skabe gode oplevelser for børn. Læringsdimensionen var kun indirekte tilstede, idet biblioteket ville lukke op for H.C. Andersens forfatterskab. Man kan sige, at oplevelse skulle afføde interesse og interesse skaber bedre

forudsætninger for læring. Intentionen bestod dog ikke i, at der partout skulle opnås en læringseffekt. Århus Kommunes Biblioteker valgte en anden vej. Projektet "Læsehunger" skulle vække læselysten hos en gruppe unge med indvandrerbaggrund. Der var fokus på *Readers development*. Ved hjælp af fælles oplevelser på f.eks. fortællerdage ville man stimulere motivationen og forøge læringseffekten. Begge projekter var inspirerende.

Det er ikke nemt entydigt at klassificere projekternes læringstiltag. Nogle gange er det svært, hvis ikke umuligt, at afgøre hvor oplysning bliver til vejledning eller opdragelse. Informationer om arbejdsmarkedet i Danmark kan hjælpe den enkelte til at vælge den rette karriere (U-guiden), påminde ham/hende om de værdier og normer, der gælder på det danske arbejdsmarked eller oplyse om sammenhæng mellem medborgerskab, socialt ansvar og ligebehandling på arbejdsmarkedet (Vi læser avisen - SAMMEN). Vejledning, opdragelse og oplysning er forskellige sider af samme sag. I sidste ende er det bibliotekets holdning, der afgør om der er tale om opdragelse, vejledning, inspiration eller oplysning.

Fordi jeg synes det er vigtigt, at man ikke som forældre føler, når man sidder der i Mjølner Parken, man er et projekt – alle kigger på en alle steder fra. Vi er ikke gode nok, vi skal tale bedre dansk og vi kan ikke tale bedre dansk; hvordan skal det nogensinde gå. Så er der mange, der lukker af. (Interview Stine Fugl; Nørrebro Bibliotek; 29.06.05)

Et andet eksempel er sprogstimulering. Sprogstimulering kan være et vigtigt bidrag til at ændre livsbetingelserne for en gruppe, der på grund af deres sprogkunderskab er underprivilegeret i forhold til resten af det danske samfund. Sproglæring lukker op for en ny vurdering af egne evner – jeg er blevet bedre til det danske sprog – og får bedre handlemuligheder – jeg deltager i det næste forældremøde på min datters skole. På længere sigt er sproglæring en hjælp til selvhjælp. Der åbnes op for nye mulighedsstrukturer; minoritetsgrupperne erhverver sig myndighed og tilegner sig retten at være et fuldgældigt medlem af det danske samfund.

At tilbyde sprogstimulering begrundes også på en anden måde. Det er ikke de sociale strukturer eller kulturen, men den enkeltes færdigheder og talenter, som er i centrum. Når den enkelte ikke kan udvikle sine talenter og evner, så skyldes det hverken den kulturelle eller den sociale arv. Årsagen skal søges et helt tredje sted. Når myndighederne tager for megen hånd om andre personer og for ofte blander sig i deres liv, så mister de modet til selv at forme deres liv. Den enkeltes frihed begrænses og han/hun bliver fastlåst i en afhængighedskultur. Mennesker bliver til klienter. Sproglæring tilbydes således til mennesker, der kan og vil selv. Læring ses som en udvikling, opgradering eller vedligeholdelse af individuelle ressourcer. Man ønsker at øge mulighederne for den enkelte i et samfund, der blander sig mindst

muligt i folks anliggender. Det er således ikke de sociale strukturer, der får skylden, når den enkelte ikke kan. Den ulige fordeling af muligheder og magtchancer ser man bort fra. Læring er derfor ikke tænkt som en proces, der ender med at afskaffe den etniske livsform. Læring er et tilbud, der styrker individualiteten.

Det kan være ret afgørende for tilrettelæggelsen af læringsforløb, hvilken holdning og tilgang bibliotekerne har, når viden skal formidles, informationer organiseres og læring sættes i gang. Det er ofte et spørgsmål om at finde den rette balance mellem individuel udvikling, socialt ansvar og den kundskabssøgendes kulturelle kapital, livshistorie og aktuelle livssituation. Det ikke nok, at folkebibliotekerne vil bidrage til den individuelle udvikling eller oplyse om de strukturer, der fastlåser minoritetsgrupperne i den etniske livsform. Det er lige så vigtigt at kunne tage udgangspunkt i de forudsætninger og behov, gruppen og den enkelte møder op med i bibliotekernes læringsrum.

Ser vi på kampagnens projekter, så der er to ting, der er afgørende for om bibliotekernes læringstilbud bliver modtaget med åbenhed. I mange tilfælde har det vist sig, at enhver form for formynderi blev mødt med stor skepsis. I rapporten om projektet *To om sproget* fremhæves netop bibliotekernes rolle som ikke-behandlere.

Bibliotekarrollen er enestående i det kommunale regi. Vi er ikke-behandlere – der er en fordel, når vi skal møde den etniske bruger åbent og uden særlig hensyntagen til personens evt. bagage. Vi kan nå brugerne både når de skal lære og vil "være". (Evalueringsrapport: *To om sproget*. Juelsminde bibliotek, juli 2005, s. 11)

Det andet punkt er, at bibliotekernes læringstilbud oftere og oftere opfattes som frit tilbud. I evalueringen af KASBA-projektet fremgår meget tydeligt, at nogle deltagerne kun mødte op, når tilbuddet forekom dem interessant. Set med projektmanagerens øjne kan det være en svaghed. Planlægningen er vanskelig, fordi man aldrig ved, hvor mange der møder op. Set med brugerens øjne er det en styrke, fordi man tør at vælge til og fra. Der tages udgangspunkt i egne behov. På et mere overordnet plan kan man sige, at brugeradfærden nærmer sig de mønstre, man kender fra danske brugere. For bibliotekerne betyder det, at man i endnu højere grad skal tænke målgruppens behov og forudsætninger ind i institutionens fremtoning og aktiviteter. Det er ikke tilstrækkeligt at gøre noget for målgruppen, hvis man ikke samtidigt ønsker at gøre noget sammen med den.

Deltagerne bør inddrages både under planlægningen og gennemførelsen af arrangementer. En forudsætning herfor er, at man møder dem, hvor de er. (KASBA; Evalueringsrapport af projektet på Hedemarkens Bibliotek, Albertslund. s. 15)

Betragter man projekterne samlet og ud fra projektbeskrivelserne og afrapporteringer, så kan man sammenfattende sige, at mange biblioteker – sandsynligvis på grund af deres selvforståelse som folkeoplysende institutioner – har arbejdet med området medborgerskab, socialt forpligtigelse og politisk ansvar. Helt i overensstemmelse med folkeoplysningstraditionen bliver der afholdt en del foredrag, informationsmøder og studieture. Men læringsformen er også blevet videreudviklet. Dette vil jeg komme tilbage til, når jeg sammenligner projekternes læringsinitiativer med Vollsmoses læringskoncept. Dette sker i kapitel 5.

Det er vigtigt at overveje, om man skal holde fast ved betegnelsen *biblioteksbetjening af etniske minoriteter*. Bibeholder man betegnelsen så vil der være fokus på den etniske livsform, hvor de etniske minoriteter opfattes som en ret homogen gruppe. Det er social ligestilling og myndiggørelse, som vil i givet fald være i centrum for bibliotekernes hensigter og aktiviteter. Ulempen derimod er, at aktiviteterne ofte vil være uspecifikke. Hvis man skære alle over en kam, kan man næppe tage højde for den enkeltes behov.

Hvis biblioteket derimod ønsker at koncentrere sig om den enkelte, så vil det være oplagt at se bort fra betegnelsen *biblioteksbetjening af etniske minoriteter*. Livsstilssegmenter kan være ret forskellige også blandt de etniske minoritetsgrupper. Det individualiserende syn gør det nemmere at få øje på de specifikke, frem for de generelle behov. Bibliotekets service bliver efter al sandsynlig oplevet som mere relevante, når der findes løsninger, der tilfredsstillende den enkelte.

Kvinderne er på forskellige niveauer og har selvfølgelig meget forskellige ønsker til arrangementer. (Statusnotat fra projektet Cafe Dansk. Vamdrup Bibliotek)

Det individualiserende syn bygger imidlertid på den vigtige forudsætning, at diskrimination ikke findes og at alle behandles lige. Så længe dette ikke er tilfælde, vil der fortsat være behov at nedbryde fremmedhedsbarrieren. Da denne barriere endnu ikke er nedbrudt, er der stadig brug for betegnelsen *biblioteksbetjening af etniske minoriteter*.

Anbefaling

- Ud fra læringsperspektivet – både det brede og det snævre - ville det have været formålstjenligt, hvis Biblioteksstyrelsen bevillingsmæssigt havde prioriteret projekter, der enten for det ansøgende biblioteks vedkommende eller med henblik på udvikling af nye koncepter, var nyskabende og igangsættende, frem for de projekter, der benyttede sig af allerede kendte tiltag. Hvad det sidste angår tænker jeg på fremstillingen af informationsbærende materialer (Sprogstimulering for tosprogede børn i alderen 0 – 10 år; Kø-

benhavns Kommunes Biblioteker) eller afprøvning af den efterhånden velkendte metode ved sprogstimulering: sprogkufferter. Ved at prioritere de igangsættende eller nyskabende projekter kunne Biblioteksstyrelsen have tydeligere markeret den vej, bibliotekernes fremover skulle bevæge sig på.

- At formidle ny viden er ikke det samme som at tilegne sig ny viden og integrere den i det eksisterende meningsunivers. Det sidste kræver signifikant læring. Signifikant defineres som læring, der foregår i ny sproglig og kulturel kontekst og som på grundlæggende vis ændrer den lærendes kulturel viden og eksisterende tankemønstre. Dette kræver tid. Hvis vi ser på projekternes varighed, så var der en del projekter, der sluttede efter et halvt år, og der er kun ganske få projekter, der varede mere end et år. Det ville – også med henblik på udviklingen af nye modeller for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter – have været oplagt, hvis man bevillingsmæssigt havde skabt forudsætning for, at et eller to projekter kunne strække sig over tre år. Her tænker jeg på projekter som *U-guiden* (Odense Centralbibliotek) eller *Sproget – porten til det åbne samfund* (Nørrebro Bibliotek). På denne baggrund ville man kunne vurdere læringseffekten mere præcist og afmåle de ressourcer, der skal til for at igangsætte og gennemføre signifikant læring.
- Det kunne være oplagt at se lidt nærmere på læringens forskellige dimensioner ved fremtidige projekter. På baggrund af de gennemførte projekter ser det ud som om tilegnelsen af den eksplicite viden, dvs. viden om sundhed, madlavning, dansk børnelitteratur og den danske kernefamilie har været i fokus. Den tavse viden, der først og fremmest videregives ved, at man er i kontakt med hinanden og er fælles om noget, fik sjældent en stemme.

Hvis den manglende beskæftigelse med den tavse viden er udtryk for, at bibliotekerne mangler viden på dette område, så vil det være oplagt at arbejde videre med denne problemstilling. Derfor ville jeg foreslå at Biblioteksstyrelsen, Statsbiblioteket eller andre kompetente aktører tager initiativ til aktiviteter, der handler om *den tavse viden i det interkulturelle kulturmøde*. Som udgangspunkt kunne man starte med at indsamle mere omfattende informationer fra de projekter, hvor den tavse viden i kulturmødet har spillet en rolle. Her tænker jeg først og fremmest på *Mødestedet i Ringen*, *Café Dansk* (Vamdrup Bibliotek), *Kom og være med* (Rødovre Bibliotek), *To om sproget, specielt om erfaringer fra international legedag* (Juelsminde Bibliotek).

Konsulenter for biblioteksbetjening af etniske minoriteter

Konsulentprojektet har været et særligt projekt – i hvert fald i perioden fra juli 2004 til september 2005. Bevillingens omfang, hensigten med projektet og dets ansvarsområde indebærer, at konsulentprojektet adskiller sig fra de andre projekter, der har fået udviklingsmidler i forbindelse med Biblioteksstyrelsens kampagne *Biblioteket - en port til det danske samfund*.

I foråret 2004 skulle konsulentprojektet på lige fod med alle andre interesserede biblioteker søge Biblioteksstyrelsens Udviklingspulje. Det var ikke på forhånd givet, at konsulentprojektet ville blive forlænget med et år, efter at projektet allerede havde kørt i to år og netværkskonsulenterne havde haft succes med at sætte ”integration af etniske minoriteter på [den biblioteksfaglige, HE] dagsorden” (Olsen 2005). På denne baggrund kan man sige, at projektet formelt var ligestillet med de andre projekter.

Den formelle ligestilling svarede dog på ingen måde til konsulentprojektets faktiske betydning og reelle indflydelse. Ser vi på de bevillinger, som Biblioteksstyrelsen har givet tilsagn til, så stod konsulentprojektet alene for en tredjedel af de midler, der var øremærket til dette indsatsområde. Udviklingspuljen beløb sig på 3 millioner kroner og konsulentprojektet fik bevilliget knap en million. Afstanden til det projekt, der fik det næststørste bevillingstilsagn, var på kr. 750.000. Betragter vi de opgaver, de etniske konsulenter så skulle varetage, og det ansvar, der fulgte med opgaverne, var der også her tale om en stor satsning. Konsulentprojektet var ikke et almindeligt projekt, men det jeg vil kalde et metaprojekt. Metaprojekter har til opgave at samle, koordinere og videreudvikle aktiviteterne for andre projekter, der formelt eller uformelt hører under samme paraply. For konsulentprojektets vedkommende var der tale om ca. 20 projekter, der enten var forpligtiget til eller på frivillig basis deltog i de aktiviteter, de etniske konsulenter havde tilrettelagt.

Men konsulentprojektets betydning rækker ud over de resultater, der blev opnået i perioden op til 2004, eller det udviklingsbehov, der var opstået i forbindelse med kampagnen *Biblioteket – en port til det danske samfund*. Projektet har – så vidt jeg kan se – været et samlingspunkt og et fokusområde. Det har således haft en stor intern betydning for de parter og organisationer, der var repræsenteret i styregruppen. Projektet fungerede som et forum for at restrukturere indvandrerfunktionen. Det sidste punkt vil jeg komme tilbage til i afsnittet *den todelte dagsorden*.

Den organisatoriske ramme for konsulentprojektet

Anmærkning

Før jeg starter med at beskrive den organisatoriske ramme for konsulentprojektet, vil jeg komme med en anmærkning, der vedrører periodeafgrænsningen for evalueringen. I denne evaluering tages der først og fremmest stilling til det sidste år af konsulentprojektet, de første to år er blevet evalueret andetsteds. Det forholder sig dog sådan, at mine informanter ofte refererede til hele projektperioden. Erfaringer og oplevelser fra de første to år kunne ikke adskilles fra senere erfaringer. Projektperioden blev oplevet som en helhed, opdelingen i forskellige faser virkede derfor kunstigt.

Når jeg i denne evaluering tager stilling til informanternes vurderinger af den organisatoriske ramme, så vil det være umuligt for mig at henføre den enkeltes udsagn til en bestemt fase i projektet. Derfor vil det også være umuligt præcist at fastlægge, hvornår organisationsrammen blev oplevet som positiv eller negativ og i hvilken periode konsulenterne eller for den sags skyld de andre deltagere synes, at projektstyringen var tilfredsstillende. Den sidste fase af projektet blev i det hele taget oplevet som mere struktureret, afklaret og nemmere at gå til end det var tilfældet med de første to år. Dette indtryk er gentagne gange blevet bekræftet af alle informanter.

Den organisatoriske ramme

Når jeg i det følgende ser nærmere på organisationsstrukturen, så sker det ud fra et bestemt perspektiv. Konsulentprojektet vil være i fokus for analysen. Konsulenterne befandt sig i en mellemposition og varetog rollen som brobyggere. På den ene side havde vi de aktører, der varetog ledelsesfunktioner. På den anden side stod bibliotekerne og deres projekter. Konsulenterne fungerede som en slags bindeled og buffer mellem de to parter. I forhold til bibliotekerne bestod deres opgave i at forklare ledelsens beslutninger og at sikre intentionerne med kampagnen. Over for ledelsen skulle konsulenter sørge for, at de informationer, der vedrører kampagnens overordnede målsætninger og den bibliotekspolitiske dagsorden, blev sendt videre op i systemet. Det kunne enten være informationer om mulige forhindringer, der skyldtes lokalpolitiske interesser (KASBA), eller succeshistorier, der kunne bruges til at markedsføre bibliotekerne internt eller eksternt.

Sagt med andre ord: over for bibliotekerne skal konsulenterne omdanne ledelsens politisk-administrative sprog til et biblioteksfagligt sprog. Omvendt skal professionens sprog transformeres, således at sproget bliver forstået af ledelsen og medfører de rette politiske eller administrative beslutninger. Konsulenterne befinder sig i et

spændingsfelt mellem politik og profession. På den baggrund vil det være interessant at kigge nærmere på de strukturer og beføjelser, der har indflydelse på kommunikationen mellem forskellige funktionssystemer.

Ledelse og konsulenterne

Der fandtes tre forskellige ledelsesniveauer, der havde betydning for konsulenternes arbejde. Den overordnede styring af konsulentprojektet blev varetaget af den såkaldte styregruppe. Styregruppen bestod af én repræsentant fra Biblioteksstyrelsen, fire repræsentanter fra Statsbiblioteket/Indvandrerbiblioteket (SBIB), fire hhv. fem repræsentanter fra de biblioteker, konsulenterne var formelt knyttet til, én repræsentant fra Kommunernes Landsforening. Den operative ledelse blev udøvet af den såkaldte projektledelse. Den lå for det meste af tiden hos SBIB og blev i projektets anden fase varetaget af cand. scient. bibl. Rubina Afzal.

Men der findes sådan set et tredje styringsniveau. Biblioteksstyrelsen og SBIB disponerede over to vigtige styringsredskaber. Biblioteksstyrelsen afgjorde suverænt, hvilket bibliotek der fik hvor mange midler fra udviklingspuljen. Ansættelsen af projektlederen var det andet vigtige styringsredskab. Biblioteksstyrelsen havde overdraget ansættelseskompetencen til SBIB. Det skete i forbindelse med, at den oprindelige projektleder, Rubina Afzal, sagde sin stilling i Biblioteksstyrelsen op og fik ansættelse i SBIB. Styregruppen for konsulentprojektet havde med andre ord ingen indflydelse på besættelsen af denne post. Nogle medlemmer af styregruppen mente imidlertid, at det ville have været passende, hvis styregruppen som ledelsesorgan i det mindste havde haft observatørstatus. Men det var ikke tilfældet, og det fremgår heller ikke af mine data, om man har diskuteret denne mulighed.

Mens styregruppen tog stilling til spørgsmål, der hang sammen med konsulentprojektet idégrundlag og organisationsmåde, og udstak rammerne for projektets gennemførelse, så var det projektledelsen, der stod med en række mere praktiske ledelsesopgaver. Projektlederen beskriver i sin selvevalueringsrapport sine opgaver som følgende:

Herudover indgik projektlederen også som sparringspartner for projektkonsulenterne og sørgede for den interne projektimplementering. Det vil sige, projektlederen fik ansvar for at arrangere en startkonference, oprette og vedligeholde en projekthjemmeside, udarbejde markedsføringsmateriale, formidle projektet gennem artikelskrivning og anden formidling, udarbejde kompetenceudviklingsprogram for konsulenterne, afholdelse af styre- og projektgruppemøder og igangsætte ekstern evaluering af projektet. (Rubina Afzal, Selvevalueringsrapport; 29. juli 2005)

Desuden fandtes en projektgruppe. Projektgruppen bestod af projektlederen, de fire etniske konsulenter samt én repræsentant fra SBIB og (i starten) én repræsentant fra Biblioteksstyrelsen. Gruppen så sig selv som et bindeled mellem styregruppen og konsulenterne. Projektlederen deltog i styre- og projektgruppemøderne. Projektgruppen var for konsulenterne et vigtigt dialogforum, hvor man mødtes i gennemsnit hver anden måned. Dagsorden har altid været lang og diskussionerne intense. Set fra konsulenternes perspektiv, var de godt integreret i ledelseshierarkiet. Der blev taget godt hånd om dem.

Konsulenterne og bibliotekerne

Med til evalueringen af den organisatoriske ramme hører også at se nærmere på de beføjelser, som konsulenterne havde i forhold for projekterne. Konsulenter havde ingen formelle beføjelser. De skulle, så vidt jeg kan bedømme det, først og fremmest varetage tre opgaver, nemlig at

- tilføre det enkelte projekt ny viden,
- koordinere erfaringsudvekslingen i det faglige netværk,
- opsamle og offentliggøre de resultater, der blev opnået i projektperioden.

Der var også en del opgaver, der ikke direkte var relateret til projekterne. Her tænker jeg først og fremmest på arbejdsopgaver, der hører til "Startpakken" eller "Det urolige Bibliotek". Selvom de konsulenter, der arbejdede med de sidstnævnte temaer også fik tildelt et mindre antal projekter, så havde konsulentfunktionen dog et anden fokus. Den konsulent, der arbejdede med "Startpakken", organiserede og formidlede viden f.eks. i form af en hjemmeside; den konsulent, der arbejdede med "Det urolige bibliotek", vejledte bibliotekerne med henblik på en uro- eller konfliktprævention og indsamlede materiale, der vedrører bibliotekernes uro- og voldspolitikker.

Konsulentprojektet har på flere måder været atypisk sammenlignet med konsulentfunktioner fra det private erhvervsliv. Bibliotekerne forblev selvstyrende med henblik på gennemførelsen af deres projekter. Den eneste aktivitet, de var forpligtet til, var at deltage i fællesmøder og seminarer, organiseret af konsulenterne. Om den enkelte konsulent blev inviteret til at møde på biblioteket, var ganske alene afhængig af, om bibliotekerne tog initiativ til det.

Der skal fremhæves en anden vigtig forskel. Konsulenterne agerede ikke som ledelsens forlængede arm, hvilket også er typisk for konsulentopgaver i det private erhvervsliv. Dette gælder både den lokale, det vil sige bibliotekslederen, og den centrale ledelse, det vil sige centralbibliotekerne eller Biblioteksstyrelsen. Selvom Bib-

lioteksstyrelsen meget kraftigt understregede ønsket om, at bibliotekerne skulle være mere synlige og udarbejde bedre tilbud for etniske minoriteter, så havde konsulenterne dog ingen kompetencer til at sikre eller implementere Biblioteksstyrelsens intentioner.

I de første to år rådede konsulenterne over et mindre beløb på 90.000 kr., som kunne bruges til nøjere definerede formål. Pengene blev blandt andet brugt til, at støtte lokale projekter. Dette var ikke tilfældet i anden projektperiode, hvad angår bevillingerne fra Biblioteksstyrelsen. Hvis konsulenterne havde mulighed for at bruge midler, så var det enten restmidler fra projektets første fase eller tilskud fra centralbibliotekerne i de regionale netværk. Jeg vil mene, at den skete ændring er konsekvent set ud fra et centralt ledelsesperspektiv, om den også er heldig set fra et regionalt perspektiv, kan diskuteres. Konsulenternes tætte kontakt med de regionale enheder betød blandt andet, at de bedre kunne vurdere udviklingspotentialer i de enkelte biblioteker. Deres vurdering byggede på en erfaringsviden, som centrale instanser ikke råder over.

Endeligt kan der nævnes, at de enkelte projekter havde en oplysnings- og afrapporteringspligt til Biblioteksstyrelsen. De skulle oplyse i ansøgningen til udviklingspuljen, om der allerede fandtes projekter eller aktiviteter med lignende indhold. Ligeledes var bibliotekerne forpligtet til at indlevere en skriftlig rapport, hvor man gjorde status både hvad angår projektets forløb og resultater. En afrapporteringspligt over for konsulenterne eksisterede derimod ikke. At bibliotekernes alligevel meldte mere eller mindre udførligt tilbage til deres konsulent, er et tegn på, at samarbejdet med konsulenten blev oplevet som udbytterigt. Men forpligtet til det, var de ikke.

Hvis vi ser nærmere på de påvirkningsmuligheder, konsulenterne havde i forhold til de enkelte projekter eller biblioteker, så kan man sige, at de ikke havde reelle styringsredskaber til deres rådighed. Kontakten mellem konsulent og projekt byggede på frivillighed, påvirkning via økonomiske incitament er beskeden, konsulenterne var ikke nødvendigvis omfattet af alle informationsstrømme. Konsulenterne kunne kun gennem ord påvirke projekternes forløb og resultater samt bibliotekernes udviklingspotentialer. Vejledning, erfaringsudveksling samt vidensorganisering og -formidling forløb som dialog. Det dialogiske rum, som de etniske konsulenter arbejdede indenfor, blev enten ekstra bragt til veje i form af informations- og erfaringsmøder samt seminarer eller blev flyttet ind i biblioteket, mest på initiativ fra konsulenten.

Man kunne diskutere, om projekterne havde givet andre resultater, hvis konsulenterne havde haft flere beføjelser; denne diskussion vil imidlertid være ret spekulativ. Jeg vil dog komme med én bemærkning. I mine samtaler med konsulenterne fik jeg det klare indtryk, at behovet for at kunne disponere over egne midler - som

en del af bevillingen fra Biblioteksstyrelsen – var stort. Denne ordning førte da også til gode resultater. To nyskabende projekter blev støttet af konsulenterne: Multidansk (Horsens Bibliotek) og Mødestedet i Ringe (Ringe Bibliotek). Disse projekter ville muligvis ikke havde set dagens lys, hvis bibliotekerne ikke havde fået hjælp til at starte projekterne op.

Hvordan har den organisatoriske ramme så virket?

Konsulenternes perspektiv: dialogiske rum

Jeg starter med relationen mellem de 4 etniske konsulenter og bibliotekerne hhv. deres projekter. Denne relation vil jeg kalde professions- og udviklingsorienteret. Overordnet kan man sige, at den organisationsform, der har dannet rammen for denne relation, har fungeret aldeles glimrende. Det lykkedes faktisk konsulentordningen på grund af eller på trods af de meget sparsomme formelle beføjelser at få gang i konceptudviklingen. Det værktøj, som man med stor succes benyttede sig af, var at konstruere dialogiske rum. I dette rum

- kunne de projektansvarlige mødes
- blev der drøftet problemer i de enkelte projekter og fællesproblemstillinger
- udviklede man et forandringsprog, dvs. et sprog, der præcist kunne beskrive de udfordringer, et bibliotek i forandring slås med
- blev tiden for en lille stund sat ud af kraft for at kunne give sig tid til at tænke nye tanker
- man kunne tilegne sig ny viden.

Det dialogiske rum bestod af forskellige fora. For det første havde vi det uformelle personlige møde, der var forbeholdt erfaringsudvekslingen og som baserer sig på tillid. For det andet er der vejledningsdialogen. Vejledningsdialogen spillede en vigtig rolle, når de enkelte projekter ønskede at drøfte faglige spørgsmål med konsulenten eller når konsulenten blev f.eks. inviteret til bibliotekets personalemøder for at fortælle og vejlede omkring konfliktløsningsstrategier. For det tredje findes gruppemøder og seminarer, hvor man orienterede hinanden om fremdriften i projekterne, og hvor man kom i dialog med eksterne interessenter.

De efterfølgende citater bekræfter, hver på sin måde, hvor vigtigt det har været at bibliotekerne kunne komme i dialog med hinanden. Selvom mine interviews kun er punktuelle nedslag, så afspejler de dog en generel holdning. På alle de møder, jeg

deltog i, og i alle mundtlige og skriftlige tilbagemeldinger, jeg modtog, blev der fremhævet, hvor vigtig samtalen, dialogen og erfaringsudvekslingen har været.

Når man prøver at gengive det talte ord i skriftlig form, så vil det altid være sådan, at en del informationer går tabt. Det er svært at fastholde de følelser, der kommer til udtryk i informantens stemmeføring, på papir. Hvis man alene skulle bedømme det dialogiske rums betydning ud fra den interviewedes stemmeføring, så må det have været en ret enestående oplevelse at deltage i de møder, de etniske konsulenter har tilrettelagt. Der tales med en begejstring og ildhu, som man ellers sjældent møder blandt professionelle.

For os har det været rigtig, rigtig givende at være hernede til de her KVIPI-møder og snakke med andre biblioteker, som har lignende projekter. Hun (den etniske konsulent; HE) har ligesom skabt et forum, hvor vi kom med. Og det har været rigtig, rigtig godt. (Fokusgruppe Interview; Odense 1.06.05)

Og jeg synes at det har været så godt med de møder, vi har haft, hvor vi har udvekslet erfaringer. Jeg synes, jeg fået rigtig meget med hjem i posen, når jeg har været til de her møder, som jeg har kunnet bruge på en eller anden måde til at udvikle. Så det har været uundværligt, at have det her.

Det var den måde, man har haft sin sparringspartner på. Det var været en meget vigtig ting og deltage i, jeg har lært meget af det, rigtig, rigtig meget. (Stine Fugl; Nørrebro Bibliotek; Interview 29.06.05)

At konsulenterne var i en god og konstruktiv dialog med deres projektbiblioteker fremgår af efterfølgende citat.

I mit arbejde som forandringskonsulent har det gjort et kæmpeindtryk på mig, at møde så mange energiske, engagerede, kompetente, iverige, modige, uselviske, jordbundne og indfølelse mennesker, som dem i Kvipi-netværket. (Selvevalueringsrapport; Bente Weisbjerg)

Den tætte faglige kontakt mellem konsulenten og bibliotekaren blev skabt og styrket i det dialogiske rum. Derfor er det ikke særlig underligt, at det personlige møde og den direkte kommunikation blev vurderet som den vigtigste aktivitet; den elektroniske kommunikation bliver opfattet som en dårlig substitut. Den personlige kommunikation fremmer øjensynlig samarbejdet mellem forandringskonsulenten

og et bibliotek under forandring. Der tales samme sprog og der udvikles en nærmest intuitiv fornemmelse for, om forandringsprocessen er bæredygtig.

Sammenfattende vil jeg sige, at relationen mellem konsulent og bibliotek bygger på det dialogiske rum som organisationsform. Det har været muligt at opbygge kommunikative netværk, der sikrer udvikling, videndeling og koordination. Lærings- og forandringseffekten var, efter mødedeltagernes og konsulenternes egne reaktioner at dømme, stor. Det enkelte projekt fik noget med hjem, som der kunne arbejdes videre med.

Konsulenternes perspektiv: organisering fra oven

De organisatoriske relationer mellem styregruppen, projektledelse og projektgruppen på den ene side og de fire etniske konsulenter på den anden fungerede ikke lige så optimalt. Det skal nok understreges, at jeg ikke tager stilling til ledelsens faglighed, deres personlige integritet og engagement. Hvad det angår, så er konsulenterne aldeles tilfredse med styregruppen og projektlederen. Alle parter gjorde, hvad der stod i deres magt og lidt til for at konsulentprojektet og dermed også de projekter, der var under konsulentordningen, blev til en succes. Jeg vurderer efterfølgende udelukkende de organisationsstrukturer, der - set med konsulenternes øjne - styrede den interaktion og kommunikation, der kom fra oven.

Den organisatoriske ramme blev af forskellige grunde ikke oplevet som værende optimal. Jeg vil i det følgende komme ind på tre punkter, der illustrerer nogle, men ikke alle problemstillinger. Bagefter vil jeg prøve på at komme med en forklaring på, hvorfor organiseringen nedad udviklede sig mere optimalt end organiseringen fra oven.

Det manglende frirum til selvorganisering

Konsulentprojektet var ledelsesmæssigt, som tidligere sagt, underlagt en styregruppe og en projektleder, konsulenterne deltog i projektgruppemøder og af og til også i styregruppens møder. Når man prøver at forestille sig det antal personer, der var til stede i de forskellige mødefora og som konsulenterne skulle relatere deres egne beslutninger til, så fremkaldes der næsten et surrealistisk billede. Når hele styregruppen inkl. projektledelsen var samlet, så er der tale om 10 hhv. 11 personer, der sad over for fire etniske konsulenter. Konsulenterne var mandsopdækkede i sådan en grad, at man kunne frygte for deres selvstændighed.

Det er åbenbart ret almindeligt, at projekter i biblioteksvæsenet styres af to forskellige instanser. Styringsformen har dermed ikke været et ukendt fænomen for konsulenterne. Det er måske heller ikke forunderligt, at de parter, der direkte eller in-

direkte bliver tangeret af konsulentprojektets resultater, også er blevet inddraget i dets styring. Det virker imidlertid lidt forunderligt, at man på den ene side lægger op til selvorganisering og nytænkning. Konsulenterne skulle således være forandringsaktører; de skulle animere projektbibliotekerne til at iværksætte forandringer ved at afprøve nye organisationsformer, så som netværksdannelse og dialogiske fora. Men man etablerer på den anden side en meget tæt styringsform, der nemt kunne gå hen at forhindre det råderum, der skal til for at skabe nytænkning og udvikling.

Den tætte styring blev til tider oplevet som en hæmsko. Behovet for selv at kunne koordinere konsulentarbejdet kunne konsulenterne åbenbart ikke få tilfredsstillt i de normale mødefora. Det efterfølgende citat antyder, at ledelsen gerne ønskede at have kontrol med tingene. Det oplevedes som mistænksomt, når konsulenterne holdt møder alene.

Vi [konsulenter; HE] har haft nogle gange et kæmpebehov for at holde møder bare for os selv. Det har nogle gange holdt lidt hårdt. Der har nærmest virket lidt suspekt, hvis vi har haft brug for at holde møder alene. (Interview Marianne Ellert; 5. okt.05)

Med til billedet hører også, at relationen mellem projektledelsen og Biblioteksstyrelsen var noget uafklaret. Biblioteksstyrelsens repræsentant i styregruppen har deltaget aktivt i projektledelsen, hvilket normalt ikke er tilfældet. Den aktive deltagelse skyldtes blandt andet det faktum, at projektledelsen skiftede tre gange i de tre år, konsulentprojektet varede. Via en aktiv deltagelse i projektledelsen ønskede man at sikre en større kontinuitet for projektet. Det lykkedes øjensynligt ikke helt. For det første havde konsulenter stadig et stort behov for at finde ud af, hvad der egentlig er blevet besluttet, og hvilke konsekvenser de truffene beslutninger havde for konsulenternes videre arbejde.

Dette har medført, at vi i alle tre år har brugt mange ressourcer på, at diskutere hvad der har været besluttet på et givent tidspunkt samt at opdatere hinanden og andre på, hvor vi var i processen. Dette ville ikke have været tilfældet, hvis vi havde haft en kontinuerlig projektledelse. (Berit S. Jakobsen; Selvevalueringsrapport)

For det andet blev ledelsesstrukturen oplevet som forvirrende, fordi ledelseskompetencerne mellem projektlederen og Biblioteksstyrelsen ikke er blevet afklaret på tilfredsstillende vis.

Men det der har været ulempen, det har været, at vi har siddet sådan som konsulenter nogle gange og har været i tvivl om, er det Styrelsen, er det Indvandrerbiblioteket, der er projektledelsen i det her - og der har været tvivl om kompetencer mellem de to instanser. Og det synes jeg ikke altid har været en fordel. Det har været lidt mudret, synes jeg. (Interview Marianne Ellert; 5. okt. 05)

At konsulenter skulle navigere indenfor en organisatorisk ramme, der på den ene måde lagde op til en meget tæt styring og på den anden side – af forskellige årsager – var præget af en uklar kompetencefordeling samt en del udskiftninger på ledelsesniveau, hænger efter min mening sammen med, at styregruppen som helhed ikke var en homogen enhed. Den lignede mere en ansamling af interesser under udvikling end en ledelse med et klart budskab. Dette medførte ulemper for konsulentgruppen, men havde også en række fordele.

Konsulenter kunne f.eks. indgå skiftende alliancer for at sikre sig det nødvendige frirum til selvorganisering. De havde derudover mulighed for at påvirke styregruppens syn på projektets problemstillinger. Dette skete gennem projektledelsen, som til tider fungerede som en brobygger mellem styregruppen og konsulenterne; og så var der de medlemmer i styregruppen, som repræsenterede de steder, som konsulenterne var tilknyttet til. Gennem den næsten daglige kontakt kunne konsulenterne formulere deres behov og skitsere, hvordan for dem optimale løsninger ville se ud.

Det var to ting, der viste, at konsulenternes ønske om selvevaluering var berettiget. For det første har der været konstant positive tilbagemeldinger fra projektbibliotekerne, hvilket bestyrkede den enkelte konsulent og gruppen i, at de var på rette vej med deres forandringsstrategi. For det andet var alle parter interesseret i, at konsulentprojektet inkl. de 20 projekter under konsulentordningen skulle blive en succes. Og så længe tilbagemeldingerne var positive, var der ingen grund til at begrænse selvorganiseringen.

Hvad angår ledelsesforholdene kan jeg tilslutte mig den vurdering, Biblioteksstyrelsens repræsentant i styregruppen kom med:

På nogle måder har det været meget topstyret, og initiativ til det [konsulentprojekter; HE] har været topstyret; så var det meningen at skulle udvikles meget decentralt og det er faktisk også lykkedes. (Interview med Ann Poulsen; 26. okt. 05)

Jeg vil dog tilføje: at den decentrale styring lykkedes, hænger først og fremmest sammen med, at konsulenterne selv har holdt fast ved principperne for deres ar-

bejde: selvstyring og selvorganisering under ansvar. Faren for, at frirummet til selvorganisering kunne gå tabt, var tilstede; men det skete dog ikke.

Ansvar for kommunikationen

Som allerede nævnt i indledningen ændrede Biblioteksstyrelsen efter to år måden, som de 4 etniske konsulenter skulle organisere deres arbejde på. De skulle ikke udelukkende være netværkskonsulenter, men skulle arbejde landsdækkende og med fokus på et bestemt tema. Dette var en bevillingsforudsætning. Der blev udviklet en ret indviklet organisationsstruktur, bestående af regionale netværker og landsdækkende tematiske netværk. Denne ændring skete dog ikke uden sværds slag både fra konsulenternes, men også fra projektbibliotekernes side. I dette afsnit bliver der ikke drøftet, om denne ret markante ændring har været hensigtsmæssig. Denne problemstilling kommer jeg tilbage til i en næste kapitel. Her vil jeg udelukkende komme ind på spørgsmålet om, hvordan denne ændring blev videreformidlet til projektbibliotekerne og hvem der havde ansvaret for at dette skete.

Jeg vil anføre tre eksempler, der blandt andet viser, at informationsstrømmen ikke var optimalt organiseret. Der blev enten ikke informeret godt nok om de skete ændringer eller man har ikke taget bibliotekernes bekymringer alvorlige. Jeg starter med, at gengive en brevveksling, der kom i stand i forbindelse med min dataindsamling. Navne, bibliotekerne og projekterne er blevet anonymiseret. Da jeg havde bedt om en skriftlig evaluering af én af de 4 konsulenter, fik jeg følgende spørgsmål og kommentarer:

Jeg sidder lige og skal til at skrive, men kan se at det er konsulent AB du skal have evalueret. Jeg hører ikke til i Netværk G, men Netværk H og dermed under CD.
Skal CD også evalueres?

Jamen, du har jo helt ret. Projektet [som vedkommende arbejder med; HE] er et X-projekt, men samtidig hører jeg ind under det andet netværk rent geografisk. Lidt underligt.
Jeg vender tilbage med evalueringen.

I et andet projekt var man ikke klar over, at der overhovedet var sket en ændring. Man havde hverken været i kontakt med konsulenten eller vidste, hvem vedkommende var. Hvis der opstod nogle spørgsmål, så henvendte man sig til den konsulent, man i forvejen kendte, selvom hun formelt ikke var ansvarlig for projektets problemstilling. Denne pragmatiske holdning gælder også for en række andre pro-

jekter; ofte var det tillid, den personlige kontakt og den korte geografiske afstand, der blev afgørende for, hvilken konsulent man arbejdede sammen med.

Nogle betænkeligheder fortsatte dog med at eksistere. Ansvarer over for det projekt, man havde fået udviklingsmidler til og der byggede på et allerede godt fungerende samarbejde med netværkskonsulenten, og hensynstagen til den nye konsulent, man fremover skulle samarbejde med, følte som et krydspres, der kunne gå hen og lamme fremdriften i projektet. Det bibliotek, jeg referer til, ville gerne have fortsat sit samarbejde med netværkskonsulenten. Samarbejdsrelationer i denne type projekter bygger ofte på tillid, og det kræver tid at skabe tillid. Biblioteket kommenterede de skete ændringer med de lidt opgivende ord: "Vi havde bare ikke forstået, at det var en omstrukturering."

De nævnte eksempler udgør – efter mit skøn - ikke flertallet; mange projekter fandt alligevel ud af omstruktureringerne. Men bibliotekerne var lidt desorienterede:

Skulle man nu forholde sig til 2 konsulenter? Hvornår skulle man kontakte den ene, hvornår den anden – og nu havde man lige vænnet sig til *sin* [fremhævet i originalen; HE] konsulent.

(Selvevalueringsrapport Gitte Fangel, netværk 4)

Styregruppen kunne have sagtens sparet sig selv for en del utilfredshed, hvis man med ganske få ord havde forklaret, hvorfor Biblioteksstyrelsen havde ændret kursen, hvorfor man mente, kursændringen var en nødvendighed, hvad den betød for det enkelte projekt og hvem man kunne henvende sig til, hvis man havde yderligere spørgsmål eller kommentarer. Kommunikationen var med andre ord på det punkt noget tilfældig og, mig bekendt, har man heller ikke drøftet på ledelsesplan, om og hvordan der skal informeres om de skete ændringer og hvem der skulle sørge for, at bibliotekerne også bliver underrettet. De etniske konsulenter's hjemmeside (<http://www.etniskekonsulenter.dk/>) ville have været en oplagt mulighed at komme i dialog med projektbibliotekerne og forklare nødvendigheden af omstrukturen.

Den dobbelte dagsorden

Så vidt jeg kan se, havde konsulentprojektet en funktion, som i bund og grund ikke har noget med kampagnens og konsulentprojektets oprindelige målsætning at gøre. Den oprindelige målsætning og projektets strategiske betydning bestod i at bidrage til udviklingen af nye betjeningskoncepter eller at tilpasse folkebibliotekernes tilbud, selvforståelse og arbejdsmåde til de kultur- og socialpolitiske ændringer, der er sket i løbet af de sidste 10 år.

Ud fra de samtaler, jeg har ført med forskellige aktører, kan man hurtigt få det indtryk, at konsulentprojekt blev brugt som en slags prøveballon for at afklare institutionernes forskellige forventninger, der har med nyordningen af indvandrerfunktionen at gøre. Styregruppen bestod som sagt af repræsentanter fra SBIB, fra Biblioteksstyrelsen, fra Kommunernes Landsforening og fra de biblioteker, konsulenterne i projektperioden var knyttet til. Disse aktører sad med forskellige forventninger og interesser i styregruppen.

Det vil ikke komme som en overraskelse at sige, at SBIB var usikker på, hvad de ville med det område, som konsulentprojektet delvis arbejdede med og skabte udvikling indenfor.

Den [indvandrerfunktionen; HE] står jo lige nu i et vadeded, hvor den skal omdefineres. Den har ikke været særlig klar; den har, da (konsulent; HE)projektet kom i gang, helt sikkert vurderet det som en løftestang til den omstillingsproces, de godt kunne se, det skulle ske. De har bestemt ikke været kede af projektet, jeg tror de har været glade for det. (Interview Ann Poulsen, 26. okt. 2005)

Dertil kom, at der på et tidspunkt var planer om en større decentralisering af indvandrerfunktionen i omløb, hvilket ikke var en helt uinteressant udvikling for frontløbere som f.eks. Odense Centralbibliotek. Desuden kan man sagtens forestille sig, at Biblioteksstyrelsen tog et større ledelsesansvar end de ellers plejer at gøre, fordi de frygtede, at udviklingen ville gå for langsomt, hvis man ikke skyndte på. Går udviklingen for langsomt, vil bibliotekerne på længere sigt miste deres strategiske førerrolle i det organisatoriske felt, der hedder *kulturtilbud til etniske minoriteter*. Med andre ord: der eksisterede en række interesser og forventninger, som ikke alle var lige centrale i forhold til konsulentprojektets opdrag, der hed at fremme nytænkning, konceptudvikling og forandring.

Integrationsarbejdet er et politisk følsomt emne med mange interesser. Vi har skullet agere mellem Biblioteksstyrelsen, Integrationsstyrelsen og Statsbiblioteket der alle har fælles interesser men også forskellige vinkler på integrationsarbejdet. En vigtig proces har derfor været at følge diplomatiets regler. (Selvevalueringsrapport; Berit S. Jacobsen)

Centrale aktører brugte konsulentprojektet til at afklare deres forventninger, afstikke deres indflydelse og definere deres kompetenceprofil. Forventningsafklaring er en besværlig proces. At det oven i købet var en tidskrævende proces, det kan man få en fornemmelse af, når man nærlæser det næste interviewuddrag.

Jeg husker, at vi har været ind nogle gange og sagt, at vi vil have nogle ekstra møder. FX har vi gjort det helt klart her i foråret, hvor der var indkaldt til et møde, hvor SBIB på forhånd havde lovet, at man ville melde ud omkring fortsættelse, deres tanker, ideer om fortsættelse. Det skulle de have gjort inden vores styregruppemøde. Vi fik ikke noget på skrift, og så bliver der sagt, at det vil komme på møde. Og da der i realiteten intet kom på mødet, så var det styregruppen der gik ind og sagde: Vi vil bede om et nyt møde, fordi det her er ikke tilfredsstillende. Da oplevede jeg i høj grad, at det var styregruppen, resten af styregruppen, der tog styringen. (Interview med repræsentanter fra konsulenternes ansættelsessteder; 14. sept. 05)

Det er ikke givet, at den afklaringsproces, som tematiseres i interviewet, nødvendigvis går ud over styringen af kerneområdet. Men der opstod dog irritationer og et behov for at holde ekstramøder. Hvis man fra starten havde meldt klart ud, at der foreligger to dagsordener og at styregruppen havde i sinde at beskæftige sig med dem begge, så kunne man have styret den komplekse forandringsproces mere bevidst.

Den mere omfattende ledelsesopgave, der opstod i forbindelse med konsulentprojektet, bestod i at få to dagsordner til at hænge sammen. Den ene dagsorden var at styre konsulentprojektet hen mod succes. Den anden dagsorden var, at finde ud af, hvor biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter fremover skal organiseres. Mit argument er ikke, at styregruppen udelukkende skulle have arbejdet med én dagsorden. Til gengæld mener jeg, at det er uheldigt, at de to dagsordener ikke blev mere adskilte fra hinanden. For så kunne man bevidst have styret mod større synergi imellem dem.

Havde skillelinien været skarpere trukket op, så kunne man også have meldt mere klart ud, at konsulenterne skulle regne med et dobbelt udviklingsarbejde, flere åbne spørgsmål, et større tidsforbrug og også med flere udfordringer og frustrationer. Man kunne bevidst og i det omfang, det havde været nødvendigt, have inddraget konsulenterne i begge udviklingsopgaver. For konsulentprojektet var jo den aktivitet, der havde sat skub i nyorganiseringen af indvandrerfunktionen, samtidig med at projektet også blev brugt til et eksperimentarium, hvor man prøvede at finde ud af, hvilken organisationsform og ansvarsfordeling der var den mest bæredygtige. Man kunne have brugt konsulenternes erfaringer og vurderinger som en værdifuld informationskilde vedrørende dagsorden nummer 2.

Så vidt jeg kan se, ledte Styregruppen ikke kun et forandringsprojekt, den var også i gang med at udvikle et nyt koncept for, hvordan man styrer komplekse forandringsprojekter. På grund af de udfordringer, tilbagemeldinger og resultater, der

var knyttet til styringen af konsulentprojektet, var styregruppen nødt til at forholde sig reflektiv til egen praksis. Styregruppen skulle med andre ord ikke kun fastlægge en ramme for styringen af konsulentprojektet. Gruppen skulle desuden tage stilling til spørgsmålet om, hvordan man styrer komplekse forandringsprocesser bedst. I den forbindelse blev der lyttet til stemmer fra forskellige funktionsområder og mægtet mellem flere modsatrettede diskurser.

Det her projekt har haft utrolig mange ting, der skulle tages stilling til undervejs; man skulle finde en kurs, men skulle have følge kurs; men har taget op til genovervejelse; der er mange personer, der skulle være enige, hvor længe man skulle fortsætte, om der skulle ske en forlængelse. Det har været et udviklingsprojekt. (Interview Ann Poulsen, Biblioteksstyrelsen 26. okt. 2005)

Konsulentprojektet er afsluttet, men dagsorden nr. 2 er ikke afsluttet endnu; der mangler stadig en afklaring, hvordan en sammenhængende organisationsstruktur for biblioteksfunktionen for etniske minoritetsgrupper skal se ud.

Sammenfattende vil jeg sige, at en klarere organisationsstruktur og bedre kommunikation ville have styrket gennemsigtigheden omkring styringsmåden. Organiseringen af konsulentprojektet udviklede sig sådan, at ”konsulenterne har fået og taget megen ledelse af projektet” (Selvevalueringsrapport; Gitte Fangel)

Konsulentprojektet og den polyfone organisation

Afslutningsvis vil jeg komme ind på spørgsmålet om, hvorfor det lykkedes for konsulenterne at udvikle en styringsform, der optimalt understøttede den forandrings- og udviklingsproces, de havde sat i gang i forhold til projektbibliotekerne, og hvorfor det var mere besværligt for styregruppen at finde en lige så optimal styringsform for selve konsulentprojektet.

I forbindelse med min dataindsamling stødte jeg på to forskellige forklaringer. Den første forklaring bygger på en antagelse, der kort sagt går ud på følgende: forandringer bygger i høj grad på kontinuerlig præsens af dem, der står for forandringsprocessen. Den mindre optimale styring af konsulentprojektet blev så forklaret med, at det ikke var muligt, at sikre den kontinuerlige personlige præsens. Sygdom, barsel, fratrådte stillinger, nyansættelse både i styregruppen og i projektledelsen gjorde at en kontinuerlig forandringsledelse ikke var mulig. Konsulenterne var derimod så heldige, at de kunne arbejde sammen i tre år og er derfor blevet kendte og accepterede i biblioteksvæsenet. På den måde havde de det nemmere med at finde en organisationsform, der var i overensstemmelse med projekternes behov og erfaringer.

I forklaring nummer 2 fokuserer man på en faktor, som jeg vil betegne som forandringens kompleksitet. Argumentet bygger på følgende antagelse: jo mere kompleks forandringsprocessen er, des mere vanskeligt bliver det at udvikle en organisations- og styringsform, der matcher kompleksiteten. Tid til refleksion, kendskab til anvendelige ledelsesværktøjer samt organisationsmodeller plus sammensætning af ledelsesgrupperne er variable, der har indflydelse på, hvordan rammen udformes og ledelsen varetages.

Forskellene mellem de to styringsopgaver kunne så forklares ret simpelt med, at ledelsen af konsulentprojektet var ret kompleks, mens de ledelsesopgaver, konsulenterne skulle løse var mere lige til. Man kan desuden pege på, at det lykkedes for konsulenterne at reducere kompleksiteten, fordi man hurtigt blev enige om, hvordan specifikke opgaver skulle takles. Gruppens medlemmer supplerede hinanden godt. Styregruppen var derimod selv med til at øge kompleksiteten, fordi det aldrig lykkedes helt for aktørerne at få afklaret deres forskellige positioner og forventninger.

Begge forklaringer har en vis plausibilitet, men bygger i sidste ende på bureaukratiske organisations- og ledelsesteorier. De centrale spørgsmål er her: hvem træffer på hvilket niveau beslutninger om hvad i en hierarkisk opbygget organisation. Beslutningskompetence og magtbeføjelser er vigtige faktorer. Men konsulenterne havde faktisk ingen ledelsesbeføjelser over for projekterne. Alligevel fandt de med *det dialogiske rum* på en organisatorisk ramme, der sikrede en vis indflydelse på projekternes udvikling.

Hvis vi forestiller os, at en organisation i dag ikke længere rummer en stemme, en kultur eller en diskurs, så består ledelsens opgave i at koble de forskellige stemmer, diskurser eller kulturer sammen. Hvis vi ser nærmere på de aktører, der tilsammen var knyttet til konsulentprojektet, så er der tale om projektbibliotekerne under konsulentordningen, om konsulenterne, om projektledelsen, styregruppen samt deres institutionelle bagland. I forhold til konsulentprojektet udgør disse aktører en organisatorisk enhed.

Hvis vi så ser nærmere på de diskurser eller lytter til de stemmer, der ytrer sig i denne organisatoriske enhed, så er der tale om mange stemmer, der er knyttet til forskellige diskurser. Dele af styregruppen taler om udvikling og nye modeller ud fra en diskurs om bibliotekernes legitimitet. Det vil sige, at det drejer sig om bibliotekernes evne til at overbevise omverdenen om, at institutionen og deres tilbud er vigtige og nødvendige for samfundet. Andre medlemmer taler om samordning og effektivisering af indvandrerfunktionen ud fra en økonomisk-administrativ diskurs.

Projektledelsens stemme taler om kompetenceudvikling ud fra en humanressource-management diskurs og om kontrol med budgettet ud fra en administrativ diskurs. Så har vi projektbibliotekerne; de taler om bibliotekarens identitet ud fra en professionsdiskurs. Og endelig har vi konsulenterne, som havde en vigtig stemme, men i starten ingen diskurs, de ville eller kunne vælge. Den skulle først findes. Det var ret afgørende for den opgave, konsulenterne var sat til at udføre, at vælge den rigtige diskurs, finde de rigtige argumenter og tale det rette sprog.

Organisationer er i dag mere sammensat end tidligere. Den rummer mange funktionssystemer, der taler med hver sin stemme. Derfor bruger jeg begrebet den polyfone organisation (Åkerstrøm 2002). I modsætning til bureaukratiske er polyfone organisationer mindre overskuelige, men mere i overensstemmelse med den komplekse omverden. De forskellige stemmer er i bestandig forhandling med hinanden om de diskurser, der skal være gældende i forhold til afgrænsede opgaver eller for hele organisationen. Der foregår en retorisk debat om, hvad der menes med udvikling, integration og biblioteker som neutrale steder. Ledelsens opgave består således i, at der bliver skabt et rum, hvor stemmerne bliver hørt og forstået, og at den retoriske debat forløber konstruktivt. Flerstemmighed skal blive til samklang og ikke ende i kakofoni.

Bruger vi konceptet *den polyfone organisation* til at besvare spørgsmålet, hvorfor konsulenter kunne lede uden reelle beføjelser, så kan man pege på følgende: konsulenterne talte med professionens stemme og kunne regne med bibliotekarernes loyalitet over for professionens værdier. Høje faglige standarder, orientering mod brugerne, stærke personlige relationer mellem konsulent og projektbibliotekar, selvstyring og autonomi - disse kriterier udgjorde professionens diskurs, som trængte andre diskurser og stemmer i baggrunden. Hvis der overhovedet har været nogen form for kontrol i relationen mellem konsulent og projektbibliotekerne, så byggede den på professionens faglige og etiske værdier.

Som jeg allerede tidligere har nævnt, var der i styregruppen inkl. projektledelsen flere forskellige diskurser repræsenteret. Professionens diskurs spillede også her en ret fremtrædende rolle.

Jeg synes også det var os [repræsentanter fra konsulentprojekternes ansættelsessteder;HE], der ligesom prøvede at holde fast, da Biblioteksstyrelsen kom ind over og sagde, nu var det *Biblioteket – en port til det danske samfund*, der var i fokus. At vi stadigvæk sagde, jamen der er noget i det oprindelige projekt, som vi er nødt til at holde fast i; vi kan ikke bare sådan slippe tøjlerne og sige, nu kaster vi os over i noget nyt. (Interview med repræsentanter fra konsulentprojekternes ansættelsessteder; 14. sept. 05)

Biblioteksstyrelsen havde nok den mest afklarede holdning, hvad de ville med dette projekt. Den henviste gentagne gange til, at modeludvikling er en nødvendighed, når folkebibliotekerne også i fremtiden skal tages alvorligt som kulturpolitisk aktør på det etniske område. Biblioteksstyrelsens forandringsdiskurs rummede også en stillingtagen til den politiske dagsorden på integrationsområdet. Denne diskurs var ligeledes et forsøg på at gøre relevansen af Biblioteksstyrelsens bibliotekspolitiske vurdering klar for både projektbibliotekerne og konsulenterne. Men Biblioteksstyrelsen forandringsdiskurs harmonerede ikke helt med professionens ønske om selvstyring og autonomi.

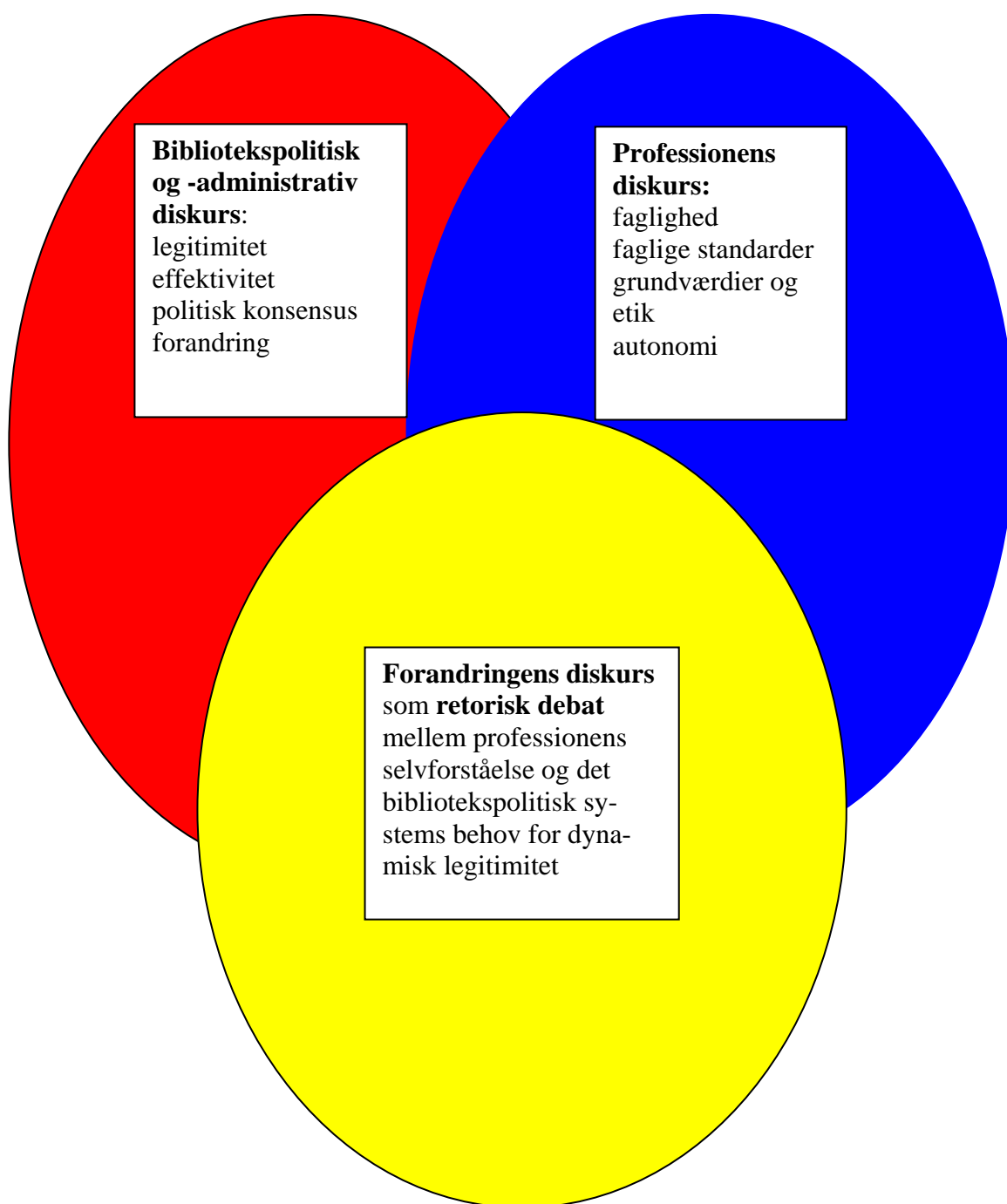
Da der ikke eksisterede et klart hierarki mellem de to diskurser, måtte der en retorisk debat til for at finde ud af, hvordan udviklingsdiskursen og selvstyringsdiskursen kunne forsones med hinanden. Der kan blandt andet nævnes to emner, der er blevet taget op i debatten: Skal bibliotekerne være en port til det danske eller det åbne samfund? Skal professionen ikke høres, når Biblioteksstyrelsen foreslår, hvordan konsulenterne fremover skal organisere deres samarbejde med bibliotekerne? Så vidt jeg kan se, endte debatten med et kompromis.

Set i evalueringens bakspejl vil jeg mene, at konsulenterne enestående bedrift bestod i, at de formåede at bygge en bro mellem specielt Biblioteksstyrelsens diskurs, der ønskede at øge bibliotekernes legitimitet gennem udvikling, med professionens diskurs, der understregede behovet om selvstyre og betydningen af faglige og etiske værdier. På denne baggrund var det en god ting, at konsulenterne ingen andre beføjelser havde end ord. Så kunne de med god samvittighed understrege, at den bibliotekspolitiske diskurs om integration rummer social- og arbejdsmarkedspolitiske, men sandelig også kulturpolitiske aspekter. På slutkonferencen for temaet sprogstimulering *Sproget er nøglen* viste f.eks. billedkunstner Marianne Bramsen, hvordan vuggeviser kan blive til et samlingspunkt for mellem menneskelig kommunikation på tværs af kulturer.

Konsulenterne agerede ud fra et ståsted og en overbevisning om, at biblioteker stadig er neutrale steder og fortsætter med at fungere som frirum til integration. Samtidig blev der udviklet nye bibliotekskoncepter for biblioteksbetjening af etniske minoriteter med udgangspunkt i, at de etniske minoriteter er ankommet i og er en del af det danske samfund.

Den polyfone organisation

Konsulenterne i spændingsfeltet mellem profession og politik



Anbefalinger

1. I forbindelse med skiftet fra netværk til temaer følte nogle projektbiblioteker sig ikke informeret godt nok eller mente, at deres betæneligheder ikke er blevet taget alvorligt. Man kunne have undgået misforståelser og betæneligheder, hvis man på forhånd havde fastlagt, hvem der havde ansvaret for kommunikationen med projektbibliotekerne.

Derfor vil jeg anbefale, at kommunikation fremover opprioriteres, at kommunikationskanalerne er synlige for alle parter og at der udvikles kommunikationsformer, der stemmer overens med kommunikationens formål.

2. Kompetencefordeling mellem de forskellige aktører omkring konsulentprojektet har ikke altid været gennemskuelig.

Derfor vil jeg anbefale, at der tages udgangspunkt i armlængde-princippet. Med armlængde-princippet menes i denne sammenhæng, at der eksisterer en klar arbejdsfordeling mellem forskellige beslutningsinstanser og at beslutninger træffes på det mest hensigtsmæssige og laveste organisationsniveau. Hvis der afviges fra dette princip, vil det være oplagt at drøfte konsekvenserne med de involverede parter. Drøftelsen indbefatter også, at professionens etiske og faglige værdier tages med i betragtning. Frirum til selvorganisering anses for en af de mest grundlæggende værdier for biblioteksprofessionen.

3. Til konsulentprojektet var der knyttet to dagsordner. Den ene dagsorden var at styre konsulentprojektet hen mod succes. Den anden dagsorden var, at finde ud af, hvor biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter fremover skal organiseres. Det var ikke altid gennemskueligt, hvordan disse to dagsordner hang sammen. Dette har medført nogle u hensigtsmæssigheder.

Derfor vil jeg anbefale, at man ved lignende projekter adskiller dagsordener klarere fra hinanden. Det giver mulighed for bedre at koordinere processen, sammenligne resultaterne og implementere dem i den rigtige rækkefølge. Adskillelsen kunne organisatorisk støttes ved, at der eksisterer en klar arbejds- og kompetencefordeling mellem den operative og den strategiske ledelse.

4. Konsulenterne har med *det dialogiske rum* udviklet en ny og interessant organisatorisk ramme for forandringsprojekter.

Derfor vil jeg anbefale, at konceptet videreudvikles, også med henblik på at overføre idéer bag konceptet til andre områder.

Organisering af forandrings- og udviklingsprocessen

Jeg har givet dette kapitel overskriften *konsulenten som forandringsaktør*. Konsulenterne har iværksat forandringer, men de har ikke gjort det på samme måde. De 4 etniske konsulenter har brugt 3 forskellige koncepter for at styre de processer, der skulle føre til forandring. De tre koncepter kan kaldes:

- moderator
- coach
- videnskonsulent

4 konsulenter og 3 koncepter

Konsulenterne Marianne Ellert og Bente Weisbjerg skulle først og fremmest understøtte en række projekter i at udvikle nye koncepter og formidlingsstrategier for betjeningen af etniske minoritetsgrupper. Gennem dette udviklingsarbejde skulle bibliotekerne blive bedre til at arbejde med målgruppens informationsbehov på en mere målrettet og kompetent måde. Her er der tale om projektkonsulenter, hvis opgave hovedsagelig består i at fungere som moderatorer for projektbibliotekerne. Gennem samtaler, erfaringsudveksling og meningstilkendegivelse skabes der grundlag for at aktiviteter planlægges, viden og erfaringer fra de forskellige indsatsområder samles og føjes sammen, således at fællesproblemer bliver løst på et mere afklaret grundlag.

En moderator har to funktioner, når det drejer sig om at lede udviklings- og forandringsprocesser: for det første skal han/hun starte og styre kommunikationen i de dialogiske rum således, at deltagerne bliver selvhjulpne og selvstyrende. Mål, midler og svar på de mange små og store spørgsmål skal afklares i dialogen, de kan ikke bare foreskrives. Bente Weisbjerg fremhæver, at det er kommunikationen, der skaber merværdien i samarbejdet mellem konsulent og projektbibliotek.

Hvis konsulentordningen ikke fandtes, ville merværdien i netværkssamarbejdet gå tabt og projekterne ville mangle det nødvendige rygstød i hjembiblioteket som konsulent og netværk giver. Koordinering og erfaringsopsamling på landsplan ville ej heller være muligt uden konsulentordningen. (Selvevalueringsrapport Bente Weisbjerg)

For det andet kræves det af moderatoren, at han/hun er upartisk og ikke tage stilling til ændringernes indhold. Det vil sige, at der er processen og ikke interessen, der er i fokus. Processen skal styres på sådan en måde, at forskellige meninger og holdninger får lov til at komme til udtryk. Forskellene skal dog ikke forblive uløste;

de skal gerne samles og gå op i en højere enhed. Det er svært og kræver en god portion selvtillid at moderere processer med komplekse og indholdsmættede problemstillinger.

Altså jeg synes det var svært i starten, fordi jeg havde svært ved at finde mine egne ben. Jeg bryder mig aldeles ikke om at give mig i kast med noget, jeg ikke ved ret meget om. Men det har også været sundt. På den anden side har det været en fordel mht. at køre det her [sprogstimuleringsforløb; HE]. Fordi jeg har ikke haft nogle særinteresser; jeg har ikke haft nogle kæpheste; jeg har ikke haft ting, jeg skulle: ikke nogle skjulte dagsordener, som man meget nemt kan få uden at man egentlig vil det. (Interview Marianne Ellert; 5.okt. 05)

Men kan spørge, om det er hensigtsmæssigt, at konsulenter udover at varetage konsulentopgaver også selv kører projekter. Hvis ikke man holder rollerne adskilte fra hinanden, kan det føre til forviklinger, som generer moderatorfunktionen. Modargumentet er, at konsulenterne bedre formår at se de faldgruber, som skjuler sig i hvert udviklingsforløb, hvis hun selv kører et projekt. Større indsigt og bedre fornemmelse for vanskeligheder i udviklingsprocesser styrker konsulenternes troværdighed og overbevisning. Der er gode argumenter både for og imod at være konsulent og projektansvarlig på samme tid. Jeg vil dog anbefale, at en konsulent er udelukkende konsulent for andres projekter. Konsulenten skal undgå situationer, hvor han/hun spørger sig selv, om ellers rigtige afgørelser kan give anledning til misforståelser. Dette kan være tilfældet, hvis rollerne ikke er klart adskilte.

Berit S. Jacobsen var ikke i samme omfang projektkonsulent, selvom hun fik tildelt nogle projekter; men de fleste projekter havde ikke noget med det tema at gøre, som hun skulle beskæftige sig med og som havde overskriften *Det urolige Bibliotek*. Når man klassificerer konsulentrollen ud fra de aktiviteter, som var i fokus på hendes arbejdsområde, så er to ting ret centrale: for det første skulle konsulenten hjælpe uro- og konfliktramte biblioteker med at udvikle en langsigtet politik på området; for det andet skulle konsulenten bistå de biblioteker, der befandt sig i en akut konfliktsituation, med råd og vink.

I Berit S. Jacobsens tilfælde er der ikke tale om en proceskonsulent med moderatoropgaver. Konsulenten var bibliotekernes konsulent, idet hun havde til opgave at øge bibliotekspersonales handlingskompetence på et afgrænset område: konfliktprævention. De metoder, konsulenten tog i brug, lå klart i forlængelse af det opdrag, konsulenten havde fået.

Der skulle formidles viden om konfliktprævention. Desuden skulle lederne på det enkelte bibliotek overbevises om, at det er vigtigt, at de ansatte fik mulighed for at

drøfte emnet og dets mange facetter. Endeligt hjalp konsulenten bibliotekerne med en mere optimal håndtering af konflikter gennem råd og dåd. Man kan sige, at bibliotekerne skulle superviseres med det mål for øje at finde frem til fælles løsninger samt en forpligtigende politik på området. Desuden var det vigtigt, at medarbejderne afklarede deres holdninger til en række spørgsmål for at opnå fælles fodslag.

Selvom der ikke er tale om supervision i terapeutisk forstand, så vil jeg dog mene, at konsulentens metodiske tilgang har mange lighedspunkter med supervision og coaching. Det fremgår af selvevalueringsrapporten, at der blev diskuteret værdier og holdninger til integration og konfliktprævention og at medarbejdernes afhængighed af hinanden og aflastning i konfliktsituationer har været oppe at vende. Konsulenten har udfyldt sin rolle som forandringsaktør ved at være tilstede for bibliotekerne med supervision og coaching.

Konsulentrollen og konsulentopgaverne, som Gitte Fangel skulle varetage, havde ikke meget tilfælles med de tre andre konsulenters opgaver. Hun fik ligesom Berit S. Jacobsen tildelt et mindre antal projekter, som kun med god vilje kan regnes ind under den temaramme, hun som konsulent fik ansvar for: *Startpakken – idéer og værktøjer til biblioteksbetjening af etniske minoriteter*. Til gengæld var der tale om en bunden opgave. Konsulenten skulle sammenstille en værktøjskasse for de biblioteker, der først skulle overvinde nogle barrierer, før de for alvor kunne komme i gang med biblioteksbetjening af etniske minoritetsgrupper.

Der var sådan set ikke tale om processtyring gennem moderation, som det var tilfældet hos Bente Weisbjerg og Marianne Ellert. Bibliotekerne blev heller ikke motiveret til strategiske ændringer gennem supervision og coaching, som det var tilfældet hos Berit S. Jacobsen. I begge tilfælde udsprang konsulenternes virke nemlig af nogle konkrete ønsker om forandring eller nogle igangværende udviklingsprocesser. Det samme var ikke tilfældet med den opgave, Gitte Fangel skulle påtage sig. Hun skulle ikke hjælpe bibliotekerne med konceptudvikling og nytænkning, men snarere sikre bredden i biblioteksbetjeningen af etniske minoritetsgrupper. Målsætningen for hendes konsulentvirke var at få så mange nye aktører på banen som muligt.

Startpakke som tema for konsulentaktivitet kom i stand, fordi Biblioteksstyrelsen skønnede, at der var en del biblioteker, der ikke var godt nok rustede til biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. De manglede viden og positive erfaringer og var derfor alt for tilbageholdende og forsigtige i deres kontakt med de etniske minoritetsgrupper. Flere informationer om det målgrupperelaterede kulturarbejde, større kendskab til de rigtige metoder og mange eksempler på gode ideer skulle hjælpe disse biblioteker i gang. Argumentationen virker plausibel, men om den også holder, det vil tiden vise. Der kan sagtens være andre faktorer, der dæmper bibliote-

kernes lyst at arbejde med dette område. Konsulenten begyndte imidlertid med sit arbejde på baggrund af Biblioteksstyrelsens vurdering.

Konsulentens funktion lader sig – ud fra det sagte - nok bedst karakterisere med stikord som: omverdensanalyse, behovsanalyse og forventningsafklaring, samt organisering og præsentation af viden og færdigheder for biblioteker, der vil i gang. Derfor vil jeg mene, at videnskonsulent vil være en passende betegnelse for den konsulentrolle, som ligger til grund for Gitte Fangels arbejde.

Konsulenternes aktiviteter er ikke blevet udført efter sammen koncept. Der er ikke tale om én, men om tre forskellige konsulentfunktioner. I to tilfælde består konsulentfunktionen i at hjælpe bibliotekerne direkte med at strukturere deres nytænkning og konceptudvikling. At der alligevel tales om to adskilte funktioner, hænger sammen med, at Bente Weisbjerg og Marianne Ellert fokuserede mest på netværket og projekterne, mens Berit S. Jacobsen koncentrerede sig om bibliotekerne. Dette havde også indflydelse på konsulenternes valg af metoder.

Gitte Fangel organiserer og stiller viden til rådighed, som bibliotekerne kan benytte sig af. Her foreligger et konkret produkt i form af en hjemmeside, hvor der gives gode råd og vink til bibliotekerne. (<http://www.portentildanmark.nu/side.asp>) Bibliotekerne blev ikke direkte hjulpet med at komme i gang og afprøve den viden og de informationer, som konsulenten havde organiseret på en god måde og præsenteret i en spændende form. Det fremgår desværre ikke af mit materiale, hvorfor konsulenten ikke havde til opdrag at være mere udfarende og sørge for at viden bliver til handling. Gitte Fangel fremhæver i et interview, at det ligefrem var meningen med det sidste år at være mindre udfarende.

Konsulenterne har alle været facilitatorer, idet de enten har deltaget i bibliotekernes forandringsproces eller har tilvejebragt den viden, der kunne bruges til at sætte en forandringsproces i gang. Men de har fortolket deres rolle som facilitatorer forskelligt og de har anvendt forskellige metoder. Samlingspunkt for deres virke var en fælles holdning: at gøre noget sammen med bibliotekarerne, ikke kun noget for dem. At være moderator eller coach er de mest hensigtsmæssige roller, når det gælder om at styrke bibliotekernes udviklingsprocesser via den direkte deltagelse.

Konsulentfunktioner og projektfordeling

I det følgende vil jeg se lidt nærmere på sammenhængen mellem konsulentfunktionen og fordeling af projekterne mellem konsulenterne. Det er vigtigt at huske tre ting: For det første har de 4 etniske konsulenter i de første to år arbejdet i regionale netværk. I disse netværk var de biblioteker, der havde et ønske om at blive bedre til at betjene minoriteter, samlet. Konceptet medførte helt automatisk, at den enkelte konsulent stod i kontakt med en række biblioteker. Dette var en forudsætning

for konsulentens arbejde og selvforståelse. Så skiftede man fokus og knyttede konsulentopgaverne og konsulentfunktionerne til temaer. Dette betød, at den naturlige sammenhæng mellem konsulent, projekt og regional udviklingsaktivitet gik tabt.

For det andet var der Startkonferencen i Kolding i februar 2004. Konferencen havde en stor signalværdi og blev forstået af de tilstedeværende biblioteker som opfordring til bredt at søge Biblioteksstyrelsens Udviklingspulje. Budskabet for konferencen var todelt. Der skal være flere biblioteker, der for alvor kommer i gang med biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter, og bibliotekerne skal blive bedre til det målgrupperelaterede kulturarbejde.

For det tredje var det sådan, at Biblioteksstyrelsen modtog knap 50 ansøgninger fra biblioteker, der enten ville i gang med biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter eller udvikle nye koncepter. Men ansøgningerne viste også noget andet. De fleste biblioteker, der fik et bevillingstilsagn fra Biblioteksstyrelsen, ville arbejde enten med sprogstimulering eller integration af kvinder og piger med anden etnisk baggrund end dansk. Endelig fandtes der en restgruppe med meget varierende temaer.

I sommeren 2004 stod projektledelsen derfor foran en ret kompleks opgave. Konsulentopgaven skulle nyorganiseres, idet de regionale netværk skulle flettes sammen med tematiske netværk. Der skulle findes passende metoder, som konsulenterne skulle benytte sig af for at skabe den ønskede forandring. Her skulle man tilgodeser såvel de biblioteker, der var frontløbere og ønskede at udvikle nye betjeningskoncepter, som de biblioteker, for hvem det var vigtigt at komme i gang. Desuden havde man fire konsulenter og fire temaer, men kun tilstrækkelig mange projektansøgninger til to af de fire temaer yderligere havde man bevillingsmæssigt skabt en udjævn situation: der var stor bevillinger og små bevillinger, og den regionale fordeling var ligeledes skæv.

Projektledelsen valgte at arbejde efter en model, som efter min mening var optimal. Den valgte model byggede på en række forudsætninger, der var svære at forene. For det første skulle der være én konsulent, der havde hovedansvaret for et tema. Én af de tre andre fungerede så som standby, hvilket var vigtigt med henblik på den interne videndeling i konsulentgruppen. Resultatet af fordelingen af projekter blev, at alle fire konsulenter havde kontakt til mindst tre projektbiblioteker. Så delte man konsulentfunktionen op i to ansvarsområder: konsulenterne skulle arbejde med temaer, men skulle fortsat også fungere som regionale netværkskonsulenter. Og endelig skulle tre af de fire konsulenter styre forandringsprocessen ved at deltage i processen, mens den fjerde konsulent ikke behøvede dette. Vedkommende skulle derimod skabe forandring ved at stille de rette informationer til rådighed for forandringsparate biblioteker. Styringsmodellen mindskede kompleksiteten på nogle områder, f.eks. efterkom man projektbibliotekernes ønske om at bibeholde den regionale forankring eller at sikre videndelingen konsulenterne imellem. Men

på en række andre områder øgede modellen kompleksiteten. Det sidste vil jeg anskueliggøre ved to eksempler.

Sammenligner man de områder, som den enkelte konsulent havde ansvar for i de første to år og i det sidste år, så er der sket en vældig udvidelse. Som konsulent for regionale netværk blev der sørget for, at der skete en udvikling i regionen. I det sidste år var det dog sådan, at konsulenten havde hovedansvaret for det regionale netværk samt et tematiske netværk og samtidig fungerede hun som standby for et af de fire andre tematiske netværk. Kompleksiteten blev dog droslet ned, idet konsulenterne var mindre opsøgende i forhold til bibliotekerne i deres regionale netværk og koncentrere sig mest om de forpligtigelser, som var de mest centrale i deres opgaveportefølje.

Jeg havde ikke så meget kontakt til bibliotekerne [i mit regionale netværk; HE] – det kunne jeg godt have tænkt mig at bruge det sidste år på - simpelthen at ringe til folk til bibliotekerne og sige: jeg kan det og det, har I ikke en formiddag, I vil sætte af til det. I starten kontaktede bibliotekerne mig i større grad – og så havde jeg tænkt at jeg så vil følge op dem, der ikke havde kontaktet mig. (Interview Gitte Fangel; 15.08.05)

De konsulenter, der kunne indgå tætte samarbejdsrelationer med projektbibliotekerne i deres tematiske netværk, oplevede det sidste år som mere fokuseret. For dem virkede opdelingen af deres arbejde i regionale og tematiske aktiviteter kunstigt. Men for de konsulenter, hvor tilknytningen til projektbibliotekerne var mere tilfældig og ikke styret en klar tematisk afgrænsning, manglende der klarhed og gennemsigtighed, hvad angår den organisatoriske ramme. Berit S. Jacobsens f.eks. var kontaktkonsulent for temaer som uroproblemer, lektiecaféer og læringscentre, udarbejdelse af en uddannelsesguide og praktikordninger. Projekterne var spredte over tre regionale netværk. Kun ét af de fire projekter lå indenfor det tema, hun havde hovedansvar for. Den manglende klarhed bevirkede, at det var noget vanskeligt for konsulenten hurtigt at opbygge gode samarbejdsrelationer til bibliotekerne.

Det har i den forbindelse også været interessant at få pålagt nye samarbejdsrelationer, alt efter emne, og i nogle tilfælde manglede emner. Det har gjort sig gældende i de to indsatsområder omhandlende "Det urolige bibliotek" og "Startpakken". Det har været vanskeligt som konsulent at henvende sig til et bibliotek uden emnetilknytning eller regionstilknytning, for at fortælle, at man stillede sin konsulentbistand til rådighed, såfremt de havde et ønske om dette. Dette virkede kunstigt både for bibliotekerne men også for konsulenten. (Selvevalueringsrapport Berit S. Jacobsen)

Jeg er overbevist om, at det for alle parter ville have været en fordel, hvis projektledelsen eller - for den sags skyld – styregruppen ikke havde holdt fast ved principperne fra de første to år. I denne periode gav det mening at styre konsulenternes aktiviteter efter princippet: én konsulent har kontakt til x-antal biblioteker i sit regionale netværk. Dette princip kunne under de givne omstændigheder ikke - udelukkende – bruges som styringsredskab i tematiske netværk. For der var en restgruppe af projekter, der faldt uden for hver tematisk inddeling. Desuden skabte den todelte strukturering af konsulentens aktiviteter forvirring. Konsulenten skulle navigere mellem tema og region, mens de fleste biblioteker fulgte et helt andet rationale; for dem var det vigtigt, om de havde haft et godt samarbejde med den gamle konsulent; mindre afgørende var, om hun var regional- eller temakonsulent. Forvirring medførte, at kontakten til konsulenten både på det regionale og det tematiske niveau blev mindre intens end konsulenterne ønskede det.

Problemerne kunne have været løst på en mere tilfredsstillende måde. Dette vil jeg ganske kort skitsere ved at se nærmere på *Startpakken – idéer og værktøjer til biblioteksbetjening af etniske minoriteter*. *Startpakken* skulle motivere bibliotekerne med ingen eller lidt erfaring på det etniske område til at komme i gang, idet de fik udleveret en værktøjskasse. Konsulenten skulle og ville desuden være i kontakt med nogle biblioteker. Men i stedet for at vælge nogle biblioteker, der passede til den opgave, som konsulenten skulle udføre, blev der udvalgt tre tilfældige biblioteker, der kun havde det tilfælles, at de alle sammen lå i Jylland. Disse biblioteker havde før haft et godt samarbejde med en anden konsulent, og deres projekter kunne lige så godt have passet ind under *sprogstimulering* eller *kvinde og pige projekter*. På grund af denne lidt tilfældige tilknytning, kom der heller ikke her et intenst samarbejde i stand.

Der var desuden en anden og måske mere uheldig konsekvens. Grundideen med konsulentprojektet for alle tre år var, at konsulenterne skulle skabe udvikling og sikre forandring blandt andet ved selv at gå aktivt ind i processen. Vejledning, temadage, erfaringsudveksling eller procesmoderation er former for direkte deltagelse. Konsulenten for *Startpakken* måtte gå den omvendte vej. Hun skulle invitere til nogle arbejdsdage for at finde ud af, hvilke behov bibliotekerne havde for at kunne komme i gang. Hun skulle hverken deltage i eller styre forandring i faktiske udviklingsforløb, hun skulle kommunikere med bibliotekerne om deres forandringsbehov.

Hvis man ikke skematisk havde fastholdt princippet *ét tema – én konsulent*, så kunne man f.eks. have valgt en to-konsulentløsning: *Startpakke-konsulent* får tildelt x-antal projektbiblioteker, der arbejder med f.eks. *sprogstimulering* eller *konfliktprævention*, som vejledes af en temakonsulent. Ud over at projekterne har et klart tematisk omdrejningspunkt, så ser projektledelsen også nærmere på, på

hvilket udviklingsniveau de ansøgende biblioteker befinder sig. Til bibliotekerne på begynderniveau tilknytter man en specialkonsulent, der alene har til opgave at hjælpe disse biblioteker i gang. Denne konsulent deltager i det, der faktisk foregår af forandring på bibliotekerne og noterer sig de barrierer, konflikter, muligheder og succesoplevelser, der er typiske for et nybegynderbibliotek. Gennem casestudierne får hun nogle værdifulde oplysninger, som kan blive til et godt anskuelsesmateriale for biblioteker i opstartsfasen.

Jeg vil endnu en gang understrege, at Gitte Fangels arbejde førte til et aldeles glimrende resultat. Men man kunne have sparet hende for en del besvær, hvis ledelsen havde fundet de biblioteker og projekter, der passede godt til det opdrag, konsulentten havde fået.

Ressourcer og ansættelsessteder

De 4 etniske konsulenter er bibliotekarer med stor erfaring inden for biblioteksbehandling af etniske minoriteter. Gitte Fangel og Bente Weisbjerg er ansat på Centralbibliotekerne i Viborg hhv. Odense; Marianne Ellert er ansat på Albertslund Bibliotek og Berit S. Jacobsen på Greve Bibliotek. Som konsulent blev Marianne Ellert tilknyttet Gentofte Centralbibliotek, mens Berit S. Jacobsen ikke blev tilknyttet noget centralbibliotek, men forblev under hele konsulentperioden på Greve Bibliotek.

I det følgende ser jeg nærmere på de ressourcer, konsulenterne efterspurgte, og de ressourcer, ansættelsessteder kunne stille til rådighed. Her skelner jeg mellem teknisk hjælp og forskellige former for vejledning. Jeg ser bort fra de økonomiske ressourcer, ansættelsesstederne direkte eller indirekte har støttet konsulenterne med. Interessant er i den forbindelse, at tre konsulenter var tilknyttet et centralbibliotek, mens én konsulent forblev på sin arbejdsplads på et folkebibliotek. Marianne Ellert havde desuden mulighed for at sammenligne den hjælp og støtte, Gentofte Centralbibliotek kunne stille til rådighed for hende, med den støtte, hun kunne have fået, hvis hun var forblevet på Albertslund Bibliotek. Der foreligger med andre ord et reelt og ikke kun et formodet sammenligningsgrundlag.

Det skal fremhæves, at alle fire konsulenter giver udtryk for, at de har fået al den hjælp, deres ansættelsessteder kunne give dem. Men mulighederne har været mere omfattende, når hjælpen kom fra et centralbibliotek. At kunne benytte sig af en vel fungerende administration, opleves som en stor lettelse. Marianne Ellert fremhæver, at centralbibliotekets administration varetog en del af de arbejdsrutiner, som var forbundet med planlægnings- og kommunikationsopgaverne. Hun kunne således koncentrere sig om de mere krævende arbejdsopgaver, så som kompetenceudvikling, forberedelse af temadage og slutkonferencen.

Jeg har fået god hjælp og bistand i forbindelse med at håndtere adresselister – altså fuldstændig teknisk. De har siddet med hele apparatet. (Interview Marianne Ellert; 5. okt. 05)

Greve Bibliotek kunne ikke yde teknisk hjælp i samme omfang. Roskilde Centralbibliotek, der sikkert råder over samme administrativt apparat som Gentofte Bibliotekerne, ville have været en oplagt samarbejdspartner. Men centralbiblioteket ville åbenbart ikke indgå i et mere forpligtende samarbejde. Derfor manglede den nødvendige tekniske hjælp; en del af konsulentens arbejdskraft, som ville have gjort større gavn på hendes kerneindsatsområde, blev beslaglagt af administrative opgaver.

I det daglige arbejde, har den manglende tilknytning til et centralbibliotek gjort sig gældende ved, at der ikke har været den direkte kontakt til personer med eksempelvis mailinglister og et distributionsapparat i forbindelse med afholdelse af temadage mv. Dette har været arbejdsprocesser, som jeg har brugt meget tid på i forhold til de andre konsulenter. (Selvevalueringsrapport Berit S. Jacobsen)

Hvis vi ser nærmere på de ressourcer, som ansættelsesstederne kunne stille til rådighed i form af vejledning, drøftelse af faglige spørgsmål eller opmuntring, så har både ledelsen på Greve Bibliotek og udviklingsafdelingen på Gentofte Bibliotekerne været en stor hjælp for konsulenten.

Dernæst har jeg brugt min ledelse på Greve Bibliotek som sparringspartner. Ledelsen har været en uundværlig støtte i at fastholde fokus samt komme med indspark og opbakning til at agere på egen hånd. (Selvevalueringsrapport Berit S. Jacobsen)

På Viborg Centralbibliotek fungerede en lokal kontaktgruppe som sparringspartner for konsulenten. Ligeledes har Odense Centralbibliotek og her specielt udviklingschefen givet god støtte til konsulenten.

Hvis vi ser nærmere på spørgsmålet, om centralbibliotekernes rådgivning har været mere omfattende eller mere kompetent end folkebibliotekernes, så vil jeg fremhæve tre ting. For det første har de 4 etniske konsulenter oplevet, at deres ansættelsessteder har gjort hvad de kunne for at støtte konsulenten med råd og vink. Konsulenterne var med andre ord tilfredse med hjælpens art og omfang. Men når man spørger efter, om konsulenterne kunne have fået mere og bedre rådgivning, hvis de havde været tilknyttet et andet sted, så er det kun Marianne Ellerts vurdering, der giver svar på dette spørgsmål. For som konsulent har hun været tilknyttet

Gentofte Bibliotekerne med en halv stilling. Resten af sin arbejdstiden tilbragte hun på Albertslund Bibliotek. Hun kommer til følgende konklusion:

Og så har jeg sparret meget med specielt med tre kollegaer fra Centralbiblioteket omkring det arbejde som konsulent. Og den hjælp kunne jeg ikke have fået her [Albertslund Bibliotek; HE] (Interview Marianne Ellert 5. okt. 05)

For det andet kan man spore en argumentation hos konsulenterne, hvor centralbibliotekernes effektive rådgivning og administration sættes i relation til behovet for selvstyring. Bente Weisbjerg understreger kraftigt, at hun "sandelig også haft brug for at kunne selvforvalte" (Selvevalueringsrapport), og Berit S. Jacobsen giver udtryk for, at ledelsens opfordring til "at agere på egen hånd" (Selvevalueringsrapport) har været en stor hjælp. Marianne Ellert synes til gengæld, at centralbibliotekets støtte var effektiv og gavnlig for hendes virke som konsulent. Her er der åbenbart tale om et paradoks.

Når vi taler om udvikling og nytækning på et forsømt område som biblioteksbetjening af etniske minoriteter, så bliver den usynlige grænse, der eksisterer mellem selvforvaltning og det velsmurte apparat, åbenbart hurtigere mærkbar. Udvikling af nye koncepter kræver på den ene side tid og en vis distance fra den virksomhed eller det system, der ikke selv var i stand til at frembringe den fornødne nytækning. På den anden side rummer det velsmurte apparat et stort teknisk og reflektivt potentiale, som fremdriver forandringen. Med reflektivt potentiale mener jeg systemets evne til at se kritisk på egen praksis, arbejdsrutiner og vanetækning. Vejledning, sociologisk fantasi, udviklingsafdelinger, konstruktiv kritik er synonyme for reflektivt potentiale.

Konsulenterne skulle derfor lære at håndtere paradokset mellem distance og nærhed: de skulle benytte sig af de tekniske og reflektive muligheder, som allerede findes i det sammenhængende bibliotekssystem. Men de var også nødt til at begive sig udenfor det velfungerede apparat og dets logik. Kun på den måde, kunne apparatet forsynes med nødvendige fornyelsesenergi. På den baggrund har det været held i uheld, at Berit S. Jacobsen forblev på et lille sted. Trods alt det besvær, hun havde med adresselister, brevskrivning og planlægning af temadage, så havde hun frie hænder til at gå efter, hvad der er fagligt ønskeligt. Om hun havde den samme frihed på et stort sted, forbliver derimod et åbent spørgsmål.

For det tredje vil jeg understrege, hvor vigtige eksterne kontakter er, når man vil tilføre biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter nye impulser. Det er måske Bente Weisbjerg, der har håndteret paradokset mellem nærhed og distance på den mest vidtdrevne måde. Konsulenten har etableret mange kontakter til eksterne interesser og indgået i mange ikke-biblioteksrelaterede netværk. Det var ikke kun

med det mål for øje at gøre biblioteket til en synlig medspiller i forskellige integrationsfora. Konsulentten søger distance til organisationen for at tilføre organisationen viden om de nyeste udviklinger på integrationsområdet. At skabe forandring gennem distance kræver et stort overskud og et godt overblik. Overskud er nødvendigt, fordi biblioteksvæsenet har været ret lukket om sig selv og det kan nemt misforstås, når man bevæger sig uden for de kendte cirkler. Overblik er nødvendigt, fordi man nemt kan fare vild i den integrationspolitiske labyrint.

Jeg vurderer, at deltagelsen i disse [eksterne; HE] aktiviteter har været en force i mit konsulentjob. Jeg har via disse samarbejder kunnet holde mig ajour med udviklingen og nye strømninger på integrationsfronten i DK. I konsulentarbejdet har det gode netværk og de mange relevante kontakter på tværs af fag været en helt nødvendig og uvurderlig gevinst! (Selvevalueringsrapport Bente Weisbjerg)

Min konklusion er dobbelt. På den ene side skal det understreges, at forandring ikke kun fremdrives af den gode vilje. Der er megen hjælp – både teknisk hjælp og hjælp til refleksion – at hente i de store enheder. Det velfungerende samarbejde mellem konsulent og ansættelsessted optimerer virkningen af konsulentens aktiviteter. Jo flere muligheder ansættelsesstedet rummer, jo mere energi kan konsulentten bruge til det, hun er ansat til: at fremme forandring.

Men så skal der også tages med i betragtning, at biblioteksvæsenet som system ikke har været særlig opfindsomt, hvad angår biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. Derfor kan det være en oplagt strategi, at konsulentten begiver sig uden for systemets rutiner og logik. Distance til det kendte fremmer nytænkningen. Der har været flere muligheder for at opbygge distance. Marianne Ellert var tilknyttet to ansættelsessteder; Berit S. Jacobsen forblev på det lokale folkebibliotek. Bente Weisbjerg har bevidst forsøgt at skabe forandring ved at opbygge mange eksterne samarbejdsrelationer.

At konsulentten kunne benytte sig af de fremadrettede potentialer, biblioteksvæsenet rummer, og at de samtidig fik mulighed for at skabe distance til den indgroede tænkning, der har været karakteristisk for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter – det tilsammen var en vital ressource, som ansættelsesstederne har tilført konsulentprojektet.

Handlingsplaner som styringsredskab

Handleplaner har været et vigtigt redskab til for konsulentten at planlægge og styre egne aktiviteter, at koordinere egne planer med medkonsulentten og at informere projektledelsen om mål og midler. Handleplanerne for de 4 etniske konsulentten er

blevet opbygget efter samme skema; de indeholder oplysninger om den overordnede målsætning for konsulentens indsatsområde samt oplysninger om en række delmål. Det fremgår ligeledes af planerne, hvilke metoder konsulent vil tage i brug for at opnå målsætningerne, og der blev opstillet et tidsskema, der redegør for rækkefølgen i de planlagte aktiviteter. Milepæle oplyser om de resultater, der skal opnås undervejs i forløbet, og aktører fortæller om, hvem - udover konsulenten - der ses som samarbejdspartner. Og endelig har vi succeskriterierne, som er de kendetegn, som konsulent vil lade måle sin indsats efter.

En handleplan indeholder desuden oplysninger om det idegrundlag, konsulent arbejder ud fra. Denne rubrik indeholder vigtige informationer om det værdimæssige og teoretiske ståsted for de aktiviteter, konsulent har tænkt sig at udføre. Oplysninger om idégrundlaget er en vigtig informationskilde, fordi de giver mulighed for at drøfte de holdninger og værdier, der har indflydelse på konsulenternes aktiviteter. Derfor vil jeg anbefale, at handleplaner for lignende projekter fremover inkluderer oplysninger om projektets idégrundlag.

Handleplaner er som sagt et godt redskab til at bringe aktiviteter i system. Ser vi nærmere på konsulenternes handleplaner, får man et godt indtryk af, hvordan konsulent har tænkt sig at gribe sin opgave an og indfri sine mål. Konsulenternes handleplaner er gennemtænkte og velstrukturerede. Handleplanerne er dog ikke altid realistiske. Det sidste punkt gælder først og fremmest succeskriterierne.

X er på alle relevante biblioteker en integreret og naturlig del af bibliotekets øvrige arbejde.

Samarbejde med andre aktører nationalt og lokalt er blevet veletableret.

At der er erfaringsudveksling mellem bibliotekerne på tværs af netværk.

(Uddrag fra forskellige handleplaner: Succeskriterier)

De brugte formuleringer indeholder en række uklarheder, der gør det vanskeligt at måle succes. Når der er tale om *alle relevante biblioteker*, så ved man ikke, om det drejer sig om 5 eller 95 biblioteker. *Andre aktører* – det kan både være den lokale børnehavepædagog, DPU eller Integrationsministeriet. Man er desuden i tvivl om, hvad der måles: er det konsulent eller et større antal biblioteker med X som betjeningsområde, der skal have et veletableret samarbejde med andre aktører. Igen: der kan være tale om mange eller få aktører. Det er ligeledes vanskeligt at afgøre, hvornår noget er *en integreret og naturlig del af bibliotekets øvrige arbejde*.

Hvis vi tager sætningen *at der er erfaringsudveksling mellem bibliotekerne på tværs af netværk*, så lægger formuleringen op til en række spørgsmål: Hvad er det

for netværk, der er tale om? (Andetsteds i handleplanen bruges betegnelsen *netværksgrupper*). Har der hidtil ingen erfaringsudveksling været? Hvad menes med erfaringsudveksling? Dette succeskriterium baser sig på en indsigt og viden, som kun konsulenten har. Der antages implicit, at der hidtil ingen erfaringsudveksling har været, i hvert fald ikke på tværs af netværkene. Ellers er succeskriteriet meningsløst. For hvis der har været erfaringsudveksling, så har succesen allerede indstillet sig, før konsulenten overhovedet er gået i gang med sit udviklingsarbejde.

Der mangler med andre ord nogle markeringer, der vil gøre det muligt for konsulenten selv og andre at vurdere om de planlagte aktiviteter har været succesrige. I øvrigt kan man altid nære tvivl om, hvornår noget er relevant, naturligt, regulært eller kunstigt. Det vil sige, at konsulenten inviterer andre til at fortolke eller diskuteres hendes arbejde og at vurdere ud fra nogle præmisser, som ikke er konsulentens egne. Derfor vil jeg anbefale, at man fremover ikke kun opstiller såkaldte succeskriterier, men at der også bliver gjort rede for, hvornår aktørerne selv mener, succesen har indfundet sig.

Kompetenceprofiler og kompetenceudvikling

Hvilke kvalifikationer skal en god konsulent skal være i besiddelse af? Ud fra det foreliggende materiale kan man konstruere en idealtypisk kompetenceprofil for etniske konsulenter.

Personlige kvalifikationer

Med personlige kvalifikationer menes de egenskaber, som personen råder over for at kunne varetage opgaven som konsulent. Konsulenten skal:

- være udfarende og entusiastisk samt at have lyst til at møde mennesker;
- besidde empati; dvs. være åben, lydhør, forstående og imødekommende;
- udvise idérigdom, fantasi og nysgerrighed;
- være stabil og vedholdende.

Faglige kvalifikationer

Med faglige kvalifikationer menes den viden og de færdigheder, der er nødvendige for at varetage konsulentfunktionen. De faglige kvalifikationer defineres for det første i forhold til de opgaver konsulenten skal løse. Det vil sige, at konsulenten for sprogstimulering skal have kendskab til en anden vidensbase end konsulenten for konfliktprævention. For det andet tænkes der på de kvalifikationer, der er nødven-

dige for at kunne arbejde med konsulentprojektets primære og sekundære målgruppe. Her tænkes der på færdigheder som at arbejde sammen med voksne fagfæller eller med etniske minoriteter. Konsulenten skal:

- have kendskab til interkulturel kommunikation og integrationsteori;
- have viden om voksenpædagogik;
- være fagligt godt forankret i bibliotekarprofessionen.

Interessant i den sammenhæng er, at konsulenterne ikke ser sig som specialkonsulenter, men som proceskonsulenter. Særlig viden og stor indsigt i et specifikt vidensdomæne anses for ønskeligt, men ikke uundværlig. Derimod fremhæves de aspekter, der enten understøtter processen eller anses for at være en nødvendig forudsætning, når man vil trænge igennem blandt sine fagfæller.

Proceskvalifikationer

Her er det tale om den viden, de færdigheder og metoder, der er nødvendige for at starte, styre og afslutte en forandringsproces. Konsulenterne kommer med mange forskellige bud, når det drejer sig om proceskvalifikationer. Der er sikkert mange forklaringer på, hvorfor det forholder sig sådan. Jeg vil mene, at det har været en stor udfordring at styre en proces, der strakte sig over tre år. Man kan derfor stadig bedst huske alt det nye, man skulle tilegne sig eller har tilegnet sig i løbet af disse tre år. Konsulenten skal:

- have organisatorisk talent og viden om projektledelse;
- være god til at kommunikere og motivere;
- kunne moderere forløb med mange, ofte modsatrettede interesser;
- kunne overskue komplekse processer og tænke politisk-strategisk;
- ikke være bange for at være praktisk gris;
- skabe rum og tid til forandring for projektbibliotekerne.

Konsulenterne har udarbejdet selvevalueringsrapporten på et tidspunkt, hvor konsulentprojektet ikke var afsluttet endnu og hvor det var særlig fokus på processen. Alligevel vil jeg mene, at de personlige og de procesrelaterede kvalifikationer var mest afgørende for, at konsulenterne kunne afslutte processen med succes. Man kan så spørge sig, hvordan de har tilegnet sig disse kvalifikationer, fordi de ikke hører til professionens almindelige kompetenceprofil.

Kompetenceudvikling

Der er mange forskellige aktører, der har bidraget til konsulenternes kompetenceudvikling. Der tale om formelle, men mest uformelle læringsforløb. Jeg vil kort nævne forskellige læringsforløb og så afslutte med den måske mest nyttige læreproces, konsulenter har været igennem: at være sparringspartnere for hinanden.

Konsulenterne har i den treårige projektperiode været igennem et kompetencegivende efteruddannelsesforløb. Der har været nogle formelle uddannelsesmoduler, f.eks. i den sokratiske dialog eller projektledelse. Den største part var dog af mere uformel karakter. Meget var knyttet til konsulenternes konkrete oplevelser og erfaringer.

Som jeg allerede har nævnt før, spillede konsulenternes ansættelsessteder en vigtig rolle. Her kunne man drøfte faglige spørgsmål, hente relevante teorier og metoder, lade sig inspirere af andres erfaringer eller bare læse af. Projektledelsen og projektmøderne bidrag også til konsulenternes kompetenceudvikling. Desuden fandtes der regionale støttegrupper, der fungerede som knudepunkter i konsulenternes kommunikative og faglige netværk. Gennem de regionale støttegrupper fik konsulentent at vide, hvad der rørte sig i regionen. Men de kunne også bruges som dialogiske rum med læring for øje. Tilbagemeldinger herfra var velkomne input til justeringer og nye aktiviteter. Det er dog mit indtryk, at konsulenterne ikke benyttede sig ret meget af de regionale støttegrupper i det sidste år.

Det mest centrale forum for videndeling og læring var selve konsulentgruppen. Den fungerede som et sted, hvor viden, erfaringer, oplevelser og emotioner blev drøftet. Konsulenterne selv mener, at mange ideer og megen energi blev skabt i dette forum.

At være sparringspartnere for hinanden

Det har tydeligvis været en positiv oplevelse at arbejde sammen med sine medkonsulenter i en treårig periode. Det efterfølgende citat viser, at der er tale om en form for videndeling, hvor problemstillingen og fagligheden har været i centrum. Man kunne betegne konsulenternes indbyrdes forhold som et udviklingsfællesskab.

Hvad angår samarbejdet med de øvrige konsulenter har det været uvurderligt at mødes, udveksle erfaringer og sparre omkring fælles problemstillinger. Der har været en velgørende indforståethed, og mulighed for hurtigt at komme ind til sagens kerne.
(Selvevalueringsrapport Marianne Ellert)

Udviklingsfællesskab har fungeret på to måder. For det første havde man som gruppe ansvar for fremdriften i projektet og dermed også for hinandens kompetenceudvikling. For det andet havde man en sparringspartner på sit indsatsområde. At være sparringspartnere for hinanden gælder først og fremmest for de første to år, mens man i det sidste år pga. omstruktureringen i konsulentprojektet dannede par, der delte ansvaret for et indsatsområde. Det fremgår dog tydeligt af konsulenternes tilbagemeldinger, at samarbejdet fungerede bedst i de første to år. I det sidste år arbejdede man mere adskilt fra hinanden. At være standby-konsulent og dermed også sparringspartner på et andet tematisk indsatsområde – denne ordning fungerede åbenbart ikke hele tiden efter hensigten.

Dette er dog ikke så underligt, fordi konsulentrollerne havde udviklet sig væk fra hinanden. (se afsnit: 4 konsulenter og 3 koncepter). Konsulenterne fra de mest parallelle forløb (sprogstimulering og pige/kvindeprojekterne) kunne derfor også bedst hjælpe hinanden i det sidste år. Den tematiske specialisering har med andre ord ført til en større differentiering af samarbejdsrelationerne i konsulentgruppen.

Afslutningsvis kan man sige, at konsulenternes kompetenceudvikling var omfattende og fungerede efter hensigten. Det er svært at afgøre, hvilke af de mange tiltag, der gav den største gevinst. Jeg vil afslutte med følgende citat:

Konsulentgruppen har i flere perioder arbejdet som en selvstyrende gruppe, og det har i de fleste tilfælde fungeret fint. Sparring, koordinering, idéudvikling, brainstorming og erfaringsopsamling har været de dominerende læreprocesser i gruppen.
(Selvevalueringsrapport Bente Weisbjerg)

Anbefalinger

1. Konsulenternes opgave bestod i at skabe udvikling og forandring. De skulle dog tilrettelægge deres aktiviteter efter principper, der ikke altid supplerede hinanden. For eksempel passede princippet *ét tema – én konsulent* ikke så godt til princippet *hver konsulent skal mindst have tre projekter*. For det var ikke tre projekter til alle temaer. Fastholden ved modsatrettede principper medførte en uklar og kompleks ramme for konsulenternes virke.

Derfor vil jeg anbefale, at projektledelsen fremover vurderer de principper, der ligger til grund for de trufne beslutninger, en ekstra gang. Den organisationsform, man beslutter sig for, skal være enkel, klar og forståelig.

2. Det har været en styrke, at konsulenterne kunne benytte sig af den tekniske hjælp og det refleksive potentiale, som et velfungerede bibliotekssystem rummer, samtidig med at de fik mulighed for at opbygge en distance til systemets instrumentelle logik. Vekselvirkningen mellem nærhed og distance har bidraget til, at konsulenterne hurtigt kunne tilføre området *biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter* nye impulser.

Derfor vil jeg anbefale, at der på basis af erfaringerne med konsulentprojektet udvikles en model for organisatorisk læring, der sikrer nytænkning og vedvarende forandring på området. Biblioteker står i dag også på det etniske område i en situation, hvor deres omverden ændrer sig hurtigt. Organisatorisk læring skal sikre, at organisationen udvikler sig i takt med omverdens hastige forandringstempo. Modeludvikling på dette område forudsætter specialviden og skal derfor foregå på et videnscenter, der kan tilknyttes indvandrerbiblioteket.

3. Konsulenternes handleplaner har vist sig at være et godt redskab til at styre de planlagte aktiviteter. På nogle punkter har handleplanerne været for urealistiske. Specielt hvad angår succeskriterier manglede undertiden klare formuleringer, der gjorde det muligt for konsulenten selv at vurdere om de planlagte aktiviteter har været succesrige.

Derfor vil jeg anbefale, at man fremover ikke kun opstiller såkaldte succeskriterier, men at der også bliver gjort rede for, hvornår aktørerne selv mener, succesen er opnået.

4. Konsulenterne har fungeret som et udviklingsfællesskab. Samtidig med, at bibliotekernes kompetencer blev udvidet skulle også konsulenterne kompetencer udvikles. Den gensidige læring og videndeling i konsulentgruppen vurderes som et vigtigt og meget nyttigt redskab for konsulenterne kompetenceudvikling. Læringen og videndelingen fungerede dog bedst i de første to år af perioden. Den tematiske specialisering har ført til en større individualisering i konsulenterne samarbejdsrelationer.

Derfor vil jeg anbefale, at der udvikles en model, der tager højde for videndeling og læring i udviklingsfællesskaber, som er kendetegnet ved tematisk specialisering. Det centrale spørgsmål vil være: Hvordan skaber man samarbejdsrelationer for personer, der deler et fælles ansvarsområde, ikke arbejder sammen til daglig og derudover udfører specialistopgaver? Det arbejde kunne udføres af studerende fra Danmarks Biblioteksskole i forbindelse med det erhvervsrelaterede projekt eller det afsluttende speciale.

Korte anmærkninger til metoden

Evalueringen af konsulentprojektet står over for et dilemma; konsulenternes virke viser sig først og fremmest ved, at projektbibliotekerne opnår de tilstræbte resultater eller er tilfredse med konsulenternes arbejde. Men tilfredsheden og resultaterne afhænger af mange faktorer, her i blandt hvordan de enkelte projekter er forløbet og om de har ført til de forventede resultater. Det vil sige, at evalueringen af konsulentordningen til dels kan være afhængig af nogle omstændigheder, som konsulenterne kun indirekte har haft indflydelse på.

Denne evaluering tager udgangspunkt i den udvikling, forandring og nytænkning, informanterne mener, der er sket indenfor det organisatoriske felt, der har med etniske minoritetsgrupper og deres position og rolle i det danske samfund at gøre. Det organisatoriske felt udgøres ikke kun af biblioteker, men også af andre - mest lokale – aktører. Fokus vil dog ligge på konsulentordningen set i relation til projektbibliotekerne. Et vigtigt punkt vil være at se nærmere på tilfredsheden med konsulentordningen.

I kapiteloverskriften henvises ikke kun til resultater, men også til nye opgaver. De nye opgaver er efter min mening et vigtigt resultat af de resultater, kampagnen og konsulentordningen medførte. Et af de mest centrale problemstillinger vil være, hvordan man kan bibeholde eller udbygge den dynamik, der blev tilført området i de tilbageliggende år.

Den sidste anmærkning, jeg vil komme med, handler om en speciel tilgang til evalueringsprocessen. Den amerikanske evalueringsforsker Michael Scriven (1973) har udviklet en metodik, som han kalder den målfrie evaluering (goal-free-evaluation). Udgangspunkt for hans overvejelser er, at man i en evalueringsproces alt for ofte er fikseret på tilsigtede resultater og virkninger. For ofte er de processer, man sætter i gang, komplekse og i en vis forstand uforudsigelige. I reglen vil de afføde flere resultater end dem, man i starten havde i tankerne. Derfor er det oplagt ikke kun at fokusere på de tilsigtede, men også at tage højde for de utilsigtede virkninger. Scriven ønsker derfor at vurdere programmets faktiske resultater og processens reale forløb. Konceptet er i det hele taget brugbart, når man vil undgå det såkaldte tunnelblik. Det vil sige, at man kun er opmærksom på de resultater, man på forhånd vidste, ville indtræffe. Jeg har blandt andet benyttet mig af Scrivens metodik i forbindelse med læringen og den tavse viden. Men jeg havde hans metode i baghove-

det, når jeg stillede spørgsmål om, hvad man ville opnå med kampagnen og konsulentordningen og var der nogle resultater, som kom som en overraskelse – noget man ikke havde forventet.

Biblioteket og eksterne relationer

Netværksdannelse

Et af de centrale mål med kampagnen og konsulentprojektet var, at bibliotekerne skulle være mere offensive, hvad angår formidlingen af deres informationstilbud til etniske minoritetsgrupper. Målsætningen kan fortolkes forskelligt; mange projektbiblioteker brugte projektet til at synliggøre bibliotekernes præsens og potentiale overfor lokale samarbejdspartnere. Der blev organiseret møderækker, opbygget netværk og afholdt arrangementer for og med etniske minoritetsgrupper samt andre eksterne interessenter.

Specielt netværksbegrebet viste sig at være et meget brugbart værktøj til at strukturere og forstå relationer mellem organisationer. Netværk er dynamiske socialformer; de udvides, når folk tager initiativ til det; de bånd, der forbinder personer eller organisationer med netværket, kan være svage og stærke; koblingerne kan på samme tid være løse eller faste. Netværkets struktur er nemt at tilpasse de opgaver, der skal løses. Desuden kan netværket rumme forskellige interesser, som er til stede i organisationens omverden, uden at det går ud over den enkelte organisations selvforståelse. Et bibliotek kan stadig være et bibliotek, selv når det er i et netværk med lokalpolitiet, idrætsforeninger og skole- og ungdomsforvaltningen for at løse uroproblemer i lokalsamfundet. Men de arbejdsformer, der anvendes i netværk, indvirker på biblioteket og dets organisationsstruktur. Et centrale spørgsmål for mange projektbiblioteker har derfor været: hvordan kan man få netværksstrukturen til at spille godt sammen med bibliotekets mere klare og faste organisationsstruktur. Dette punkt vil jeg komme tilbage til under afsnittet *Biblioteket og de interne relationer*.

Samarbejdet med lokale interessenter

Projektbibliotekerne opbyggede ofte netværk med lokale samarbejdspartnere og interessenter for at løse projektets problemstillinger og opgaver. I nogle tilfælde bestod opgaven i at etablere kommunikationsnetværk eller faglige netværk i lokalsamfundet. Her kan jeg henvise til projektet *Mødestedet* fra Fredericia Biblioteket, hvor man ønskede at udvikle en model for det tværkommunale integrationssamarbejde. I andre tilfælde var det sådan, at projektbiblioteket ikke kunne løse opgaven alene; derfor etablerede man et samarbejde med andre organisationer eller perso-

ner. Der findes mange eksempler på, hvordan samarbejdet blev udformet. Jeg vil efterfølgende beskrive tre typer af samarbejdsrelationer, der hver på sin måde satte en målgrupperelateret udvikling i lokalsamfundet i gang.

1. Strategiske alliancer

Ved strategiske alliancer indgår to eller flere selvstændige partnere af fri vilje samarbejdsrelationer, der blandt andet skaber mulighed for at udveksle medarbejdere og faciliteter, dele viden og udvikle fælles produkter og koncepter. Et godt eksempel på en strategisk alliance mellem biblioteket og eksterne samarbejdspartnere er projektet *Vi læser avisen – SAMMEN* (Odense Centralbibliotek). Målet var at styrke de deltagende kvinders viden om dansk kultur og samfund gennem regelmæssig avislæsning samt foredrag og ekskursioner.

I stedet for at gøre det alene indgik projektbiblioteket en aftale med det multikulturelle kvindeprojekt *Al-Drub*. Man aftalte et længerevarende samarbejde for at styrke indlæringen blandt de 19 deltagende kvinder og for at profitere af hinandens kernekompetencer. Biblioteket kunne udbytte *Al-Drubs* viden og færdigheder på det interkulturelle område, mens det multikulturelle kvindeprojekt havde stor gavn af bibliotekets kompetencer i informationsformidling. Ved at koordinere aktiviteterne kunne man tilbyde læring inden for flere kompetencefelter. De deltagende kvinder synes så godt om samarbejdet, at de fortsatte med avis-projektet, selvom bevillingen var sluppet op. Den strategiske alliance mellem de to institutioner eksisterer den dag i dag. I efteråret 2004 gik den næste gruppe kvinder i gang med et læringsforløb.

2. Uddelegering af specifikke opgaver

Et andet samarbejdskoncept bygger på, at to eller flere organisationer indleder et samarbejde, men fordeler arbejdsopgaverne og ansvarsområdet mellem sig, således at partnerne koncentrerer sig om det, de i forvejen er gode til. Opgaverne bliver uddelegeret; man prøver ikke at lære af hinanden, men forventer til gengæld, at hver af samarbejdspartnerne udvikler en spidskompetence inden for sit ansvarsområde. Et godt eksempel herpå er projektet *Kan man sluge en kamel? Dansk sprog og kultur - en forudsætning for integration* (Odense Centralbibliotek).

Odense Centralbibliotek har haft et samarbejde med Odense Kommunes skoleafdeling og daginstitutionsafdeling. Man ønskede at gennemføre et læringsforløb inden for sprogstimulering, der henvendte sig til tokulturelle småbørn i 4 - 7 års alderen. Odense Centralbiblioteket var initiativtager til projektet og stod for praktiske og børnebibliotekariske opgaver, mens projektet blev gennemført.

Den pædagogiske tilrettelæggelse af læringsforløbene blev varetaget af fagfolk. To pædagogstuderende og en lærer udviklede og gennemførte læringsforløb i sprogstimulering. Læringsforløbene var en introduktion til den danske børnekultur, hvor man blandt andet brugte fortællinger, sanglege og teater. Sprogstimuleringen skete ved at inddrage bøger og andet egnet materiale.

Samarbejdet via uddelegering af opgaver fungerede så godt, at Odense Centralbibliotek har tegnet kontrakt med skoleafdelingen og daginstitutionsafdelingen om at gennemføre flere læringsforløb af samme type. Ud fra de gjorte erfaringer kan man konkludere, at det nævnte samarbejdskoncept specielt tilbyder sig ved opgaver, der kræver ret specifikke fagligheder.

3. Punktueller samarbejdsrelationer

Det tredje samarbejdskoncept tager udgangspunkt i erfaringer bibliotekerne allerede har gjort sig på arrangementsområdet. Man inviterer ikke en oplagsholder eller kunstner til at videregive informationer om et emne, der har almen kulturel interesse. I stedet for gennemfører man arrangementer, der henvender sig til udvalgte målgrupper for at dække deres specifikke informationsbehov. Samarbejdet mellem biblioteket og eksterne fagfolk er punktuelt, det vil sige, når den aftalte aktivitet er blevet afviklet, så ophører samarbejdet. Kontakten vil fortsat være der, men en gentagelse af aktiviteten kræver en ny aftale.

Et godt eksempel på punktueller samarbejdsrelationer er nogle informationsmøder, som Vejle Bibliotek afholdt i et beboerhus. Der blev udvalgt fem emner, og til nogle af disse emner havde bibliotekaren indgået aftaler med socialrådgiveren, der skulle tale om boligsikring, eller medarbejdere fra den lokale skatteforvaltning, der talte om at udfylde en selvangivelse. Biblioteket viste nyttige links og stod for formidlingen af informationer. Samarbejdet fungerede godt i Vejle – også fordi man lærte at respektere hinandens faglige kunnen. Med det var ikke altid lige nemt for biblioteket at forklare, hvorfor samarbejdet var vigtigt.

Da vi ringede og spurgte de der mennesker fra kommunen om de vil være med, så vidste de først ikke hvad vi snakkede om, fordi de synes jo det var sådan lidt – hvad var det for noget, om de skulle frikøbes til det. (Fokusgruppe-interview i Vejle; 15.08.05)

Denne mobile borgerservice blev ifølge bibliotekaren vurderet meget positiv af de etniske minoritetsgrupper, fordi mødet havde et mere uformelt islæt. Man kunne møde sin jobkonsulent, sin socialrådgiver eller skattemedarbejder i øjenhøjde. Om erfaringerne har været så positive, at man genoptager kontakten til næste år, er på nuværende tidspunkt ikke afgjort.

Projekterne har ført til meget samarbejde med eksterne partnere. Som et vigtigt resultat kan man i den forbindelse fastholde to ting. For det første har biblioteker kunnet skabe kontakt til en eller flere nøglepersoner i lokalsamfundet, hvilket i fremtiden sandsynligvis gør det lettere at gennemføre lignende samarbejdsprojekter. For det andet har projektbibliotekerne udviklet forskellige samarbejdskoncepter; dette gør det nemmere i fremtiden at beskrive de forventninger, det enkelte bibliotek har i forhold til omfanget af det eksterne samarbejde.

Et mere håndfast succeskriterium for, hvor godt det samarbejde bibliotekerne under konsulentordningen med eksterne interessenter fungerede, er om samarbejdet stopper eller fortsætter. Her vil jeg foreslå, at Biblioteksstyrelsen i sommeren 2006, når størsteparten af projekterne under kampagnen er afsluttet, gennemgår bibliotekernes afrapporteringer. Så kunne man se nærmere på, hvor mange projekter der fortsætter på hvilket grundlag, og hvorfor de projekter, der stopper, ikke videreføres.

Samarbejdet med frivillige

Mens samarbejdet med forskellige lokale interessenter eller aktører stort set forløb gnidningsfrit, fungerede inddragelsen af frivillige i bibliotekernes forandringsprojekter ikke lige så optimalt. Projektbibliotekerne havde forskellige målsætninger og arbejdede med forskellige koncepter, hvad angår inddragelse af frivillige. Der var en del projekter, hvor en gruppe frivillige på den ene eller den anden måde udførte en række aktiviteter. Nogle biblioteker har gode erfaringer med samarbejdet; her kan blandt andet nævnes Nordborg Kommunes Bibliotek, Ringe Bibliotek eller Juelsminde Bibliotek, mens Vejle Bibliotek eller Biblioteket i Hedemarken (Albertslund) ser på deres erfaringer med mere blandede følelser. Jeg vil i det følgende komme nærmere ind på erfaringerne fra Ringe, Juelsminde og Hedemarken. Bibliotekspolitiske spørgsmål ser jeg helt bort fra.

Projekt *Biblioteket som mødested* (Ringe Bibliotek) var et projekt, hvor biblioteket var initiativtager til et kvindeprojekt. Projektet blev udviklet sammen med to frivillige og en kvindelig flygtning. Frivilliggruppen er også besøgsvenner, dette har vist sig at være en stor fordel, fordi de frivillige fungerede som biblioteksambassadører. Efter at konceptet var færdigudviklet og det planlagte program gennemført, blev projektet overdraget til de frivillige, der kørte projektet videre. Bibliotekaren er ikke længere med i projektet. Det interessante ved projektet er, at frivilliggruppen fra starten var med til at udvikle konceptet og gennemføre programmet. Efter konceptet har vist sig som bæredygtigt, overtog frivilliggruppen ansvaret og videreførte projektet.

Projektet var interessant og nyskabende, men overdragelsen af ansvaret blev diskuteret som noget kontroversielt. Arbejdsdelingen mellem biblioteket og frivilliggruppen blev kommenteret positivt; den totale overdragelse af ansvaret til de frivillige synes man dog ikke var så heldig. Blandt andet konsulenten på området mente, at bibliotekaren skulle have fortsat sit engagement for eksempel som vejleder eller rådgiver for både de frivillige og for deltagerne. Derved kunne biblioteket have en vis garanti for, at der fortsat var kvalitet i projektet. For nye bevillinger og nye projekter afhænger ofte af det ry, igangværende eller afviklede aktiviteter har opnået.

Projektet *To om sproget* (Juelsminde Bibliotek) arbejdede på en helt anden måde sammen med de frivillige. Biblioteket havde et meget stort samarbejde med de frivillige, som blev brugt som brobyggere til tosprogede børn og unge. Selvom frivilliggruppen kørte en lektiecafé, var den ikke forankret i det kommunale integrationsnetværk og havde derfor heller ikke adgang til de vigtige informationer. Her kommer bibliotekaren ind billedet; hun fungerer som bindeled mellem kommunens integrationsnetværk og de frivillige samt deres bagland. Der sørges for, at informationerne flyder hurtigere igennem systemerne, at de frivilliges arbejde får et mere professionelt islæt og at interessefællesskabet mellem frivilliggruppen, kommunen og flygtninge- og indvandrergruppen fungerer mere optimalt. Samarbejdet fungerer meget tilfredsstillende for begge parter, men alligevel opstår der nogle spørgsmål vedrørende bibliotekarens faglighed. Møde- og organisationskulturer er meget uensartede, desuden følger man forskellige tidsskemaer og rutiner i de respektive organisationer.

Der skulle være evaluering af en slags integrationscafé: men det var ved en grillfest – altså igen: kan jeg så stille op til de frivilliges grillfest; det er sådan andre mødeformer i deres private hjem – hvor jeg så vil holde fast i den der faglighed. (Fokusgruppe-interview i Vejle; 15.08.05)

Dette og lignende spørgsmål har jeg ofte hørt i de første samtaler. Der virker på mig, som om bibliotekarens faglighed nogle gange kan stå i vejen for at se positivt på det stykke arbejde, den enkelte bibliotekar præsterede i de opgaverrelaterede og kommunikative netværk, biblioteket var med i.

I modsætning til *To om sproget* eller *Biblioteket som mødested* er KASBA projektets (Bibliotek i Hedemarken) erfaringer med frivilliggruppen mere blandede. Formålet med KASBA - projektet var, at hjælpe etniske kvinder på deres vej ind i det danske samfund. Biblioteket dannede rammen om aktiviteterne, der skulle føre til større viden om det danske samfund og til en bedre tilegnelse af det danske sprog.

Frivilliggruppen havde tilknytning til Dansk Flygtningehjælp og kan derfor betegnes som professionelle frivillige. De skulle understøtte projektledelsen med at gen-

nemføre det planlagte program. Sammenligner man KASBA – projektets koncept med Juelsminde, så kan man sige, at graden af selvstændighed var meget forskellig. I Juelsminde blev bibliotekaren tilknyttet et projekt, mens det i Hedemarken var de frivillige, der skulle bistå et projekt. Forventninger til samarbejdet var noget forskellige, samtidig med, at frivilligruppen i Hedemarken – måske pga. deres tilknytning til Dansk Flygtningehjælp – var meget afklarede om, hvordan de ville bruges.

Da biblioteket i starten af projektet ikke i tilstrækkelig grad havde gjort rede for, hvad man forventede af frivilligruppen, og de frivillige kom med en bestemt forventning om, hvordan projektet skulle løbe af stablen, så var det ikke så underligt, at man gik forbi hinanden. Der skulle en forventningsafklaring til for at komme på rette spor igen. Afklaringen kom så efter to måneder og gik ud på at udnytte det potentiale, frivilligruppen synes de havde, på en mere hensigtsmæssig måde. De frivillige ønskede mere selvstændighed og indflydelse på, hvordan projektet skulle gennemføres. Biblioteket understregede til gengæld, at de frivillige i højere grad skulle se på, hvad de etniske kvinder rent faktisk kunne, og ikke fokusere så meget på, hvad de endnu ikke kunne. Forventningsafklaringen bevirkede, at man godt kunne bruge hinanden til gavn for projektets målgruppe.

De tre eksempler bekræfter – på hver sin måde - nogle principper, som frivilligorganisationer som Dansk Flygtningehjælp og Ældre Sagen (Ældre Sagen; Årsrapport 2004) arbejder efter:

- Deltagelse i planlægningsprocessen sikrer medindflydelse;
- Arbejdsopgaver og ansvarsfordelingen skal være velbeskrevet;
- Respekt for frivilligruppens erfaringer, deres mødeformer og organisationskultur;
- Ønsket om gensidig læring.

Opsamling: biblioteket og eksterne relationer

Hvad angår de eksterne relationer, vil jeg fremhæve to ting. I netværk udveksles ikke kun informationer, der byttes i lige så høj grad kulturel kapital og følelser. Det lykkedes for bibliotekerne at synliggøre bibliotekarens kompetencer over for andre faggrupper og kommunale beslutningstagere. For mange eksterne samarbejdspartnere kom det som en overraskelse, hvor fint samarbejdet med bibliotekerne fungerede og hvor godt man kunne udnytte hinandens kompetencer. Bibliotekarerne blev opfattet som kompetente, effektive, fleksible og humoristiske partnere; specielt det sidste punkt betyder meget i dansk organisationskultur. Projekterne under

konsulentordningen har på en ret effektiv måde bidraget til at ændre bibliotekets og bibliotekarens image. Projekterne fungerede som gode ambassadører for bibliotekerne.

Samarbejdet med andre organisationer har også sat en udviklingsproces hos de deltagende bibliotekarer i gang. Selvom netværksdannelsen ikke altid var lige nem - mange biblioteker havde ingen erfaringer med andre organisationskulturer end deres egne eller kendte ikke til fremmede mødeformer - så blev samarbejdet, teamdannelse og afholdelse af fællesmøder opfattet som meget lærerig. Man havde vovet sig ud på ukendt terræn og kom tilbage med mange positive erfaringer og en række spørgsmål.

At være sammen i netværk med andre faggrupper eller frivilligrupper måtte naturligvis medføre en række overvejelser og betænkeligheder. Når flere personer og organisationer er flettet sammen for at løse en opgave, vil fokus skifte fra den enkelte organisation til den fællesmængde, man deler med hinanden. Man kan måske sige: det interorganisationelle er rykket i centrum.

Derfor er det også helt naturligt, at netværksperspektivet afføder mange spørgsmål, når bibliotekaren vender tilbage til sin organisation. Et spørgsmål, der blev rejst gentagne gange, var: Hvor bliver min faglighed og selvforståelse som bibliotekar, informationsspecialist og kulturformidler af, når bibliotekaren skriver en ansøgning for de frivillige, der ønsker at starte lektiecafé, eller deltager i evalueringen af lektiecaféen, som foregår ved en grillfest, arrangerer læringsforløb i sprogstimulering, som køres af andre faggrupper, eller sammen med medarbejdere fra den lokale skatteforvaltning på et borgermøde i medborgerhuset forklarer, hvad en selvangivelse er?

Spørgsmålet er vigtigt at stille, når der skal findes et tilfredsstillende svar på den usikkerhed og de betænkeligheder, som er et utilsigtet resultat af den forandringsproces, konsulentordningen har sat skub i. Netværk har i reglen et kort liv, de er knyttet sammen via løse koblinger, har ikke noget nævneværdigt hierarki og lever af tillid og loyalitet. Livet i netværk er kortvarigt, men emotionelt meget intenst. Men bibliotekaren er forankret i sin organisation; det er mit indtryk, at den emotionelle og kulturelle afstand mellem bibliotekaren og hans/hendes bibliotek er vokset, efter at han/hun har engageret sig i netværket. Det er desuden svært at give de oplevelser og erfaringer videre til de kollegaer, der kun har hørt om projektet.

I forbindelse med de temadage og seminarer, der blev afholdt af konsulenterne i projektperioden, skulle der have været mere plads til emner som f.eks.: Hvordan finder man de rette partnere til et netværk? Hvordan styrer man aktiviteterne i et netværk? Hvad betyder netværksarbejde for bibliotekarrollen? Hvordan forener

man netværkskulturen med organisationskulturen på biblioteket? Specielt det sidste punkt er en vigtig forudsætning for kompetence- og konceptudvikling.

Biblioteket og interne relationer

Videndeling og implementering af projektræsultater

Videndeling er en ret omfattende proces. Processen omfatter:

- Informationer og erfaringer fra samarbejdet med eksterne interessenter
- Den viden og de erfaringer, som projektbibliotekaren har med fra konferencer, temadage, seminarer eller erfagrupper
- Den viden og de erfaringer, som projektbibliotekaren har tilegnet sig gennem arbejdet med sit projekt.

Erkendelse af, at videndeling og erfaringsudveksling er en vigtig forudsætning for, at den enkelte medarbejder og hele biblioteket kan drage nytte af de arbejdsrelationer og de netværk, som er blevet opbygget i forbindelse med projektet, har givet vis været tilstede på mange projektbiblioteker. Men jeg er mere i tvivl om, om alle biblioteker har understøttet eller ligefrem har belønnet konkrete initiativer til at dele viden.

Forudsætningerne for videndeling har været ret forskellige. De store projektbiblioteker er ret funktionsopdelte, der eksisterer forskellige afdelinger og medarbejderne i disse afdelinger har udviklet særlige kompetenceprofiler. Man kan så spørge sig, hvor stor en interesse medarbejdere fra andre afdelinger har i at få informationer om et projekt, der ligger uden for deres arbejdsområde. Et yderligere problem er, at videndeling ofte henvender sig til medarbejdere fra andre afdelinger, der har svært ved at bedømme relevansen eller nytteværdien af den viden og de informationer, der skal formidles.

Taler vi om videndeling, der berører hele biblioteket eller flere afdelinger, så skal processen indeholde et særligt formidlingsaspekt. Det er ikke nok med at give faglig indsigt videre eller drøfte problemstillinger, der har stor relevans for den formidlende del, fordi meget af den faglige viden ikke forstås af andre end fagfolkene selv.

Det [videndeling; HE] er faktisk noget af det jeg har tænkt mest over, når vi har været til de der tværgående møder derover [Odense; HE] – vi har været til to; fordi da var en, der holdt sådan et foredrag og lige da sad jeg og tænkte: vi har ikke gjort det særlig meget; det er svært, det er så svært at formidle, hvad det er der sker. (Interview Inger Søndergård, KASBA-projektet; 19.05.05)

Det er svært at bedømme, hvor specifikt den viden er, man har opnået gennem projekterne under konsulentordningen. Selvom man i dag arbejder mere funktionsopdelt på biblioteket, så har de fleste medarbejdere samme uddannelsesbaggrund. At videndeling alligevel opleves som en vanskelig proces, hænger måske sammen med, at det er svært at videregive erfaringerne, oplevelser og ånden fra projekterne. Derfor vil jeg mene, at videndeling skal være tilpasset medarbejdergruppens forventninger og forudsætninger. Denne form vil jeg betegne som tilpasset eller adaptiv videndeling.

Vi har f.eks. haft nogen med på nogen af dagene her og nogen er blevet meget grebet at se, hvordan det var. (Interview Inger Søndergård, KASBA-projektet; 19.05.05)

Videndeling mellem medarbejdere, der arbejder inden for samme område, er til gengæld noget nemmere. De har gjort samme erfaringer, kan få øje på udfordringernes omfang og kan selv bidrage med informationer og supplere med viden fra beslægtede projekter. Denne videndeling betegnes som lineær videndeling.

Før jeg diskuterer videndeling i de små projektbiblioteker, vil jeg gøre opmærksom på en iagttagelse, der understreger, at der skal være nogen, der sætter videndeling på bibliotekets dagsorden for kompetenceudvikling. Iagttagelsen stammer fra lederen af Nordborgs Kommunes Biblioteker, Asta Broesby-Olsen, der har været med til en del konferencer og temamøder, som de 4 etniske konsulenter har afholdt. Den problemstilling, der skitseres af Asta Broesby-Olsen, gælder dog ikke kun den viden, konsulenterne har formidlet via særlige foranstaltninger. Bibliotekets personale er en oplagt målgruppe, når videndeling og vidensspredning skal optimeres.

Det har været de samme personer, som næsten har mødtes hver gang [på konferencer, temadage; HE]. Det begrænser vidensspredning – opgaven består i: dem der har fået viden, skal sørge for at det kommer videre i systemet. Vores eget personale er også en målgruppe. (Fokusgruppe-interview i Vejle; 15.08.05)

For små biblioteker har det været sådan, at projektet skulle passes ind i en trængt hverdag. Selvom man kendte til hinandens arbejdsområder og delte arbejdet mellem sig, så har det ofte været vanskeligt at dele den viden, der blev frembragt i for-

bindelse med projektet eller på konferenser. Tiden skulle prioriteres; den viden, der blev videregivet på de landsdækkende temadage, nåede ofte ikke ud til bibliotekerne, fordi de ikke kunne afsætte tid til det.

Altså jeg kunne have ønsket, at det var helt fast, at jeg fik lov til at have de fem timer, men af de grunde der på biblioteket og at det skal fungere – altså jeg synes at bibliotek ikke skulle rammes af, at der var et projekt – altså hvorfor skulle der så være mindre børneteater osv. Der var en klar prioritering: vil hellere brug timerne på stedet end at rejse. (Fokusgruppe-interview i Vejle; 15.08.05)

Om det har været et problem for biblioteket eller projektet, der svært at sige. Man kan i hvert fald formode, at den viden, der var nødvendig for at gennemføre og afslutte projektet, skulle tilvejebringes på anden vis. Videndeling og vidensspredning gennem landsdækkende konferencer f.eks. fungerede ikke altid efter hensigten, når vi har med små biblioteker at gøre.

Den sidste problemstilling, jeg vil nævne, handler om, hvem det er bedst at dele viden med. Når man taler om videndeling, så tænkes der for det meste på arbejdspladsen, biblioteket og medarbejderne. Og hvad den interne videndeling angår, så har man brugt personalemødet som videndelingsforum. Men man kan godt spørge sig, om det overhovedet skal være ens egne arbejdskolleger på biblioteket, man skal dele viden med.

Hvis vi flytter fokus fra arbejdspladsen over til det nære eller fjerne netværk af personer, der beskæftiger sig med biblioteksbetjening af etniske minoriteter, så kunne man sige to ting:

- Det enkelte projekt og medarbejderne på et givet bibliotek får mere ud af at dele viden med medarbejdere fra andre biblioteker, der arbejder med samme område. Den viden, der skal deles, de problemstillinger, der skal drøftes, og de erfaringer, der skal udveksles, opleves som mere relevante, hvis det kommer fra personer, der er i samme eller lignende situation som en selv. Man er i givet fald i kontakt med fagfolk, selvom de arbejder på forskellige steder. Udbyttet af videndeling mellem fagfolk opleves som stort og motiverende, fordi man slipper for formidlingsaspektet. Selvom kommunikation per mail ikke er specielt god, når man skal snakke projekter, så er den skriftbaserede elektroniske kommunikation trods alt bedre egnet til faglig dialog end til formidlingsopgaver.
- Videndeling øger faglige ressourcer. På den måde bidrager videndeling til at bibliotekerne udvikler medarbejdernes kompetencer på et område, som i lang tid har været et lavstatusområde. Men kunne så spørge sig, om det skal

være bibliotekerne som institution, der skal blive bedre til betjeningen af etniske minoriteter.

Konsulentprojektet har sammen med projekterne under konsulentordningen tilvejebragt et fagligt og et kommunikativt netværk, der eksisterer imellem bibliotekerne. Måske vil det være en oplagt strategi at styrke netværkets faglige ressourcer ved at optimere videndeling mellem de enkelte partnere i netværket. Specialisering vil gavne bibliotekerne og de etniske minoritetsgrupper.

Sammenfattende kan man sige, at der er blevet frembragt megen ny viden gennem konsulentprojektet og projekterne under konsulentordningen. Videndeling har dog ikke fungeret optimalt, hvilket ikke er konsulenternes skyld. Det er strukturelle faktorer, der udgør en barriere for den optimale videndeling. I den sammenhæng vil jeg anbefale, at man overvejer, om det er hensigtsmæssigt at tilvejebringe ny viden og større kompetencer ved at fokusere på bibliotekerne eller ved at styrke de faglige og kommunikative netværk, der arbejder med biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. Den mest fremadrettede strategi er at støtte netværkene. Interaktion og kommunikation bliver mere dynamisk, fordi man samler områdets specialister og fremmer en problemorienteret dialog.

Projektbibliotekernes tilfredshed med konsulentordningen

Om der har været tilfredshed med konsulenternes arbejde og konsulentordningen som sådan, er yderligere et kriterium, der kan bruges til at vurdere, om Biblioteksstyrelsens initiativ har været en succes og har ført til den ønskede nytænkning og konceptudvikling. Hvad tilfredsheden med konsulenternes arbejde angår, kan jeg kun sige én ting: alle de tilbagemeldinger, jeg har fået, viser, at konsulenterne har udført et tiltrængt, nyttigt og værdifuldt stykke arbejde. Arbejdet blev udført på en professionel måde. Man kan sige, at den tilbagemelding jeg har fået fra Herlev Bibliotek, hvor der blev arbejdet med sprogstimulering, gælder stort set alle konsulenter.

Jeg synes Marianne Ellert har været god til kommunikere ud, at der var fokus på området, og at der var råd, viden, økonomisk støtte at hente. Hun har været let at komme i kontakt med, og for mit vedkommende har det været ligetil og ubureaukratisk at søge støtte til mit lille forehavende, som var et forældremøde på tyrkisk med Adil Erdem samt et møde for pædagoger om den kurdisk/tyrkiske kulturs tradition og forhold til sprogtilegnelsen, fortælling og læsning, ligeledes med Adil Erdem. (Herlev Børnebibliotek. E-mail 22.07.05)

Det er den direkte kontakt og dialogen, den kompetente besvarelse på projektbibliotekernes mange spørgsmål og tilførslen af ressourcer enten i form af viden, kontakter eller penge, der blev fremhævet som særlig positive egenskaber. Dette gælder også i de tilfælde, hvor bibliotekernes behov ikke nødvendigvis lå i forlængelse af det projekt, som Biblioteksstyrelsen havde givet udviklingsmidler til. Det var altid muligt at henvende sig til en af konsulenterne for at få en aftale i stand eller en dialog i gang. Ramsø Bibliotek f.eks. arbejdede med sprogstimulering, men var på et tidspunkt plaget af mange uroproblemer. Konsulenten, der havde ansvaret for uroproblemer og konfliktløsning trådte til og kunne hjælpe biblioteket og de eksterne samarbejdspartnere med at anskue problemet fra et nyt perspektiv, hvilket åbenbart omgående førte til en positiv udvikling.

Berit [S. Jakobsen; HE] holdt et oplæg her på et møde, hvor vi havde inviteret lærerne fra integrationsklasserne, pædagogerne fra klubben, hvor de fleste tosprogede er samlet og integrationsmedarbejderne fra kommunen. Alle var glade for mødet og vi fik aftalt, hvad vi skulle gøre, hvis de tiltag vi besluttede ikke hjalp. Berit deltog også i debatten og havde forslag vi kunne bruge. Vi havde ingen problemer denne sommer. (Ramsø Bibliotek. E-mail 24.09.05)

Samarbejdet mellem biblioteket og konsulenten har ofte udviklet sig en intens faglig og personlig kontakt. Mange bibliotekarer, jeg har talt med, omtalte ofte konsulenten som deres konsulent. På den baggrund kan man sige, at den overordnede strategi, konsulenterne havde valgt for at skabe forandring, var overordentlig effektiv. Strategien bestod i at skabe dialogiske rum enten i eller uden for biblioteket. Se den nærmere beskrivelse af strategien i kapitel 2.

Når jeg nu ikke nøjes med udelukkende at vurdere, om man har været tilfreds med den enkelte konsulent, men også med ordningen som sådan, så hænger det blandt andet sammen med professionens etik. Det er ikke svært at forestille sig, at der er forskel mellem den faktiske og den kommunikerede tilfredshed. Det hører med til professionens selvforståelse, at uenighederne klares internt.

Derfor har jeg også set nærmere på, hvordan konsulentordningen blev vurderet ud fra de behov, projektbibliotekerne har ytret, og den service, konsulenterne kunne tilbyde, samt de funktioner, de har varetaget.

Lidt summarisk kan man sige: at projektbibliotekernes behov for

- forandring bliver opfyldt ved, at konsulenterne kan tilføre bibliotekerne relevant viden; her taler vi om forandringsprocessens kognitive funktion.

- udvikling bliver opfyldt ved, at konsulenter skaber interesse gennem dialog; her taler vi om konsulentens funktion til at motivere og stimulere.
- tryghed i forandringsprocessen bliver opfyldt ved, at konsulenten skaber nærhed gennem dialog; her taler vi om forandringsprocessen emotionelle funktion.
- styring af og fokus på forandringsprocessen bliver opfyldt ved, at konsulenten skaber et forpligtende arbejdsfællesskab; her taler vi om konsulentens ledelsesfunktion.
- synliggørelse af forandringsprocessens resultater bliver opfyldt ved, at konsulenten via resultatseminarer skaber en offentlighed, der rækker udover den faglige offentlighed; her taler vi om markedsføring som konsulentfunktion.
- kontakt med bibliotekets eksterne interessenter bliver opfyldt ved, at konsulenten fungerer som informationscentral, der videreformidler relevante kontakter; her taler vi om konsulentens netværksopbyggende funktion.

Nu er det ikke sådan, at konsulenterne kunne eller skulle efterkomme hele det anførte behovsspektrum eller at de nævnte behov var lige vigtige for alle projekter under konsulentordningen. Jeg vil, ud fra det foreliggende materiale, især fremhæve tre funktioner, hvor bibliotekernes behov og konsulenternes tilbud matchede hinanden.

Motivationsaspektet spillede ingen stor rolle i konsulentens virke. De fleste projektbiblioteker var på forhånd interesseret i og motiveret for nytænkning og forandring. En stor del af konsulenternes aktiviteter koncentrerede sig derfor om at formidle viden, der kunne understøtte bibliotekerne i at gennemføre deres projekt. Det blev også nævnt, at behovet for at indgå i et forpligtende arbejdsfællesskab var stort. Projektet var ofte i skarp konkurrence med de opgaver, som biblioteket normalt varetager. I denne sammenhæng var det godt, at man havde en konsulent som indpisker. Konsulenten sikrede, at projektet ikke druknede i bibliotekets normale driftsopgaver. Endelig vil jeg fremhæve markedsføringsfunktionen. Bibliotekerne styrede målrettet hen imod, at projekterne og deres resultater blev synlige i forhold til den biblioteksfaglige og den lokale offentlighed. Konsulenterne understøttede denne målsætning ved at afholde åbne slutseminarer.

Som allerede anført under afsnittet nye bibliotekarroller ville det have været oplagt, hvis konsulenterne i større omfang havde taget sig af den usikkerhed som følger i kølvandet på hver forandringsproces. Forandringsprocessens emotionelle dimension viser sig mest tydeligt i spørgsmål som:

- Hvor legitimt er det for en bibliotekar at udskifte rollen som formidler af informationsbærende materialer med rollen som formidler af viden?

- Hvor går grænsen mellem bibliotekarens faglighed og andre gruppers faglige stæsted?

Jeg vil dog tilføje, at disse spørgsmål er et resultat af den forandringsproces, der er blevet sat i gang. Det vil sige, de har ikke været så påtrængende under processen, men melder sig først nu, hvor processen er ved at være afsluttet. Måske kunne man afholde et seminar, hvor man drøfter forandringsprocessens emotionelle aspekter.

Nye bibliotekarroller

Et af de mest interessante resultater, som er blevet frembragt via kampagnen, er, at diskussionen om nye bibliotekarroller er blevet intensiveret. Diskussionens indhold kan ikke gengives i denne evalueringsrapport, fordi der skal tages stilling til mange komplekse aspekter. Og det er der ikke plads og tid til. Jeg vil dog ganske kort komme ind på tre forskellige diskurser, der har indflydelse på, hvordan de nye bibliotekarroller kommer til at se ud.

Den første diskurs berører emnet: Hvad er bibliotekarens kernekompetencer? Der har hidtil været forskellige bud på kompetencerne: informationsspecialist, kulturformidler eller specialist i vidensorganisering. For mange folkebibliotekarer, der har fået udviklingsmidler fra Biblioteksstyrelsen, har disse betegnelser været for abstrakte. Enten mente man, at man allerede på nuværende tidspunkt varetog alle tre opgaver, eller man var overbevist om, at man slet ikke var i stand til at varetage nogen af disse opgaver.

Til gengæld har formidling og formidlingsformer været udgangspunkt for mange overvejelser over, hvordan man i fremtiden kunne tænke sig at arbejde som bibliotekar. Skal man stadig formidle materialer eller skal man formidle viden – det var et af spørgsmålene. I en del projekter var det ikke formidling af materialer i gammeldags forstand, der var i fokus, men at finde svar på de spørgsmål, der ofte var uudtalte, eller opspore den viden, målgruppen ikke vidste, den havde brug for. Ofte fungerede bibliotekaren som en katalysator mellem forskellige fagligheder, der skulle samles for at optimere formidlingsprocessen. Formidlingen fandt kun sted, fordi bibliotekaren kunne samle faglighederne og få det til at spille sammen. Endelig fungerede bibliotekaren som en slags kontaktmægler. Han eller hun skabte kontakter mellem personer, der havde brug for hinanden, men ikke viste at den anden fandtes. Hvis bibliotekaren ikke havde mæglet mellem de personers interesser og faglige stæsteder, så ville kommunikationen og informationsudveksling ikke have fundet sted.

Hvis man endelig skal tale om materiale, så eksisterer det materiale, der skal formidles, kun i kraft af relationerne mellem forskellige personer eller vidensenheder.

Formidlingsopgaven består også som en slags mægling mellem det sprog, de værdier og de interaktionsformer, der bruges af de personer, der mødes. En fagmand er ikke altid den bedste til at dele ud af sin viden.

Det næste punkt, der vil præge de nye bibliotekarroller, er de opgaver, bibliotekerne i fremtiden skal og vil varetage. Yderpunkter kunne være, at biblioteket på den ene side fungerer udelukkende som distributør af materialer eller på den anden side står for en mere omfattende borgerservice. Borgerservice kunne indeholde så forskellige aspekter som udvidet informations- og kulturformidling samt læring og selvdannelse. Bibliotekarrollerne vil være forskellige - afhængig af, om det bliver det ene eller den anden model, der danner rammen for bibliotekarens virke.

Med henblik på kulturbetjening af etniske minoritetsgrupper vil definitionen af de nye bibliotekarroller afhænge meget af, hvilken integrationspolitisk diskurs, der vil blive den dominerende. Er integration lig med tilpasning til den danske kultur, så vil bibliotekarens funktion først og fremmest bestå i at hjælpe klienten igennem den port, der befinder sig imellem vedkommendes livsverden og danskernes. Er integration derimod lig med gensidig respekt af hinandens kulturelle stædeder, så skal bibliotekaren åbne mange døre til mange forskellige livsverdener.

Diskussionen om de nye bibliotekarroller i forbindelse med kulturbetjeningen af etniske minoriteter er først lige begyndt. Jeg vil dog understrege, at denne diskussion er et vigtigt resultat af den udviklingsproces, Biblioteksstyrelsen efterlyser. Modeludvikling betyder også at finde nye faglige stædeder.

Organisering af biblioteksbetjening af etniske minoriteter

I stedet for at komme med anbefalinger vil jeg afslutte dette kapitel med ganske kort at skitsere, hvordan mange af de ønsker, forslag og kritiske røster, der kunne fornemmes i forbindelse med projektbibliotekernes udviklingsarbejde, kunne samles i en organisationsmodel for biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter. Modellen bygger på fire grundlæggende antagelser:

1. Biblioteker vil i fremtiden efterspørge mere specialviden for at kunne tilfredsstille de etniske minoriteters informationsbehov
2. Behovet for effektive kommunikations- og kompetencenetværk bibliotekerne imellem vil vokse
3. Den lokale forankring og det øgede samarbejde med lokale interessenter har afgørende indflydelse på bibliotekets legitimitet
4. Den etniske livsform vil blive mere kompleks og mere fragmenteret

Disse antagelser indeholder også en kritisk stillingtagen til, hvordan biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter indtil videre er blevet organiseret.

- Den specialviden, bibliotekerne hidtil kunne benytte sig af, var for smal; materialesupplering er vigtigt, men tilgodeser kun et af bibliotekernes mange behov for specialviden.
- Kommunikationen fungerer ikke godt nok, fordi afstanden mellem de centrale og de lokale enheder er for stor. Effektive kommunikative netværk eksisterede kun i nogen regioner.
- Folkebibliotekerne er først i den sidste tid begyndt at interessere sig for samarbejdet med andre lokale interessenter; én af grundene hertil var, at bibliotekerne i alt for langt tid udelukkende interesserede sig for relationen mellem de etniske minoritetsgrupper og deres oprindelseskultur.
- Folkebibliotekerne ved for lidt om den etniske livsform i lokalsamfundet; den tilgængelige viden er ofte for summarisk; der mangler de fornødne redskaber til at forstå de bagvedliggende faktorer, der fastholder mennesker i den etniske livsform.
- Der mangler en dybgående biblioteksfaglig diskussion, der hjælper det enkelte folkebibliotek med at afklare dets rolle og opgaver i forbindelse med betjeningen af etniske minoriteter. Udformning af opgaverne afhænger i høj grad af den rolle, bibliotekerne ønsker at spille i integrationsprocessen. Biblioteket som porten til dansk kultur, biblioteket som frirum for kulturmødet eller biblioteket som en livsline til egen kultur – det er valgmulighederne. Viden, materialebestanden, service og selvforståelse vil variere alt efter, hvilken option man beslutter sig for.

Korte kommentarer til modellen

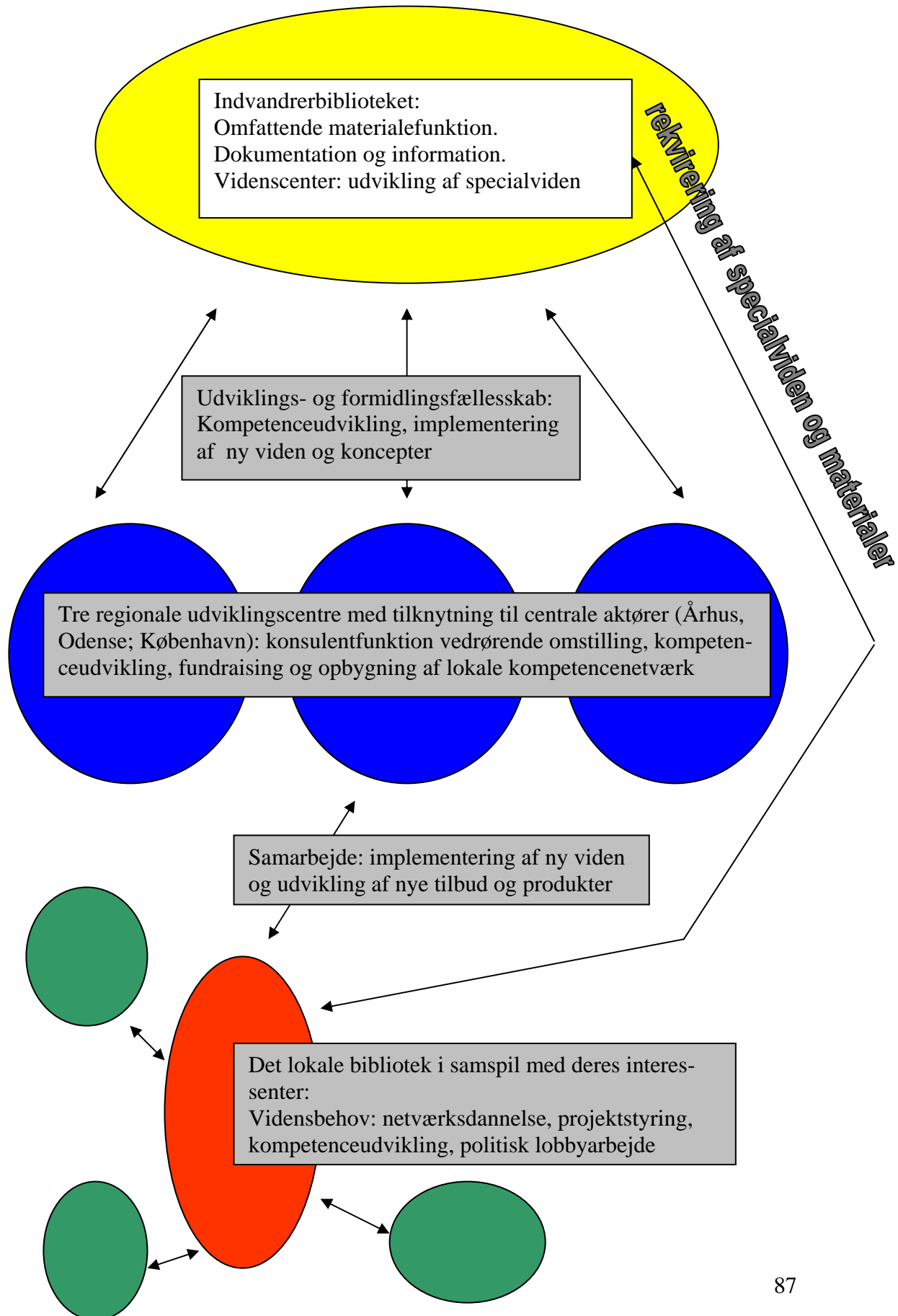
Modellen, der findes på den næstfølgende side, bygger på netværkstanken. Gennem netværket kobles tre centrale aktører sammen: Indvandrerbiblioteket, regionale udviklingscentre og lokale biblioteksenheder.

Indvandrerbibliotekets opgaver består i at varetage en omfattende materialefunktion i forhold til folkebibliotekerne, at sørge for dokumentation af aktiviteter og projekter med interkulturel og biblioteksfaglig indhold samt at være et center for udvikling af specialviden på udvalgte områder. Indvandrerbiblioteket indgår i et udviklings- og formidlingsfællesskab med de tre regionale udviklingscentre. Materiale- og dokumentationsfunktionen er en særskilt opgave, der ikke indgår i samarbejdet med udviklingscentrene.

De tre regionale udviklingscentre er et bindeled mellem de centrale og lokale enheder. Centrene har til opgave at sørge for tilpasning og implementeringen af specialviden, at sikre en vedvarende kompetenceudvikling i de regionale netværk, at formidle de lokale enheders ønsker og behov videre i systemet. Dertil kommer fundraising og markedsføring, kontakt til eksterne samarbejdspartnere og interessenter. Uddannelsesopgaver udføres i sammen med Indvandrerbiblioteket.

Det lokale folkebibliotek står i tæt faglig kontakt med de regionale udviklingscentre. Der arbejdes med formidlingskoncepter, kommunikationsformer og samarbejdsrelationer i lokalsamfundet.

Model for samspil mellem biblioteksfunktioner



Hvad forstås ved læringscentre

Begrebet *læringscenter* har forskellige betydninger – alt efter hvilken institutionel kontekst begrebet bruges i. Tager vi Sverige som eksempel, så er de svenske *lärcentra* del af et netværk af voksenuddannelser; her er der tale om en institution, der hjælper studerende med at uddanne sig, træffe kvalificerede karrierevalg eller tilegne sig ny viden. *Lärcentra* sikrer blandt andet elektronisk adgang til undervisning og biblioteksfaciliteter. Der tilbydes studievejledning. Selvom der findes eksempler på, at biblioteker og læringscentre arbejder sammen, så er det undtagelsen og ikke reglen. Normalt er institutionerne adskilte enheder. (Gustafson 2004)

I Danmark forholder det sig noget anderledes. Når man i de danske biblioteksfaglige fora taler om læringscentre, så tænkes der først og fremmest på *Læringscentret i Vollsmose* (LCV). LCV har med andre ord givet navn til en institutionel innovation, der ellers er tæt forbundet med folkebibliotekernes opgaveportefølje. Konceptet er mere specifikt end det svenske; nøgleaktørerne er på den ene side etniske minoritetsgrupper, på den anden side har vi biblioteker som læringscentre, der varetager ret specialiserede opgaver med henblik på at fremme minoritetsgruppernes kulturelle og sociale integration.

Grundideen bag LCV kan beskrives på følgende måde: man har taget nogle af læringsopgaverne ud af biblioteket og har flyttet opgaverne til et åbent, men særskilt lokale. Den fysiske flytning var også forbundet med en adskillelse af før samlede funktioner. Funktionsadskillelsen har bevirket, at biblioteket kunne udvikle sig til Vollsmoses *åbne dagligstue* (Ann Lauridsen, fhv. afdelingsleder på Vollsmose Bibliotek). Her foregår således mange sociale, kommunikative og oplevelsesorienterede aktiviteter; i læringscentret har man til gengæld koncentreret sig om målrettet at forbedre minoritetsgruppernes informationskompetence og at øge deres kendskab til det danske samfund og de tilsvarende kulturelle værdier. Læringen foregår praksis- og problemorienteret. (Wenger 2004) Man kan sige, at LCV i de tilbageliggende 4 år har udviklet sig til et aktivitetsrum for det brobyggende kulturarbejde. Læringen udgør bindeledet mellem informationservice og kulturformidling. Centralt er dog, at læring opfattes som en del af integrationsprocessen.

Jeg fremhæver *Læringscenter Vollsmose* (LCV) i denne del af evalueringen af to grunde. For det første er LCV - på godt og ondt - blevet til modellen for de biblioteksfaglige aktiviteter, der har til hensigt at kombinere læring og integration. Når der tales om modelskiftet i biblioteksbetjeningen af etniske minoritetsgrupper, henvises der ofte til Vollsmose. LCV tjener desuden som et forbillede for biblioteker, der ønsker at arrangere folkeoplysende aktiviteter og skabe et læringsrum i

biblioteket. Således hedder det f.eks. i beskrivelsen af projektet *Café "Den åbne port"* (Helsingør Kommunes Biblioteker).

Der skal samarbejdes med den frivillige lektiecafé oprettet af Ungdommens Røde Kors. Erfaringerne fra projekt i Vollsmose inddrages. (Bilag 1; rev. aug. 04)

Når en aktivitet, en funktion eller en institution er blevet udnævnt til at være model, så hjælper det andre med at orientere sig. Man ser, hvordan gode intentioner, fremadrettede ideer og spændende initiativer er blevet virkeliggjort - oven i købet med så stor succes, at andre kan lære af det. Modeller viser vej. LCV er øjensynligt modellen for, hvordan biblioteksbetjeningen af etniske minoriteter i fremtiden skal organiseres.

Men der er også ulemper forbundet med, at et koncept eller en praksis bliver fremhævet og ophøjet til at være model for andre. Når noget opleves som forbilledligt, så kan det nemt gå sådan, at modellen skygger for andre gode ideer og initiativer på området. Ideer, som ellers er lige så innovative, opleves nemt som mindre relevante, som afvigende eller mindre succesrige initiativer. Ofte får de ikke den rette opmærksomhed og finansielle støtte. Den nye institutionelle organisationsteori (DiMaggio & Powell) fremhæver, at der er en nøje sammenhæng mellem modeldannelse og efterligning. Når man udnævner et ellers velfungerende koncept til at være model for andre, så begrænser man muligheden for, at der udvikles alternative løsninger.

Der forefindes for det andet nogle særlige kulturelle, sociale og politiske omstændigheder i Vollsmose - omstændigheder, som ikke gælder for mange andre folkebiblioteker i Danmark. Minoritetsgruppernes flyttemønstre, demografiske faktorer og boligforholdene har bevirket, at Vollsmose er blevet til en social og kulturel ghetto. Læringscentret og biblioteket henvender sig derfor til målgrupper, der tilsammen er ret homogene sammenlignet med f.eks. Nørrebro (København) eller Nordborg Kommune. En drøftelse af læringscentrets opgaver, funktioner, aktiviteter og organisationsform må derfor tage udgangspunkt i den omverden, læringscentret er indlejret i. På den baggrund udgør LCV et koncept, der i høj grad skal tilpasses de lokale strukturer.

Jeg vil i det følgende bruge en komparativ metode, når læringsaktiviteterne fra kampagnens knap 30 projekter skal drøftes. Metoden består i, at jeg sammenligner Vollsmoses læringskoncept med de læringsaktiviteter, der er blevet udviklet i kampagnen *Biblioteket – en port til det danske samfund*. Jeg fokuserer dog først og fremmest på de aktiviteter, der modificerer Vollsmoses læringskoncept. At der lægges vægt på modifikationer, hænger sammen med kampagnens overordnede målsætninger, nemlig at skabe innovation og fremme udviklingen. I denne sammen-

hæng kommer jeg ind på læringsformer og læringsmiljøer, på graden af forpligtelse fra deltagerens side samt stationære eller mobile læringscentre. Afslutningsvis diskuteres læring i forhold til bibliotekets mangfoldige funktioner.

Lukkede og åbne læringsformer

Biblioteker har, i det omfang de har givet sig i kast med læringsaktiviteter, altid understreget, at det er dialogen med låneren, brugeren eller, når det gælder læringscentre, den kundskabssøgende, der er afgørende for bibliotekernes syn på læring eller informationsformidling. På denne baggrund kan man sige, at det er de åbne læringsformer, der var fremherskende i det bibliotekariske rum. Åbne læringsformer adskiller sig på centrale punkter fra lukkede læringsformer. Lukkede læringsformer bygger på veldefinerede mål, læseplaner og prøver. Udgangspunktet er en given mængde viden, der nedfældes i et pensum og formidles ved hjælp af anerkendte pædagogiske principper. Målet for læring er på forhånd fastlagt og elevens præstationer bedømmes i forhold til de i læseplanerne fastsatte mål.

Åbne læringsformer bygger som sagt på dialog og en høj grad af selvbestemmelse. Læringen tager udgangspunkt i den enkeltes eller målgruppens læringsbehov og har karakter af tilegnelse, ikke af undervisning. Målene for læringen fastlægges i stort omfang af den kundskabssøgende selv; informationer og viden har ikke på forhånd en autoritativ status. Dialogen mellem den kundskabssøgende og bibliotekaren er den mest fremherskende kommunikationsform.

Mange af kampagnens projekter er gode eksempler på åbne læreprocesser. Selvom man i mange projektansøgninger kan læse, at målet med læringen er at øge minoritetsgruppernes kendskab til den danske kultur eller til det danske samfund, så var det i sidste ende den lærende og hans/hendes erfaringer, der afgjorde, hvordan dette mål blev realiseret. Relevans byggede på indsigt og ikke på autoritet.

Hvad angår de åbne læringsformer er der ingen forskel mellem det læringskoncept, man anvender i LCV, og det koncept, der kom til udtryk i projekternes læringstiltag. Man kunne sammenfatte konceptet med hjælp af tre nøglebegrebet:

- learning on demand;
- dialogisk identificering af informations- og vidensbehov;
- ligeværdig interaktion i bibliotekets læringsrum.

Selv i det projekt, der lå tættest op ad den traditionelle undervisningsform (Vi læser avisen – SAMMEN), skulle projektledelsen igennem hele forløbet vende tilbage til deltagerens behov, ønsker, erfaringer, meninger og holdninger. Sammenfattende kan man sige, at bibliotekets læringsrum kan identificeres med de åbne lærings-

former. Åbenhed kan til tider være en besværlig affære, fordi bibliotekerne på ingen måde kan beråbe sig på andre autoriteter end deres egne aktiviteter. Med andre ord: bibliotekerne må hovedsageligt legitimere sig ved hjælp af deres læringsaktiviteter.

Det er svært at afgøre, om den manglende forankring i et etableret og anerkendt undervisningssystem er en styrke eller en svaghed. Ikke at være en del af undervisningssystemet er en kendsgerning, som man ikke kan og heller ikke skal lave om på. Derfor vil det efter min mening være nyttesløst at efterligne traditionelle læringsformer. Biblioteker som læringscentre har den afgjorte styrke, at den viden, der efterspørges, og den læring, der sættes i gang, opfylder nogle umiddelbare behov. Dette skulle være legitimation nok.

Åbne læringsformer kræver til gengæld organisatorisk fleksibilitet og pædagogisk fantasi samt stor empati. Bibliotekaren må udvise en god situationsfornemmelse, være indstillet på at ændre metoden og tilpasse læringsrummet til de sociale konventioner, der gælder for målgruppen. Desuden er tid en uundværlig ressource.

Frivillig og forpligtende deltagelse

Normalt udgør lukkede læringsformer og forpligtende deltagelse en enhed, mens åbne læringsformer bygger på frivillig deltagelse. Hvis vi tager LCV som eksempel, så arbejder man efter et koncept, hvor læringsformen er åben og hvor deltagelse afhænger af lyst og vilje. I reglen er det sådan, at den kundskabssøgende møder op på læringscentret, formulerer sine informationsbehov og i reglen får sine behov opfyldt på stedet. Derefter ophæves situationen og parterne går hver til sit. Det er den kundskabssøgende, der indleder og for det meste også afslutter læringssituationen.

Læringen vil typisk foregå som en dialog og vil være struktureret efter principper, der stemmer overens med Lave & Wengers koncept (2003) *legitimt perifer deltagelse*. Legitim deltagelse betyder for LCVs vedkommende, at den kundskabssøgende har en ret til at deltage i de processer og benytte sig af de faciliteter, der fører til en forøgelse af hans/hendes viden og færdigheder. Med perifer deltagelse menes, at den kundskabssøgende accepterer rollen som en person, der har et informationsbehov. Denne rollefordeling er således forudsætningen for, at læringen kan forløbe i veldefinerede baner.

Et andet vigtigt element i konceptet er, at læringen finder sted i situationer. Derfor er der hverken tale om længerevarende forløb eller om en fast og varig rollefordeling. Man er kun elev og instruktør, så længe situationen varer. Så snart den er ophævet, bliver også den asymmetri annulleret, der karakteriserer læringen. At læringen er forankret i situationer adskiller LCV fra skoler eller institutioner, der benytter sig af praktikant-, trainee- eller volontørordninger. LCV og bibliotekets særlige

styrke blandt andet i forhold til skolen består i den tætte kontakt og den store tillid, de etniske minoritetsgrupper har til institutionen.

Hvorfor os? For det første, fordi de unge har virkelig stor tillid til os. De føler sig meget godt tilpas her. De snakker med os om deres fremtid og deres planer og alle de ting, som berører deres fremtid. Også de forbehold de har. Det er måske ikke så nemt at kunne fortælle nogle af de samme ting til en vejleder, som de har set en eller to gange. Mange etniske unge tilbringer en stor del af deres fritid hos os. [Jacklin Tawfik; U-guiden (Odense Centralbibliotek) Interview 7. juni 2005]

Man kan formode, at den tætte kontakt og den store tillid kan føres tilbage til, at hverken biblioteket eller LCV optræder som myndighed over for de unge fra de etniske minoriteter. Og når der tilbydes læring f.eks. i form af lektiehjælp, så sker det netop i situationer, de unge selv er med til at definere.

Erfaringerne fra LCV bekræftes fra nogle projekter under konsulentordningen. KASBA projektet (Albertslund) bygger helt på frivillig deltagelse og har i det store hele gode erfaringer med det. Den lidt svingende deltagelse blev opvejset af den store entusiasme, som de tilstedeværende udviste. I evalueringsrapporten (Kaur; u.å., s. 14f.) peges der netop på, at den uforpligtende deltagelse gav gode resultater hos dem, der gerne ville deltage. Men der gøres samtidigt også opmærksom på, at den løse tilknytning havde nogle uheldige følger. Kontakten mellem deltagerne blev ikke uddybet og inddragelsen i planlægningen var besværlig. Man nåede desuden kun dem, der ville og turde; de der gerne ville, men ikke turde være med, kom man ikke i kontakt med. Dette opleves som et åbenlyst dilemma. Som løsning blev der forslået, at biblioteket skulle forsøge sig med tiltag, der fremmer ejerskabet. Oprettelse af brugerråd blev nævnt som mulighed.

Vender vi os mod de projekter, hvor deltagelsen var forpligtende, så skulle man egentlig forvente, at deltagerne følte større tvang, udviste mindre entusiasme eller motivation og af disse grunde ikke fik så meget ud af de læringsforløb, der blev sat i gang. Denne følgeslutning holder dog ikke.

Der har været en række projekter med forpligtende deltagelse. Mange sprogstimuleringsprojekter satsede på et samarbejde med daginstitutioner, skoler og børnehaver. Børnene, der deltog i bibliotekernes tilbud, havde sjældent mulighed for at sige til eller fra. Tager vi Odense Centralbibliotekets projekt *Kan man sluge en kamel?* som eksempel, så var det daginstitutioner og skoler, der mødte op på biblioteket med i alt 160 børn.

Det enkelte læringsforløb bestod af 10 planlagte besøg på biblioteket, hvert besøg havde en varighed af 2 timer. Konkret inviterede vi institutionerne til læringsforløb med udgangspunkt i forfatteren Hanne Hastrups Cirkeline bøger. Børnene har sunget Cirkeline sange, tegnet, læst og leget og lært om ord og begreber. (Søren D. Mortensen; 2005)

Evalueringen af projektet viser, at børnene med glæde deltog i projektet og havde et stort udbytte. Det gælder for stort set alle projekter, der kombinerede sprogstimulering med aktiviteter som leg, fortællinger, musik osv.

Vi læser avisen – SAMMEN (Odense Centralbibliotek) er et projekt, der strukturelt ligner og derfor bedre kan sammenlignes med KASBA – projektet. Her var det forpligtigende deltagelse med mødepligt. Evalueringen viser, at deltagerne var skeptiske i begyndelsen, men efter at deres bekymringer havde lagt sig, gik de meget koncentreret og begejstrede til værks. Begejstringen stoppede heller ikke, da projektet sluttede. Man dannede efterfølgende en læseklub på biblioteket. Tilfredsheden var stor og læringseffekten vurderes som meget tilfredsstillende.

Hvis man så sammenligner projekter med frivillig og forpligtigende deltagelse, så viser erfaringerne, at det åbenbart ikke er så afgørende, om deltagelsen gøres mere eller mindre forpligtigende. Efter min mening er en anden faktor mere afgørende. Hvis det lykkes at udvikle læringsformer, der er åbne og indbyder til medbestemmelse, og et læringsmiljø, der bygger på tillid og gensidig respekt, så vil man kunne vække entusiasme, medansvar og ejerskab – uanset graden af frivillighed. Det er med andre ord vigtigt ikke at lave noget for, men sammen med målgruppen. Målgruppen skal kunne opleve, at tilbuddene er relevante for dem.

Hvordan man opbygger tillid og gensidig respekt, er afhængig af, hvilke målgrupper man har inviteret til at deltage i læringsforløbene. Jacklin Tawfik (U-guiden) taler om tillid, der opbygges med tiden. KASBA – projektet har gode erfaringer med personlige relationer og en ikke-formynderisk holdning. *Vi læser avisen – SAMMEN* – her er det medansvar og medindflydelse, der var grobund for aktiv deltagelse. Projekter med sprogstimulering har formået at skabe tillid ved hjælp af fællesskab og oplevelse.

Jeg anser dog en ting for at være afgørende, når biblioteker arbejder med læring: biblioteker har et godt ry blandt de etniske minoriteter på grund af institutionens afstand til systemerne: skolesystemet, sociale myndigheder, arbejdsmarked. Dette ry må ikke sættes over styr, hvis man ønsker at holde kontakten til målgruppen.

Stationært eller mobilt læringscenter

Der er en række projekter, der har flyttet læringsaktiviteterne fra biblioteket ud til andre miljøer. Enten brugte man børnehaver (*Biblioteksharmonikaen*, Nordborg Kommunes Biblioteker), skoler (*Barfodsbibliotekaren*, Vejle Bibliotek; Læsehunger, Århus Kommunes Biblioteker) eller etniske klubber (U-guiden; Odense Centralbibliotek) som læringsrum. Aktiviteterne var af ret forskellig karakter. I børnehaven var det leg, sang og sprogstimulering. I skolerne deltog man i indskolingsforløbet eller havde et samarbejde vedrørende én lektiecafé, der henvendte sig til stille piger. Etniske foreninger bliver først og fremmest brugt til at orientere forældrene om, hvor vigtig uddannelse og karriereplanlægning er for deres børn. Selvom biblioteket ikke arrangerede målrettede læringsforløb til de etniske foreninger, så var besøget dog en væsentlig forudsætning for at skabe interesse og forståelse for emnet.

Man kan selvfølgelig spørge sig selv, om det er hensigtsmæssigt at flytte læringsaktiviteter ud af biblioteket. Der er sikkert mange gode grunde til ikke at gøre det. Det er besværligt at flytte aktiviteterne til et andet sted. Man der to grunde til, der taler for læringscenter som stationære enheder. Ved stationære læringscentre forstås indretninger, der er synlige, varige og er en del af biblioteket.

For det første er vejene fra biblioteket til eksterne steder ofte lange og kringlede. Her måles der ikke (kun) i kilometre, men (også) i kendskab til de etniske miljøer. Man skal virkelig kende sine omgivelser godt for ikke at fare vild i et uvejsomt terræn. Vejene er kringlede og man kan aldrig være sikker på, at man finder vejen til præcis den målgruppe, man ønsker arbejde sammen med. Det etniske miljøer er ofte opsplittede og råder over en broget forhistorie, hvad angår deres ankomst til Danmark, deres tilknytning til oprindelseslandet eller til transnationale fællesskaber.

For det andet er et stationært læringscenter på sin vis et symbol for en ligelig behandling af både den enkelte og grupperne. Alle kan møde op og benytte sig af bibliotekernes læringstilbud. Det er et vigtigt signal, at biblioteket tilbyder læring til alle uanset etnisk oprindelse, religiøs eller politisk overbevisning. At flytte aktiviteterne ud af institutionen kan nemt misforstås. Der kan f.eks. være tale om en slags socialprævention, det vil sige, at institutionen målretter sine tilbud og arbejder med de grupper, der har de største problemer.

Der er dog også en række grunde, der taler for at flytte aktiviteterne ud til miljøet. Lige så besværligt det kan være at finde de rigtige veje til de etniske miljøer, lige så brydsomt kan det være at finde vejen ind i bibliotekets læringsrum. Den mentale og symbolske afstand kan være stor; trygheden, som er knyttet til de kendte omgivel-

ser, mangler ofte. Den sproglige barriere kan være en forhindring for ikke at være udfarende og opsøgende, selvom interessen og nysgerrigheden er stor.

Jeg har holdt foredrag for foreninger, somaliske foreninger. Foredrag i forhold til uddannelsesvejledning og hvor vigtigt det er, at de unge får deres forældres støtte. Vi har så haft erfaringer med, og det er sket meget ofte, når du indkalder til et møde, så kommer de ikke. Så brugte vi en anden metode: at vi tog selv derhen, hvor de er. Og det er så de etniske foreninger.

Der var 50 mennesker – det var også organiseret. Men det var på deres præmisser – det var der, hvor de føler sig mere tilpas, du ved. Jacklin Tawfik (*U-guiden*. Odense Centralbibliotek. Interview 7.06.05)

Et andet argument for et flytte bibliotekets læringsaktiviteter kan man finde i et notat fra Vamdrup Bibliotek. I et notat kan man læse, at projektet startede godt; der kom mange deltagere. På en tur til Slotssøbadet i Kolding deltog 37 kvinder. Men pludselig stopper det pæne fremmøde.

Desværre er der ikke mødt så mange op de sidste par gange. Ad omveje har vi hørt af nogen der føler sig lidt til grin, men ingen vil rigtig ikke sige noget. (Café dansk – Status. KVIPI; Resultatseminar 1.juni 05)

Selvom det aldrig blev opklaret, hvorfor det pæne fremmøde stoppede, kan man nemt forstille sig, at deltagerne (eller det etniske miljø) begyndte at føle sig utrygge og derfor blev forhindret i at komme. I hvert fald har kommunikationen mellem biblioteket og deltagerne ikke været helt uproblematisk, når biblioteket kun af omveje fik at vide, hvorfor deltagerne udeblev. Om man kunne have undgået frafaldet, hvis man havde flyttet læringsrummet ud af biblioteket, er svært at sige. Men projektets indlejring i de etniske netværks forskellige fora kunne – alt andet lige - have reduceret faren for, at deltagerne følte sig lidt til grin eller ligefrem blev mistænkeliggjort. Der ville have været større åbenhed og transparens omkring projektet.

Et tredje argument, der kunne tale for at flytte læringsaktiviteterne ud af biblioteket støder vi på i projektet *Sproget – porten til det åbne samfund* (Nørrebro Bibliotek). Intentionen med og metoden for projektet vil jeg karakterisere som sprogstimulering med opsøgende forældreoplæring i Mjølner Parken (boligkvarter i København med mange indvandrere). Bibliotekaren har måttet konstatere, at børnenes sproglige udvikling ikke forløb optimalt. Forældrene talte for lidt med deres børn.

Men det var ikke nok udelukkende at satse på sprogstimulering og arbejde med børnene. Hvis man ønsker at bryde igennem den mur af tavshed, der omgiver bar-

net og som ifølge bibliotekaren skyldes en overdreven forventning til det danske sprog, så skulle forældrene inddrages i projektet. Da de i startperioden ikke mødte op på biblioteket, var der ingen vej uden om – læringen måtte foregå i forældrenes hjem. Budskabet fra bibliotekaren var meget enkelt: Tal med jeres børn på det sprog, der er naturligt for jer – så skal det danske nok komme. Samtidig fik de så demonstreret, hvordan man kan hjælpe børnene i deres sproglige udvikling. Forældrene lærte, hvordan de kan hjælpe deres børn og i det hele taget tage ansvaret for børnenes udvikling.

På et mere overordnet plan beskriver Stine Fugl, bibliotekar fra Nørrebro Bibliotek, sammenhængen mellem social isolation og manglende mobilitet. Når man ikke kender verden udenfor kvarteret og når man kun har det etniske miljø som referenceramme, så er det svært at forlade både den åndelige og sociale ghetto.

Så der er et meget stort behov for at komme ud af det ghettomiljø. Der er også flere, der snakker om, at de ønsker at flytte fra Mjølner Parken; men det er håbløst at komme væk fra miljøet. (Interview med Stine Fugl (Nørrebro Bibliotek); 29.06.05)

Mange har ønsket at møde det åbne samfund, men der skal være nogen, der viser vej. At flytte læringen ud af biblioteket og ind i forældrenes hjem, kan være det første skridt på vejen ud af ghettoen. Det drejer sig om både at videregive viden om verden udenfor og at opbygge tillid ved at skabe en fælles kulturel referenceramme.

Man kan uden store ændringer inddrage erfaringerne fra den mobile læring i læringscenter-konceptet. Der taler ikke noget imod at arbejde tættere sammen med forældre, klubber eller etniske foreninger og afholde nogle af de planlagte aktiviteter et andet sted. Formålet kunne være at bygge bro mellem forskellige livsverdner og bane en vej ud af den åndelige og sociale ghetto. Men læringscentret skal også være en fysisk enhed, der er åben for alle.

Fortælling som læring

Der er en række projekter, der beretter om, at fortællinger har spillet en vigtig rolle som læringsaktivitet. Der kan skelnes mellem to måder at integrere og bruge fortællinger på.

En del projekter har inviteret en professionel fortæller, afholdt eventyrtimer, indrettet fortællerværksteder eller oprettet fortællegrupper (Læsehunger; To om sproget; Sange, børnebøger og kulturoplevelser [Farum]). Her har man knyttet fortællingen til eventyrgenre. Deltagerne blev opfordret til f.eks. at fortælle hinanden eventyr fra Danmark eller deres oprindelseslande. I andre tilfælde fik de læst eller

vist eventyr af en bibliotekar eller af en professionel fortæller. Målet med at bruge fortællingen på denne måde, er at vække tilhørernes fantasi. Desuden kunne de indleve sig i og at tilegne sig sproglige og dramaturgiske virkemidler. Fortællingen gav mulighed for at lytte og være åbne over for hinanden. Man kan være sammen og snakke med hinanden og samtidig udvikle sin begrebsverden og blive bevidst om sine følelser. Det fremgår tydeligt af det materiale, som står til min rådighed, at bibliotekerne eller bibliotekerne sammen med eksterne aktører har gjort sig stor umage for at stable et inspirerende fortæller- og læringsmiljø på benene.

Der var dog også nogle få projekter, hvor fortællingen blev brugt på anden vis. Jeg kan ikke sige, om man fra starten havde planlagt at arbejde med den type fortællinger eller om projekterne har udviklet sig i den retning, fordi deltagernes ønsker og behov var meget påtrængende. Fortællinger fungerede i hvert fald som et værktøj, der blev brugt i forbindelse med identitet og identitetsarbejde. Som projekter, hvor fortællinger blev brugt i identitetsarbejdet, kan der nævnes følgende: Mødestedet i Ringe; Vi læser avisen - SAMMEN; Biblioteket en port til lokalsamfundet). Der er sandsynligvis flere projekter, der brugte fortællingen på samme måde uden at det nødvendigvis blev noteret som noget særligt.

Jeg vil bruge *Vi læser avisen – SAMMEN* som eksempel på, hvordan livshistorier og fortællinger blev brugt. Projektet havde til hensigt at øge deltagernes informationskompetence. Det viste sig meget hurtigt i forløbet, at det ikke var særlig tilfredsstillende for de deltagende kvinder at få at vide, hvordan avisen kunne bruges som informationskilde og hvordan avisen blev læst i Danmark. For at kunne nærme sig kvindernes – ofte skjulte – informationsbehov, var det nødvendigt også at se på deres aktuelle livsbetingelser og lytte til deres livshistorier. Set fra kvindernes perspektiv var det ret vigtigt at kunne berette om deres oplevelser fra både Danmark og oprindelseslandet. Det at have mulighed for at fortælle og blive lyttet til var en vigtig forudsætning for at kunne tilegne sig og forstå nogle af de hændelser og oplevelser, som deltagerne har været igennem. På denne baggrund var fortællinger med til at rekonstruere dele af kvindernes individuelle og sociale identitet og skabe en fælles referenceramme.

Men fortælling er ikke kun et værktøj til at rekonstruere og nyfortolke den individuelle livshistorie. Fortællingen og det at fortælle er også del af den sociale praksis, der er knyttet til specifikke sproglige og sociale konventioner; og ved at indbygge denne praksis i projekterne videregiver man sociale kompetencer og kulturel viden. Man skal bare forestille sig, hvordan en fortæller optræder og positionerer sig, når han vil trænge igennem med sin historie. I en kultur, der som den danske er forankret i individualitet, image og personlig fremtoning, vil fortællingen og positioneringen følge ganske bestemte regler. Med andre ord: at positionere sig som fortæller – dette fortæller en del om, hvordan man ser på sig selv og den omgivende

virkelighed. Men fortællinger kan endnu én ting. Når deltagerne skal navigere i et spændingsfelt mellem forskellige livsverdner, så kan fortællingerne bygge bro mellem disse verdener og på den måde transformere den kulturelle og sociale virkelighed.

I projekterne blev fortællingen brugt ofte og til mange formål. På den ene side spillede de en vigtig rolle i form af eventyr eller andre litterære genrer. Her var meningen at stimulere deltagernes sprog og fantasi. Men læringen fandt på den anden side også sted, når deltagerne berettede om deres liv og rekonstruerede deres livshistorier. Og endelig var det sådan, at fortællinger fungerede som mønstre til at erkende virkeligheden og agere i den. Det sidste perspektiv blev nævnt et par gange i de foreliggende afrapporteringer, men der mangler – så vidt jeg kan se det - et klart koncept, der kobler fortællinger og erkendelse sammen.

Sammenlignet med læringskoncept fra LVC har projekterne på dette punkt været nyskabende specielt med henblik på den type læring, der bygger på kommunikation, narration og identitet.

Bibliotekets mangfoldighed og læringsperspektivet

Jeg har indledt evalueringsrapporten med at konstatere, at mange af de projekter, der – direkte eller indirekte - er blevet støttet i forbindelsen med kampagnen *Biblioteket – en port til det danske samfund*, handlede om læring. Når man ser tilbage på de danske folkebibliotekers historie, så er læring, dannelse og uddannelse sådan set ikke noget nyt. I historiens løb blev der imidlertid etableret en særlig praksis. Biblioteker, lige som andre kulturelle institutioner, har befundet sig i en armslængdes afstand fra det politisk administrative system. Det hører også med til institutionens historie og selvforståelse, at biblioteker ikke opdrager, men oplyser. Deres brugere blev derfor hverken opfattet som elever eller klienter. Derimod er ønsket om at være kulturelle mødesteder, fristeder for integration og i det hele taget et symbol på kulturel mangfoldighed i dag fast forankret i institutionen og professionen.

Når man nu tilbyder læring eller lignede målgrupperelaterede aktiviteter, så kan man ikke undgå at stille sig det spørgsmål, der lyder: Er folkebibliotekerne ved at overskride den usynlige grænse, der markerer forskellen mellem at være et neutralt mødested og at være en institution, der formidler de fremherskende kulturelle værdier og normer. For at kunne besvare dette spørgsmål er det nok vigtigt at se nærmere på, hvem der definerer læringsbehovene og måden, hvorpå de bliver opfyldt.

Det fremgår af kampagnens projekter, at læring i sig selv hverken fremmer tilpasning til eller en emancipation fra det eksisterende samfund. Læring er såvel socialt

disciplinerende som individuelt frigørende. Læringen sikrer både samfundets reproduktion og bidrager til dets forandring. Dette gælder også for den læring, der foregår i det bibliotekariske rum.

En række biblioteker, der deltog i kampagnen, har overvejet grundigt, hvordan de ville møde de udfordringer, der er opstået efter at læringen flyttede ind i bibliotekerne. Der fremføres blandt andet, at

- læringen først og fremmest skal kvalificere til et kulturelt åbent samfund,
- der skal tages udgangspunkt i den enkeltes autonomi,
- læring skal foregå på basis af de kundskabssøgendes behov og erfaringer,
- læringsformerne skal være åbne.

Anbefaling

Det er afgørende for biblioteker som læringscentre, at man kan tydeliggøre, på hvilken måde bibliotekernes læringsbegreb adskiller sig fra den type læring, der finder sted i de etablerede uddannelsesinstitutioner. På baggrund af erfaringerne fra bibliotekernes mangesidige læringsaktiviteter, vil jeg anbefale, at der arbejdes mere systematisk og med afsats i relevante teorier og afprøvede metoder for at udvikle et læringskoncept, der stemmer overens med folkebibliotekets selvforståelse som kultur- og informationsformidler. Dette udviklingsarbejde kan f.eks. foregå i et videnscenter, der har tilknytning til relevante forskningsmiljøer. Danmarks Biblioteksskole, Statsbiblioteket og interesserede Centralbiblioteker kunne gå sammen om finansieringen af et praksisrelateret Phd-projekt.

Anvendt litteratur

Publiceret materiale

Andersen, N Å (2002) "Polyfone organisationer", i: *Nordiske Organisationsstudier*, Fagbokforlaget, Oslo, nr. 2, s. 27-53

Elbeshausen, H (2005) Vi læser avisen – SAMMEN. Avislæsning som målgruppe-relateret kulturarbejde. Danmarks Biblioteksskole

Evalueringscenteret (1998) Selvevaluering

<http://www.uvm.dk/uni/evaluering/eval1.htm#4.6%20Styregruppen>

Frirum til Integration. En undersøgelse af de etniske minoriteters brug af bibliotekerne (2/2001) (Udarbejdet i samarbejde mellem Statsbiblioteket, Odense Centralbibliotek og Århus Kommunes Biblioteker)

<http://www.aakb.dk.drirum/Hovedrapport.doc>

Gustafson, K (2004) Folkbibliotek och lärcentra. Ett pedagogiskt samarbete under utveckling. Magisteruppsats i Biblioteks- och Informationsvetenskap vid Biblioteks- och Informationsvetenskap/Bibliotekshögskolan 2004:34

<http://www.hb.se/bhs/slutversioner/2004/04-34.pdf>

Habermas, J (1983) *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

Lave, J & Wenger, E (2003) *Situeret Læring og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag

Mezirow, J (1990) *How Critical Reflection Triggers Learning*. i: Mezirow, J (ed.) *Fostering Critical Reflection in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass-Publishers.

Mortensen, S D. (2004) Kan man sluge en kamel? Dansk sprog og kultur - en forudsætning for integration; <http://www.forbindelser.dk>

Nielsen; K & Kvale, S (red.) (1999) *Mesterlære – Læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Olsen, L (2005) *Konsulenter i regionale netværk for biblioteksbetjening af etniske minoriteter i et kulturelt mangfoldigt samfund*. København: akf-forlaget.

Scriven, M (1973) "Goal free evaluation," I: House, E R, (ed.), *School Evaluation: The Politics and Process*, Berkeley: McCutchan. pp. 319-328

Wenger, E. (2004) *Praksisfællesskaber. Læring, Mening og Identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.

Ældre Sagen (2005) *Ældre Sagen Årsrapport 2004*. København

Ikke publiceret materiale

Interviews

Fokusgruppeinterview med de 4 etniske konsulenter; København 19.05.05

Fokusgruppeinterview med repræsentanter fra Kvinde/Pige Netværksgruppen; Odense 1.06.05

Fokusgruppeinterview med repræsentanter fra Startpakke-netværk; Vejle; 15.08.05

Interview med Stine Fugl (Nørrebro Bibliotek); København 29.06.05

Interview med Marianne Ellert (Etnisk konsulent for Sprogstimulering) Albertslund 5. okt.05

Interview med Ann Poulsen (Biblioteksstyrelsen) København 26. okt. 05

Interview med repræsentanter fra konsulenternes ansættelsessteder; Odense 14. sept. 05

Interview med Gitte Fangel (Etnisk konsulent for Startpakken); Vejle 15.08.05

Interview med Bente Weisbjerg (Etnisk konsulent for Kvinde/Pigeprojekter); Odense 14.09.05

Interview med Berit S. Jacobsen (Etnisk konsulent for Det urolige Bibliotek); København 16.09.05

Interview med Inger Søndergård, KASBA-projektet; Albertslund 19.05.05

Interview med Susanne Schytz, (Helsingør Kommunes Biblioteker) Helsingør 3.08.05

Interview med Jacklin Tawfik; U-guiden (Odense Centralbibliotek) Odense 7. juni 2005

Rapporter

Bundgaard; M (2005) Evalueringsrapport: To om sproget. Juelsminde Bibliotek.

Kaur, R. (uá) KASBA; Evalueringsrapport af projektet på Hedemarkens Bibliotek, Albertslund.

Selvevalueringsrapport

Afzal, R Selvevalueringsrapport; 29. juli 2005

Weisbjerg, B Selvevalueringsrapport

Jakobsen, B S Selvevalueringsrapport

Ellert, M Selvevalueringsrapport

Fangel, G Selvevalueringsrapport; juni 2005

Indledning

Denne vejledning danner grundlag for den selvevalueringsproces og selvevalueringsrapport, der indgår som et vigtigt dokument i evalueringen af konsulentprojektet for biblioteksbetjening af etniske minoritetsgrupper. Selvevalueringen foretages både af de fire konsulenter samt projektlederen i det omfang, institutionen varetager styrende eller koordinerende opgaver i forhold til konsulentprojektet som helhed. Selvevalueringen er tænkt som en mulighed for at gøre rede for konsulenternes arbejde, aktiviteter og projekter. I den efterfølgende vejledning beskrives de tyngdepunkter, som der skal arbejdes med; den er tænkt som et arbejdsredskab, der skal sikre en nogenlunde ensartet udformning af selvevalueringsrapporten.

Kontekst

Selvevaluering er en central aktivitet, der skal ses i sammenhæng med evalueringen af de projekter, der har fået støtte fra Biblioteksstyrelsens kampagne *Biblioteket – en port til det danske samfund*. Gennem kampagnen skal der udvikles målgruppe-relaterede service-, informations- og læringskoncepter til etniske minoriteter. Kampagnen retter sig både mod folkebibliotekernes personale og de etniske minoritetsgruppers informationsbehov. Kampagnens grundlæggende hensigt er at højne folkebibliotekernes interkulturelle kompetencer og at lette minoritetsgruppernes vej ind i det danske samfund.

Evalueringen og selvevalueringen af konsulentprojektet omfatter perioden fra 1. august 2004 til 31. august 2005. Fra august 2002 til juli 2004 havde Biblioteksstyrelsen, med støtte fra Indvandrerbiblioteket, oprettet fire delkonsulentstillinger. De fire netværkskonsulenter fortsatte med deres aktiviteter efter at første projektperiode var udløbet, men med et ændret kommissorium og i en ny organisationsform. På nuværende tidspunkt foreligger rapporten "Konsulenter i regionale netværk for biblioteksbetjening af etniske minoriteter i et kulturelt mangfoldigt samfund" og artiklen "Konsulenter har sat integration af etniske minoriteter på dagsordenen" (AKF forlaget 2005).

Evalueringen af konsulentprojektet indbefatter både konsulenternes brede vifte af aktiviteter og et begrænset antal af projekter, som støttes af konsulenterne men gennemføres af andre aktører. Selvevalueringen omfatter først og fremmest de aktiviteter i konsulentprojektet, som den enkelte konsulent selv har iværksat og har ansvaret for. Her tages der udgangspunkt i kommissoriet for konsulentprojektet og de eksisterende handlingsplaner. Projektlederen fokuserer i sin selvevaluering på

de koordineringsopgaver, der sikrer gennemførelsen af konsulentprojektet som helhed. Selvevalueringen er et vigtigt dokument i forbindelse med udarbejdelsen af den endelige evalueringsrapport.

Selvevalueringens indhold

Der er knyttet tre forskellige formål til gennemførelsen af selvevalueringsprocessen. Selvevalueringen:

- er konsulentens eget redskab til at vurdere og dokumentere de barrierer og muligheder samt styrker og svagheder, som man har oplevet i projektperioden;
- er tænkt som en forberedelse til både det afsluttende seminar, som hver enkelt konsulent afholder ved projektets udløb, og til den efterfølgende afreportering;
- er et vigtigt led i udarbejdelsen af evalueringsrapporten for konsulentprojektet. Den bidrager til at udforme det koncept, der fremover vil gælde for biblioteksbetjening af etniske minoritetsgrupper.

Selvevalueringen foretages i forhold til evalueringens tyngdepunkter.

Evalueringens to tyngdepunkter er:

- Konsulentprojektets arbejde med folkebibliotekernes kompetenceudvikling, hvad angår biblioteksbetjening af etniske minoritetsgrupper;
- Konsulentprojektets arbejde med at præcisere folkebibliotekernes rolle som læringscentre.

I selvevalueringen skal konsulenterne komme ind på begge tyngdepunkter. Den største vægt lægges dog på punkt 1.

Selvevalueringen er ikke identisk med de allerede eksisterende handlingsplaner eller de løbende afrapporteringer. Selvevalueringen skal være:

- reflekterende - ikke kun beskrivende;
- argumenterende; den skal gerne indeholde begrundelser;
- vurderende i forhold til de igangværende aktiviteter;
- fremadrettet i forhold til implementeringen af de modeller og koncepter, konsulenten har udviklet.

Det fremadrettede perspektiv fremhæves ekstra i denne evaluering, fordi Biblioteksstyrelsen ved flere lejligheder har talt om et modelskifte samt bibliotekernes ændrede opgaver og bibliotekarens nye funktion og rolle i forbindelse med biblioteksbetjeningen af etniske minoritetsgrupper. I denne sammenhæng nævnes også læringscenter-konceptet.

Selvevaluering: omfang og form

Vejledningen indeholder en række spørgsmål, som er opdelt i tre tematiske grupper. Selvevalueringen følger denne tematiske inddeling. Hvis det er nødvendigt at fremlægge synspunkter eller resultater, der ikke er indeholdt i de stillede spørgsmål, så kan dette ske i det uddybende interview.

Selvevalueringen foregår skriftligt og mundtligt. Den skriftlige del består af en rapport, hvor den enkelte konsulent sammenfatter og vurderer de resultater, der gennem konsulentens indsats er blevet opnået, og de barrierer, der har begrænset effekten af konsulentens virke. Det er vigtigt, at konsulenten i sin skriftlige rapport kommer ind på de overskrifter, der er opført på side 4.

Rapporten følges op med et interview, hvor hver konsulent får lejlighed til at uddybe sine vurderinger og synspunkter. Udgangspunkt for interviewet er de spørgsmål, der er opført i vejledningen til selvevalueringen.

Rapporten bør fylde **3 til 4 A4-sider** eksklusive bilag. Rapporten sendes til Center for Kulturpolitiske Studier i ét papirseksemplar og i elektronisk form som e-mail til he@db.dk. Så fremt det ikke allerede er sket, ønskes der vedlagt dokumentation i forbindelse med beskrivelserne af de aktiviteter, den enkelte konsulent har sat i gang. Dokumentation kan bestå af arbejdsplaner, handlingsplaner, referater, tilbagemeldinger, udredningsarbejde mv. Bilag til selvevalueringsrapporten vedlægges i et eksemplar.

Selvevalueringsrapporten skal være Center for Kulturpolitiske Studier i hænde senest den **1.juli 2005**. Efter afleveret selvevalueringsrapport aftales et møde for det uddybende interview. Det er vigtigt at tidsfristen overholdes af hensyn til, at evalueringen skal være afsluttet senest den 15. december 2005.

Spørgsmål

Spørgsmålene i selvevalueringen har det overordnede formål at afklare, hvilke kompetencer konsulenterne i samspil med de øvrige projekter under *Biblioteket – en port til det danske samfund* har tilført de fire indsatsområder. Indsatsområderne for evalueringen defineres som tværregionale og emneorienterede. Indsatsområderne er:

- Sprogstimulering af tosprogede børn
- ”Det urolige bibliotek”
- Pige/kvindeprojekter

Startpakke – idéer og værktøjer til biblioteksbetjening af etniske minoriteter

Evalueringen og selvevalueringen skal tegne et billede af de kompetencer og kvalifikationer, der anses for at være nødvendige, når bibliotekerne skal ændre deres eksisterende betjenings- og formidlingskoncepter og når bibliotekerne aktivt skal inddrage etniske minoriteter i livslange læringsprocesser.

Selvevalueringen er både en beskrivelse og en vurdering af den igangværende udviklingsproces.

De fire indsatsområder udgør ikke alle tænkelige aktivitetsmuligheder. Der kan have været andre indsatsområder. Når konsulenten henviser til andre end kampagnens projekter for at synliggøre og begrunde konsulentens virke, så er det vigtigt ganske kort at nævne, hvilken rolle disse projekter i konsulentens arbejde spiller.

Besvarelse af spørgsmålene

Der stilles en række spørgsmål, der samles under tre overskrifter. Overskrifterne berører

overgangen fra at være netværkskonsulent til at være emnekonsulent

organiseringen af konsulentprojektet; konsulenternes kvalifikationer

konsulentens rolle som forandringsaktør

Spørgsmålene er tænkt som en uddybning af de tre overskrifter og må derfor gerne besvares samlet. Projektledelsen koncentrerer sig hovedsagligt om de spørgsmål, der vedrører projektets organisation, de administrative opgaver samt fælles læring og refleksion. Hvis der er spørgsmål angående selvevalueringen og enkelte spørgsmål, så er I altid velkomne at ringe (3234 1390) eller maile (he@db.dk) til mig.

Spørgsmål vedrørende overgang fra netværk til emneorientering

1. Har og (hvis ja) hvordan har den nye organisationsform påvirket indholdet i de aktiviteter og projekter, der allerede var opstartet i den toårige projektperiode?
2. Har og (hvis ja) i hvilket omfang har den nye organisationsform påvirket allerede eksisterende samarbejdsrelationer mellem konsulenten og de involverede biblioteker?
3. Hvilken type aktiviteter er den mest fremherskende i den nye organisationsform sammenlignet med den gamle?
4. Har emneorienteringen vist sig at være en fordel i forhold til netværksorienteringen?
5. Har og (hvis ja) hvordan har bibliotekerne reageret på ændringen i konsulentprojektets organisationsform?

Konsulentprojektet: organisering, samarbejdsformer og kvalifikationer

1. Hvor mange projekter har været tilknyttet dit indsatsområde og hvad har antallet af tilknyttede projekter betydet for dit arbejde som konsulent? Del projekterne op i to grupper: gruppe 1 rummer de projekter, der har fået bevillinger fra kampagnen; gruppe 2 rummer de projekter, konsulenten har støttet på anden vis.
2. Beskriv kort, hvordan den interne organisering af konsulentprojektet ser ud, og vurder, om organiseringsmåden (sparringspartner, konsulenterne som gruppe, projektledelsen, styregruppe) har været hensigtsmæssigt for, at du kunne opnå dine målsætninger. Nævn fordele og ulemper.
3. Til hvert indsatsområde har der været tilknyttet to konsulenter, hvor den ene var sparringspartner for den anden. Beskriv samarbejdet med din sparringspartner og nævn fordele og ulemper, du har oplevet med sparringspartnerordningen.
4. Gør kort rede for
 - a. den støtte, du har fået fra kampagnerelaterede institutionerne f.eks. dit eget bibliotek, Indvandrerbiblioteket som projektansvarlig institution eller styregruppen for konsulentprojektet og
 - b. den eksterne opbakning, du har fået fra f.eks. projektbibliotekerne, centralbibliotekerne samt eksterne samarbejdspartnere.

5. Gør rede for de kvalifikationer, som har været nødvendige for at du kunne udføre dit arbejde som konsulent. Det vil være oplagt at skelne mellem personlige, faglige og procesrelaterede kvalifikationer.
6. Forandringsprojekter udvikler en egendynamik. Beskriv de lære- og refleksionsprocesser, som konsulentgruppen har igangsat for sig selv som team. Hvilken overskrift vil du mene er den mest rammende for jeres fælles læringsaktiviteter?
7. Biblioteker varetager mange funktioner. Tag stilling til, hvilke af dine erfaringer og kvalifikationer der er så centrale, at de burde være til stede i biblioteket som læringscenter.

Konsulentens rolle som forandringsaktør

1. Gør rede for, hvorfor du har valgt det pågældende indsatsområde og hvilke visioner og målsætninger du ønskede at opnå gennem dit arbejde.
2. Der ønskes en redegørelse og en vurdering for den overordnede strategi, du anvendte for at bidrage til udviklingen af en ny praksis og af en ny kompetenceprofil hos de biblioteker, der var tilknyttet dit indsatsområde.
3. Gør rede for de behov for hjælp, bibliotekerne har givet udtryk for over for konsulenterne.
4. Du bedes at beskrive, hvilken rolle du har spillet i forhold til de forskellige projekter i dit indsatsområde. Forestil dig, hvordan projekterne var forløbet, hvis konsulentordningen ikke fandtes.
5. Der ønskes en kort redegørelse for, hvad der har gjort mest indtryk på dig i dit arbejde som forandringskonsulent. Tag udgangspunkt i dit samarbejde med bibliotekerne.
6. Tag stilling til spørgsmålet, hvordan dit arbejde som konsulent og de aktiviteter, du har sat i gang, bedst kan videreføres efter projektets ophør.

Projektledelsen (besvares kun af projektlederen)

1. Hvad har ændringen i organisationsformen (fra netværk til emnekonsulenter) betydet for koordineringen af konsulentprojektet som helhed?
2. Gør rede for og vurder de koordineringsopgaver, projektlederen har varetaget i forbindelse med gennemførelsen af konsulentprojektet.
3. Karakteriser den type samarbejde, projektlederen har haft med de fire konsulenter.

4. Vurder, hvordan projektlederen har støttet konsulenterne i at skabe nye koncepter for biblioteksbetjeningen af etniske minoritetsgrupper
5. Tag stilling til, om konsulenternes arbejde har betydet noget for Indvandrerbibliotekets betjeningskoncept af etniske minoritetsgrupper. Hvis ja, hvilken betydning har konsulenternes arbejde haft.

**(Selvevalueringsvejledningen er udformet efter et skema
Evalueringcenteret har udarbejdet; se: Evalueringscen-
teret 1998)**