



Biblioteket som samskaper

**Erfaringer med biblioteket
som samfunnsutvikler**



Innlandet
fylkesbibliotek



Rogaland
fylkeskommune



VIKEN
FYLKESKOMMUNE



Troms og Finnmark fylkeskommune
Romssa ja Finnmarkku fylkkagiella
Tromssan ja Finmarkun fylkinkommuini

Prosjektet er støttet av:



Nasjonalbiblioteket

Utgitt oktober 2020 av deltakerne
i prosjektet «Biblioteket som samskaper».

Omslag og grafisk formgivning:
Ferskvann reklame- og designbyrå

Den digitale utgivelsen kan kopieres fritt og
videreformidles til andre uten avgift. Navn
på artikkelforfatterne må angis korrekt.

Forord

Med denne boka vil vi dele våre viktigste erfaringer fra det toårige prosjektet «Biblioteket som samskaper». Vi vil fortelle om den samskapende prosessen og verdiene det gir å løse utfordringer vi står ovenfor i lokalsamfunnet sammen med innbyggerne. I prosjektet har vi jobbet både teoretisk og praktisk. Begge deler er beskrevet i boka. Vi håper våre erfaringer vil inspirere deg til å arbeide samskapende.

Vi fikk mulighet til å gjennomføre prosjektet takket være støtte fra Nasjonalbiblioteket. Kursholderne Malene Bødker Leerberg og Jens Ulrich har med faglig tyngde og personlig glød ledet oss i riktig og meningsfull retning. Deres bidrag har vært uvurderlig. Gode og entusiastiske kolleger i fylkesbibliotekene i Troms og Finnmark, Viken og Rogaland har holdt en stø hånd over prosjektet. Styringsgruppa har stilt gode spørsmål og hele tiden holdt blikket festet på prosjektets mandat. Den største takken går til deltakerne fra folkebibliotekene for viljen og motet til å gjennomføre. De har vist, gjennom praksis og handling, hvordan vi kan videreutvikle historien om folkebibliotekets plass i lokalsamfunnet.

Øystein Stabell

Prosjektleder «Biblioteket som samskaper», Innlandet fylkesbibliotek

Innhold

Innledning	5
Samskabelse som greb i biblioteksudvikling	10
Læringsdesign og didaktik i «Biblioteket som samskaper»	16
Gjesdal folkebibliotek: Veien til den nye møteplassen	22
Jevnaker bibliotek: Hvordan kan biblioteket som møteplass styrke lokal tilhørighet i Jevnaker?	27
Nesseby bibliotek: Det gode liv i Nesseby	32
Kongsberg bibliotek: Et bibliotek for og med ungdom	36
Fyrverkeriet bibliotek: Nye fellesskap i lokalsamfunnet	40
Alta bibliotek: Våre egne spor – kulturminnevern gjennom samskaping i Alta	44
Øvre Eiker bibliotek: Fra konsertsted til møteplass for ungdom – et samskapingsprosjekt i Øvre Eiker kommune	48
Haugesund bibliotek: Digihjelp i folkets bibliotek	54
En ny rolle for fylkesbibliotekene	57
Verdifulle erfaringer med samskaping	61

Innledning

Øystein Stabell

Innlandet fylkesbibliotek

Bibliotekarer og andre offentlig ansatte møter ulike typer problemer og velferdsutfordringer i arbeidshverdagen. Ofte vil vi søke etter løsning ved kun å legge vår egen faglighet til grunn, men noen av disse problemene og utfordringene løses best ved å invitere innbyggere og lokalsamfunnet inn for å finne løsningen sammen med oss.

Med prosjektet «Biblioteket som samskaper» ville vi utfordre den etablerte måten vi utvikler bibliotek tjenester og løsninger på. Vi ønsket at prosjektdeltakerne i enda større grad skulle orientere seg mot det lokalsamfunnet de er en del av, og bli en aktiv deltaker i å løse de utfordringene som de står ovenfor der. Det krevde at vår bibliotekfaglighet ble koblet sammen med en samskaperfaglighet i møte med innbyggerne. På denne måten ville vi nærme oss prosjektets formål: å gjøre bibliotekene til en nyskapende og relevant samfunnsutvikler, i egen organisasjon og i lokalsamfunnet.

Prosjektgruppa og kursholderne

Deltakerne i prosjektgruppa i «Biblioteket som samskaper» er ansatt i åtte folkebibliotek og fire fylkesbibliotek (se faktaboks). Prosjektdeltakerne er geografisk svært spredt. De representerer store og små kommuner, fra Haugesund med nesten 40 000 innbyggere, til Nesseby med under 1000 innbyggere. Kursholderne i prosjektet har vært Jens Ulrich og Malene Bødker Leerberg. De er blant de mest erfarne fagpersonene i Norden på samskaping i offentlig sektor. I tillegg har Ulrich og Leerberg et pragmatisk forhold til samskaping, noe som passet godt med vårt prosjekt.

De mener samskaping ikke bør benyttes i enhver sammenheng, men benyttes og gjennomføres i situasjoner der det gir mening. Som Jens Ulrich beskriver i kapittelet *Samskabelse på biblioteker* har de en bred tilnærming til, og oppmerksomhet på, at man i praksis kan arbeide med samskaping på flere ulike måter. Ulrich og Leerberg har vært avgjørende for prosjektet, både ved å sikre det faglige innholdet og kvalitets-sikre framdriften.

Samskaping gjennom undervisning, praksis og likemannslæring

Skal vi arbeide samskapende med innbyggere, lokalt næringsliv og frivillige organisasjoner, krever det at vi opparbeider oss kompetanse som vi i utgangspunktet ikke har. Dette er kompetanser som ikke kan læres kun gjennom teori, men som må utvikles og øves opp. Derfor var et av hovedmålene i prosjektet at hvert deltakende folkebibliotek, sammen med innbyggerne, skulle løse en utfordring som skapte verdi for lokalsamfunnet. Dette la grunnlaget for hvordan vi organiserte prosjektet, og blir grundig beskrevet i kapittelet *Læringsdesign og didaktik i Biblioteket som samskaper* av Malene Bødker Leerberg. Vi har i hele prosjektperioden arbeidet i følgende tre spor, som under hele forløpet har vært tett knyttet i hverandre: 1) Aksjonslæring og deltakerstøtte, 2) Fellessamlinger og 3) Forankring og spredning.

Spor 1: Aksjonslæring og deltakerstøtte

I spor 1 har prosjektdeltakerne fra folkebibliotekene jobbet med sine egne lokale samskapingsprosjekter. Tematikken og utfordringen de ønsket å løse sammen med innbyggerne har variert ut ifra hva som ga mening og verdi i deres lokalsamfunn

Biblioteket som samskaper

Prosjektperiode

01.09.2018–15.09.2020

Prosjektets formål

Bibliotekene skal være nyskapende og relevante samfunnsutviklere.

Hovedmål 1

Sammen med innbyggere og lokalsamfunn løser prosjektdeltakerne felles oppgaver, problemer og utfordringer knyttet til demokratisk deltakelse, læring, kunnskapsdeling og kulturopplevelser.

Hovedmål 2

Prosjektdeltakerne har god kjennskap til relevante innovative tiltak som har vært testet ut andre steder og som kan skape verdi i eget lokalsamfunn.

Hovedmål 3

Prosjektdeltakerne har etablert metoder og verktøy for kunnskapsoverføring til egen organisasjon og til andre bibliotekarer som ønsker å involvere innbyggere og lokalsamfunn.

og for deres organisasjon. Hvilken utfordring de løste sammen med innbyggerne og hvilke erfaringer og verdier de lokale prosjektene har skapt, kan leses i kapitlene skrevet av deltakerne fra folkebibliotekene. Selv om samskapingsprosesser i sin natur ikke er lineære, har deltakerne forsøkt å følge fasene fra problemløsning, ideutvikling, ideutvelgelse, prototyping og realisering, til evaluering og spredning. Fylkesbibliotekenes rolle har her vært å støtte deltakerne fra eget fylke. Mellom fellessamlingene har vi møttes fylkesvis i det vi kalte «aksjonslæringsgrupper». I disse gruppene har vi delt erfaringer, reflektert og lært av hverandre, ut ifra de handlingene og aksjonene som deltakerne fra folkebibliotekene på forhånd hadde testet ut i praksis i sine samskapingsprosjekter. Disse refleksjonene og erfaringene tok vi deretter med inn til fellessamlingene.

Spor 2: Fellessamlingene

Formålet med fellessamlingene har vært å lage et felles læringsrom for kunnskap om samskaping og samskapingsprosesser basert på teori, metode, praksiserfaring og likemannslæring. Med fellessamlingene skulle vi opparbeide oss en forståelse innen



en rekke sentrale temaer knyttet til samskapingsfeltet. Vi har hatt to todagers fellessamlinger i halvåret, til sammen åtte samlinger. Alle har blitt ledet av Jens Ulrich og Malene Bødker Leerberg. Samlingene har blitt gjennomført som en kombinasjon av korte forelesninger, dialoger, diskusjoner, workshops og presentasjoner i plenum. Innholdet i samlingene har alltid vært tilpasset til, og tatt utgangspunkt i, hvor i prosessen prosjektdeltakerne befant seg i sine lokale samskapingsprosjekter. På den måten ble fellessamlingene et læringsrom som sikret framdrift, og som koblet teori og praksis, slik at kunnskapen og kompetansen vi opparbeidet oss på samlingene i etterkant ble overført til handlinger ute i kommunene.

Spor 3: Forankring og spredning

Hvis medarbeiderne skal lykkes med å arbeide samskapende, krever det støtte fra organisasjonens ledelse. Det krever at alle ledelsesnivåene, administrativt og politisk, har en forståelse for hva som er deres rolle i å støtte og bygge en mer samskapende organisasjon. Derfor har prosjektdeltakernes nærmeste leder vært involvert i prosjektet, blant annet som deltakere på en av fellessamlingene. Også deltakernes toppledere har deltatt på en av våre fellessamlinger. For de fleste av kommunene som har deltatt i prosjektet, har den grundige måten som vi har arbeidet med samskaping på, vært nybrotsarbeid. Prosjektet har skapt stor interesse innad og langt utenfor biblioteksektoren. Et av prosjektets tre hovedmål var at vi skulle spre de erfaringene, kompetansene, metodene og verktøyene vi opparbeidet oss i prosjektperioden til andre i offentlig sektor som ser verdien og ønsker å arbeide mer samskapende. Dette er noe deltakerne fra fylkesbibliotekene har hatt et særlig ansvar for og blir beskrevet i kapittelet *En ny rolle for fylkesbibliotekene*. Resultatet er blant annet det digitale nettkurset «Startpakke i samskaping» som ligger på Nasjonalbibliotekets digitale kurssider.

Et ambisiøst prosjekt med stor entusiasme

For deltakerne i «Biblioteket som samskaper» har prosjektet vært utfordrende. Det har vært arbeidsomt og intenst. I en hverdag som er travel nok som den er, har de i tillegg kastet seg ut i helt nye farvann. Gang etter gang. Deltakerne har invitert innbyggerne inn til workshoper med en overordnet problemstilling som de overhodet ikke ante svaret på, og sammen skulle de finne den beste løsningen på problemet. De har stått i en rekke prosesser for første gang, som ville blitt oppfattet som utfordrende for selv den mest garvede bibliotekar. De har tilegnet seg nye kompetanser gjennom hele forløpet, og de har testet det ut i praksis. De har prøvd og lykkes. De

har prøvd og feilet. De har reist seg og prøvd igjen. I to år! Og i to år har de klart å beholde en enorm energi og entusiasme. De har vist gjennom sine lokale prosjekter hvilke verdier og resultater det kan gi å invitere innbyggerne med for å løse utfordringer sammen med biblioteket og kommunen. Og viktigst av alt – de har vist hvordan vår bibliotekfaglighet kan kobles med en samskaperfaglighet. I kapittelet *Verdifulle erfaringer med samskaping* prøver Ulrich og Stabell å oppsummere og samle de viktigste erfaringene fra prosjektet.

Prosjektdeltakere

Fra folkebibliotek

Sonja Kristin Granaas og Ole David Østlie (Alta), Jørgen Betten (Nesseby), Lene Velle og Jon Wold (Øvre Eiker), Christine Eidset og Nina Hansen (Kongsberg), Marianne Hirzel og Hege Kristin Vikse (Haugesund), Helene Nord-Varhaug og Mari Rettedal Westlake (Gjesdal), Guro Skretteberg og Marthe Snekkerhaugen (Jevnaker), Ingvill Solberg og Mona Myrland (Vestre Toten)

Fra fylkesbibliotek

Veronica Angell Bergli (Troms og Finnmark), Hilde Grefsrud (Viken), Britt Ellingsdalen (Rogaland) og Øystein Stabell (Innlandet)

Kursholdere

Jens Ulrich, Ulrich Consult ApS og Malene Bødker Leerberg, VIA University College, Aarhus

Prosjekteier

Tone Nyseter, fylkesbiblioteksjef i Innlandet

Styringsgruppe

Trude Andersen, kommunedirektør Øvre Eiker, Trond Minken, tidl. leder Buskerud fylkesbibliotek, Jon Inge Zazzera, seksjonssjef kultur Rogaland fylkeskommune, Sunniva Knutsen, leder Finnmark fylkesbibliotek og Tone Nyseter, fylkesbiblioteksjef i Innlandet

Prosjektleder

Øystein Stabell, Innlandet fylkesbibliotek

Samskabelse som greb i biblioteksudvikling

ph.d. Jens Ulrich

Stifter af Ulrich Consult ApS og ekstern lektor ved VIA University College

Biblioteker er udfordret udfordrede på formål og aktiviteter

Gennem de sidste år har bibliotekernes rolle ændret sig. Kerneopgaven med bogudlån, litterære arrangementer og igangsættelse af læsegrupper kan ikke længere stå alene. Bibliotekerne spiller en vigtig samfundsmæssig rolle som både kulturinstitutioner og som arena for demokratisk dannelse og oplysning. Men rollen trænger til et eftersyn, hvilket også er igangsat mange steder rundt om i de norske kommuner.

Bibliotekernes udfordring er i den forbindelse, at de skal gentænke deres samfundsmæssige legitimitet og eksistensberettigelse. Hvad er bibliotekernes rolle i fremtidens samfund og hvilke samfundsmæssige formål skal bibliotekerne understøtte? Og når disse roller og formål er blevet indkredset, hvilke konkrete aktiviteter og tilbud skal bibliotekernes så lykkes med? Rundt om på landets biblioteker er man således i gang med eller står overfor at skulle i gang med at tænke i nye formål og i aktiviteter.

Man kan gribe denne proces forskelligt an. Nogle biblioteker arbejder med på lineær vis først at indkredse formål og dernæst udtænke aktiviteter, som matcher disse formål. Andre forsøger sig med en mere cirkulær afklaringsproces, hvor formål og aktiviteter udvikles gennem forskellige typer af prøvehandling og pilotforsøg. Men uanset om det er lineær eller cirkulær tilgangsvinkel, der arbejdes ud fra, så er mange blevet opmærksomme på, at det ikke kun er formål og aktiviteter, der er under opbrud. Også de processer og udvælgelsen af aktører, som skal involveres i disse processer, undergår forandringer mange steder. Retningslinjer fra ministeriet og de biblioteksansattes faglige og professionelle blik kan ikke længere stå alene, når formål skal identificeres og aktiviteter og tilbud skal udvikles.

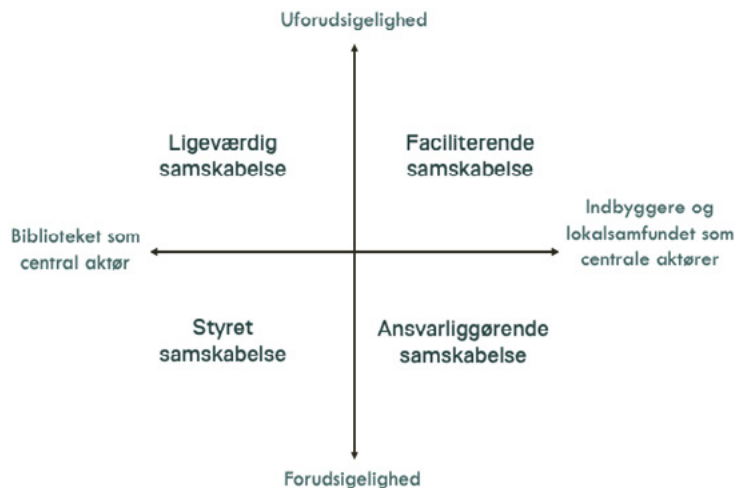
Indbyggerne og lokalsamfundet skal i langt højere grad end tidligere involveres, og de processer, som skal understøtte en sådan involvering er derfor også anderledes end de processer, som tidligere har været anvendt i forbindelse med udviklingstiltag. At arbejde med nye aktører og med nye processer kan i denne forbindelse samles under fællesbetegnelsen samskabelse. Her lyttes der ikke alene til indbyggernes og lokalsamfundets behov, her involveres indbyggerne og lokalsamfundet i selve udviklingen af biblioteket og dets aktiviteter.

Overordnet set kan vi definere samskabelse som de processer, hvor offentlige organisationer skaber og udvikler velfærdsløsninger sammen med indbyggere, virksomheder og civilsamfundsmæssige organisationer og foreninger. Men selv om vi kan definere samskabelse på denne overordnede måde, så dækker samskabelse i praksis over mange forskelligartede processer.

For at indfange disse forskelligheder, vil der i det følgende blive introduceret til en model (Ulrich 2016), som indeholder fire tilgange til, hvordan man i praksis kan indgå i samskabende relationer.

Hvornår skal der samskabes og hvem har hvilke roller?

I modellen er der lagt vægt på rollefordelingen i samskabelsesprocesserne. Rollefordelingen kan være forskellig alt efter hvilket niveau, samskabelsen ønskes realiseret på. Der kan her differentieres mellem tre niveauer: 1) For det første er det centralt at se på rollefordelingen i forhold til selve defineringen af bibliotekets kerneopgave. Hvem skal definere, hvilke opgaver biblioteket skal løfte og hvem skal definere, hvilke formål biblioteket skal sigte efter? 2) For det andet er det centralt at se på, hvem der udvikler løsninger på de opgaver og tiltag, som biblioteket skal beskæftige sig med. Et er at bestemme formål og opgaver, noget andet er at udvikle løsninger og konkrete tiltag, som kan realisere disse formål og opgaver. 3) For det tredje er det centralt at se på, hvem der i sidste ende skal realisere de udviklede løsninger. Hvem er det, der spiller en central rolle, når biblioteket i praksis skal lykkes med de udviklede løsninger og skal realisere de konkrete fremtidige tiltag? Disse tre niveauer udgør fundamentet i modellens differentiering mellem forskellige tilgange til samskabelse. Som det ses af figuren, er modellen spændt ud på to akser. Den ene akse har fokus på bibliotekets behov for at definere indholdet i samskabelsen. I den ene ende af denne akse styres samskabelsen relativt stramt af aktører fra biblioteket. Ambitionen er her, at den samskabende proces er relativt stramt styret, og at man kan forudsige resultatet af



Figur: Samskabelse – en typologi

processen. I den anden ende af akse er der større plads til uforudsigelighed i forhold til samskabelsens indholdsmæssige side. Når processerne igangsættes er slutmålet således ikke endelig defineret.

På den anden akse er det aktørerne i samskabelsesprocesserne, der er i fokus. I den ene ende af akse spiller de ansatte på biblioteket en central rolle i selve samskabelsen, og i den anden ende af akse er det eksterne aktører, der spiller en central rolle. Her er det typisk indbyggerne, lokalsamfundet, næringslivet og civilsamfundsmæssige aktører, der besidder en central rolle.

Når disse to akser krydses fremkommer fire tilgange til samskabelse: styret samskabelse, ansvarliggørende samskabelse, ligeværdig samskabelse og faciliterende samskabelse.

I styret samskabelse er det biblioteket og dets ansatte, der er hovedaktørerne i samskabelsesprocessen samtidig med, at disse aktører har et stort behov for, at resultatet af samskabelsesprocessen er relativt forudsigeligt. Rollefordelingen er her, at det er biblioteket, der definerer kerneopgaven, og samtidig er det også biblioteket, der bestemmer, hvordan opgaven skal løses. Når dette er gjort, tilrettelægger bibliotekets medarbejdere efterfølgende de tiltag, der er relevante for at løfte opgaveløsningen. Indbyggerne, lokalsamfundet, næringslivet og civilsamfundsmæssige aktører involveres i mindre grad i opgaveløsningen. Biblioteket løfter typisk den største del af selve opgaveløsningen, og selv om samskabelseselementet er til stede, fylder det ikke meget.

I ansvarliggørende samskabelse er det stadig biblioteket, der definerer kerneopgaven og er bestemmende i forhold til, hvordan opgaveløsningen skal finde sted. Men her er det andre aktører end bibliotekets medarbejdere, der løfter opgaven, og samskabelsesprocessen kommer således til at handle om selve opgaveudførelsen. I denne tilgang er de ansatte på bibliotekets primære opgave at inspirere og motivere til, at andre løfter opgavevaretagelsen. Brug af frivillige til at løfte konkrete opgaver på biblioteket kan her være ét blandt mange andre eksempler. Biblioteket sætter målet, men det er indbyggerne selv, der skal løfte opgaven.

I ligeværdig samskabelse er bibliotekets rolle en noget anden. Her er det stadig biblioteket og dets ansatte, der udpeger den opgave, der skal samskabes omkring, men biblioteket har ikke defineret løsningen på forhånd. Der inviteres derfor til en samskabelsesproces, hvor målet er at udvikle en løsning på det problem eller den udfordring, som biblioteket har identificeret. I denne samskabelsesproces deltager bibliotekets medarbejdere på lige vilkår med de andre indbudte aktører. Bibliotekets ansatte har derfor ikke en privilegeret rolle i forhold til at styre resultatet af samskabelsesprocessen, men indgår som en ligeværdig aktør i processen. Man kan have sin biblioteksfaglighed med, men den trumfer ikke de andre perspektiver, som er repræsenteret i samskabelsesprocessen.

I faciliterende samskabelse spiller biblioteket en betydelig mindre rolle. Her er initiativet til at igangsætte en samskabelsesproces typisk ikke bibliotekets. Det er derimod indbyggerne, lokalsamfundet, næringslivet og civilsamfundsmæssige aktører, der kommer med ønsker og ideer til tiltag, som de gerne ser realiseret på biblioteket, som bibliotekets ansatte så gør til genstand for samskabende processer. De ansatte på bibliotekets rolle bliver her at facilitere, at andre udvikler og realiserer løsninger og ønsker, som de selv har identificeret. Det kan være ved at facilitere selve samskabelsesprocessen, ved at stille lokaler og rammer til rådighed, eller ved at stille egen ekspertise til rådighed. Billedlig talt står biblioteket her faciliterende på sidelinjen og overlader principielt samskabelsen til andre.

Hæver man sig lidt over modellen, så vil det være rimeligt at sige, at de to nederste kvadranter i modellen – styret samskabelse og ansvarliggørende samskabelse – ikke repræsenterer radikalt nye måder at tænke på, når det kommer til bibliotekernes virke. Man kan også diskutere, om samskabelse er det rette begreb her. Indbyggerne og lokalsamfundet har som sådan ikke en stor rolle at spille i selve skabelsesprocessen, mere i udførelsesfasen. En indvending kunne derfor være, at de to nederste samskabesestilgange måske snarere bør benævnes som samproduktion frem for samskabelse.

Når begrebet samskabelse alligevel er valgt, at det for at understrege, at det at arbejde samskabende i praksis kan dække over mange forskelligartede processer og relationer. Situationen og konteksten er her afgørende for, hvad der er muligt og hvad der er den mest optimale tilgang. Det betyder, at modellen ikke skal læses som en normativ model, hvor en samskabende tilgang regnes for mere værdifuld end andre. Man har man alene fokus på, at man skal arbejde så samskabende som muligt, så er det en god ide, at forsøge at flytte sine aktiviteter fra de to nederste kvadranter og op til de to øverste – den lige-værdige samskabelse og den faciliterende samskabelse. Men typisk vil der være strategier, krav, juridiske rammer eller andre omstændigheder, der gør, at en samskabelsesambition ikke kan stå alene, når biblioteket skal tilrettelægge sine udviklingsprocesser og tilbud. Modellen skal derfor ses som en form for samskabelsesguide, som kan hjælpe til, at man kan blive skarpere på, hvilke arbejdsformer man har, og hvilke arbejdsformer man ønsker sig ud i fremtiden.

Samskabelse er værdiskabende

Afslutningsvis vil det være relevant at se på, hvorfor samskabelse i det hele taget kan være en attraktiv måde for biblioteker at arbejde på. Vi kan se, at samskabelse for alvor er blevet en del af udviklingsdagsordenen i mange kommuner og fylker. Men at andre arbejder samskabende – eller at det måske ligefrem er blevet et modefænomen for offentlige organisationer at forsøge at geare sig til at arbejde mere samskabende – er selvsagt ikke i sig selv en legitim begrundelse for at formulere mere samskabelsesorienterede strategier. Men der er imidlertid ikke bare én, men flere grunde til, at samskabelse kan være en tilgang, som kan berige bibliotekernes virke og være med til at understøtte deres berettigelse. Samskabelse kan således skabe værdi på flere bundlinjer (Ulrich 2018):

- For det første kan samskabelse være med til at skabe nye værdifulde og innovative løsninger. Når man involverer indbyggere og lokalsamfund i udviklingen af ideer og løsninger udfordres bibliotekets ansatte typisk med andre perspektiver end dem, som de selv er bærere af. Og når forskellige perspektiver mødes i en fælles ambition om at skabe nyt, så er potentialet for at skabe nye innovative løsninger stort.
- For det andet kan samskabelse bidrage positivt, når man har en ambition om at styrke det lokale demokrati. Indbyggerne og lokalsamfundet involveres direkte i et udviklingsrum og måske også i et besluthedsrum, hvilket kan ses som en styrkelse af det direkte demokrati. Man kan således sige, at indbyggerne og lokalsamfundets mulighed for at påvirke bibliotekets virke er en demokratisk gevinst i sig selv. Men ud over påvirkningsmuligheden ligger der også et potentiale for demokratisk læring og demokratisk dannelse for indbyggerne alene i det, at de deltager i de samskabende

processer. Og som bekendt har det at kunne bidrage til en sådan demokratisk læring og dannelse traditionelt set været en vigtig del af bibliotekernes formål og selvforståelse. Den demokratiske udfordring ved samskabelse kan her være, hvordan man balancerer idealerne om både at understøtte et levende direkte demokrati, som samskabelsen kan være element i, og et mere formelt repræsentativt demokrati.

- For det tredje kan samskabelse spille positivt ind på en økonomisk og ressourcemæssig bundlinje. Dette på to måder. Dels kan der ligge en ressourcemæssig gevinst, når man som nævnt i det ovenstående kan skabe nye innovative løsninger. Innovative løsninger kan således være smartere, mere effektive eller mere værdiskabende end de løsningsmuligheder, som man ellers ville have realiseret. Og dels kan der ligge en mulighed for at spare ressourcer, hvis man involverer indbyggere og lokalsamfund i ikke blot udviklingen men også i selve realiseringen af bibliotekets tilbud og aktiviteter.
- Og endelig, for det fjerde, ligger der en mulighed for, at samskabelse kan være med til at understøtte udviklingen af lokale fællesskaber. Lokale fællesskaber og udviklingen af disse er de sidste år for alvor blevet en del af kommunernes strategi, og mange biblioteker ser det som en af deres væsentlige opgaver at bidrage til realiseringen af disse ambitioner. Ansatte på biblioteker, eller for den sags skyld andre kommunale aktører, kan i sagens natur ikke udvikle lokale fællesskaber alene. Lokale fællesskaber udvikles sammen med dem, som skal være en del af fællesskaberne, hvorfor samskabelse selvsagt også er relevant her.

Alt i alt er forskellige typer af værdiskabelse en mulighed, hvis biblioteker forsøger at indstille sig på en mere samskabende dagsorden. Man er ikke nødsaget til kun at høste værdi på én af de fire bundlinjer. Det kan skabes værdi på flere bundlinjer på samme tid. Men med reference til ovenstående model vil der, alt efter hvilken form for samskabelse der er i spil, kunne høstes mere eller mindre på de forskellige bundlinjer.

Referencer:

- Ulrich, Jens (2018). "Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?". I Morten Kusk Fogsgaard & Manon de Jongh (red.) – *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Ulrich, Jens (2016). "Samskabelse – en typologi". I *Tidsskriftet Lederliv*

Læringsdesign og didaktik i Biblioteket som samskaper

Mag. art. Malene Bødker Leerberg

Adjunkt ved VIA University College

Kompetenceudvikling handler ikke blot om at tilegne sig ny viden og nye færdigheder, men om at kunne omsætte og anvende den nye viden og de nye færdigheder i en daglig praksis. Inden for uddannelsesforskningen kaldes dette for transfer eller overføring mellem læringssituationer og anvendelsessituationer. Det er omkostningsfuldt for organisationer både i tid og ressourcer at kompetenceudvikle ledere og medarbejdere, og de kan derfor have en berettiget forventning om, at det har en effekt. Således kan det være relevant at spørge: Hvad skal der til for at gøre kompetenceudvikling virkningsfuld?

Forskning peger på, at en virkningsfuld overføring mellem uddannelse og praksis blandt andet forudsætter en god vekselvirkning mellem læringssituationer og anvendelsessituationer. Det betyder på den ene side, at den læring, som deltagere tilegner sig på skolebænken, skal have en nærhed til og kunne nyfortolkes ind i deres praksis, og på den anden side, at deltagerne skal have mulighed for at kunne afprøve og videreudvikle læring i deres praksis – hjemme i egen organisation (Wahlgren 2009, Holm 2009).

Dette forhold fortjener særlig opmærksomhed, når vi arbejder med kompetenceudvikling i samskabelse. Det handler ikke alene om at tilegne sig en ny metode, men om at tilegne sig et nyt mindset. Vi er således inde og røre ved deltagernes faglige og professionelle identitet. Det har betydning for, hvordan vi arbejder med vores læringsdesign, altså den måde som vi tilrettelægger kompetenceudviklingsprocessen på, og hvordan vi arbejder med vores didaktik, altså vores tilgang til de konkrete læringssituationer.

Et læringsdesign i tre sammenhængende spor

Formålet med «Biblioteket som samskaber» var at medvirke til, at de deltagende biblioteker kunne spille en aktiv rolle i at være nyskabende og relevante samfundsudviklere. Det var et mål, at deltagerne kunne arbejde mere samskabende med indbyggerne og lokalsamfundet om løsning af fælles opgaver, problemer eller udfordringer. Ligeledes var det et mål, at deltagerne skulle have indsigt i geninnovation samt metoder og værktøjer til overføring og vidensspredning til egen og til andre organisationer.

Ud over disse projektmål skulle vores læringsdesign forholde sig til nogle grundvilkår i projektet. Projektet forløb over to år, og i denne periode skulle deltagerne samles til i alt otte to-dages fællessamlinger – to hvert halvår. Der var deltagere fra fire fylkesbiblioteker og otte folkebiblioteker – to fra hvert fylke. Den geografiske spredning på bibliotekerne var stor, ligesom der var stor forskel på størrelsen af bibliotekernes og deres lokalsamfund. Sidst men ikke mindst havde deltagerne fra fylkesbibliotekerne og folkebibliotekerne hver deres opgaver i projekter. Deltagerne fra folkebibliotekerne havde til opgave at igangsætte prøvehandlinger og processer i deres lokalsamfund og derigennem udvikle værdiskabende samskabelsesprojekter med indbyggerne. Og deltagerne fra fylkesbibliotekerne havde til opgave at deltage i og lære at understøtte samskabende processer med henblik på vidensopsamling og -spredning

En væsentlig opgave med læringsdesignet blev at tilrettelægge et forløb, der foruden at sikre projektets målopfyldelse, dels kunne fastholde deltagernes motivation og engagement over de to år, dels kunne møde de enkelte deltageres behov i relation til deres kontekst og opgave og dels at kunne skabe et fællesskab omkring læring. Dette blev udmøntet i tre læringsspor:

- *Aktionslæring – samskabelsesprojekter på arbejde.* Sporet var rettet mod deltagerne fra folkebibliotekerne og havde til formål at oparbejde praksisbaseret viden og erfaring fra at arbejde med samskabelsesprojekter således, at deltagerne kunne lede samskabelsesprocesser på egen hånd.
- *Understøttelse af samskabende processer – vidensopsamling, -forankring og -spredning.* Sporet var rettet mod fylkesbibliotekerne og havde til formål, at oparbejde organisatorisk kompetence til at understøtte ligeværdige samskabelsesprocesser. Herunder var der fokus på vidensopsamling fra folkebibliotekernes samskabelsesprojekter med henblik på såvel organisatorisk forankring som spredning.
- *Fællessamlinger – centrale tematikker i samskabelse.* Sporet var rettet mod alle deltagere og havde til formål, at skabe et læringsrum til at oparbejde fælles viden om

samskabelse og samskabelsesprocesser funderet i teori, metode, praksiserfaring og aktiv vidensudveksling mellem deltagerne.



Figur: Læringsdesignet illustreret som en DNA-streng

Vi brugte en DNA-streng som en metafor på sammenhængen mellem de tre læringsspor. I vores læringsdesign kan man sige, at sporet for aktionslærings og sporet for understøttelse af samskabelse snor sig om hinanden, og at fællessamlingerne skaber koblinger mellem de to. Som i DNA-strengen er de enkelte dele gensidigt afhængige af hinanden og virker i samspil for at kunne tjene deres formål.

Læring gennem handling – og handling gennem læring

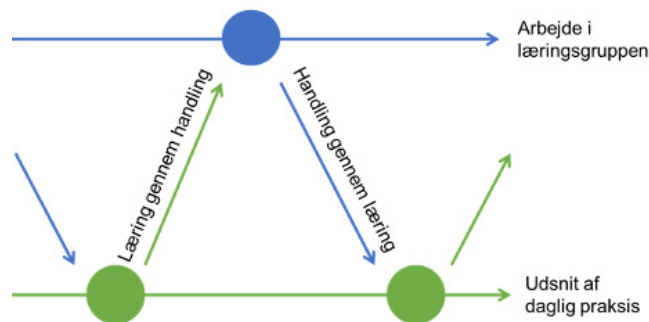
Aktionslæring er en anerkendt didaktisk tilgang, der understøtter overføring, idet konkrete aktioner eller handlinger i en daglig praksis bliver gjort til genstand for læring. Det er en tilgang, der er funderet i erfaringspædagogikken, hvor førstehånderfaring fx fra en praksis fremhæves som kilde til læring over for andenhåndsviden som fx teori. Mange kender sikkert udtrykket *learning by doing* eller læring gennem handling fra en af erfaringspædagogikkens fædre, amerikaneren John Dewey. Dewey fornægtede ikke teoriens relevans, men i hans læringsforståelse får teorien først for alvor betydning i mødet med den levede erfaring (Dewey 2005 (1916)).

Som metode er aktionslæring en systematisk aktivitet, hvor læring skabes i fællesskab gennem undersøgelse og refleksion over deltagernes konkrete handlinger i deres praksis, ofte i relation til et udviklingsprojekt. I «Biblioteket som samskaper» foregik aktionslæringen mellem fællessamlingerne og var organiseret i læringsgrupper omkring hvert fylke.

Det konkrete genstandsfelt for læring blev de deltagende folkebibliotekers samskabelsesprojekter. I udviklingen af disse projekter tog vi didaktisk afsæt i designtænkning, som er en systematisk tilgang til at udvikle nye løsninger i en organisatorisk kontekst, der gør brug af designerens kreative metoder og værktøjskasse. Designtænkning er således karakteriseret ved dels at være konkret og handlingsorienteret, dels at have et stærkt brugerperspektiv og gode redskaber til at understøtte samskabende processer. Således er det særlige ved

designerens arbejdsform, at løsninger udvikles gennem løbende afprøvning af hypoteser, ideer eller koncepter i den kontekst, hvor de skal bruges, og i samarbejde med dem, der skal bruge dem (Bason 2016). Denne tilgang dannede grundlag for de opgaver eller handlinger som deltagerne arbejdede med i deres projekter gennem aktionslæringsforløbet.

Hvor deltagerne fra folkebibliotekerne således bidrog med erfaringer eller handlinger i læringsgruppen, var det deltagerne fra fylkesbibliotekernes opgave at facilitere både individuel og fælles læring. I læringssituationen arbejdes der med en struktureret bevægelse, hvor deltagerne lærer af deres handlinger i praksis gennem systematisk refleksion og respons, og dernæst bruger denne læring til at initiere nye handlinger i praksis.



Figur: Aktionslæring, efter Madsen m.fl. (2010): Aktionslærings DNA.

Som figuren viser, sker der således er en dobbelt bevægelse i læringen. Der sker ikke blot læring gennem handling, men som den danske aktionsforsker Benedicte Madsen påpeger, så sker der også handling gennem læring, idet læringen netop kan initiere nye handlinger (Madsen m.fl. 2010). Derigennem bidrog aktionslæringen til at sikre fremdrift i deltagernes samskabelsesprojekter.

Udvikling af et fælles læringsrum

Med fællessamlingerne skabte vi en kobling og et samspil mellem praksiserfaring, aktionslæring og teoretisk input. Det erfaringspædagogiske argument herfor er, at desto bedre vi bliver til at reflektere over sammenhængen mellem handling, erfaring og viden, desto mere vil vi lære, ligesom vi vil blive bedre til at udvikle vores evne til at lære og bringe det, som vi lærer, i anvendelse (Wahlgren, 2019). Læringssituationen på fællessamlingerne kunne bidrage til at højne læring i aktionslæringssporet, og omvendt kunne aktionslæringssporet udpege læringsbehov, der kunne tages op på fællessamlingerne.

Det betød også, at vi i vores læringsdesign måtte arbejde med en åben dagsorden for fællessamlingerne, hvor vi så at sige planlagde indholdet løbende efter de læringsbehov, der opstod i samskabelsesprojekterne. I denne proces spillede læringssporet for understøttelse af samskabelsesprojekter en vigtig rolle. Deltagerne fra fylkesbibliotekerne fungerede som facilitatorer i aktionslæringen samtidig med, at de opsamlede viden undervejs i projektet med henblik på organisatorisk forankring såvel som spredning af den viden, der blev genereret. Gennem den løbende vidensopsamling i aktionslæringen havde deltagerne fra fylkesbibliotekernes således en tæt føling med de læringsbehov, der opstod i samskabelsesprojekterne, og de bidrog derigennem til planlægningen af fællessamlingerne.



Didaktisk bygger denne tilgang på en social læringsforståelse (Illeris 2019). Det betyder, at læringssituationen ansues som et læringsfællesskab, hvor deltagerne – de lærende – udvikler viden gennem en undersøgende og afprøvende proces, der foregår i et socialt samspil. Viden forstås derfor som noget, der er dynamisk, og som noget, der bliver konstrueret gennem de sociale samspil i fællesskabet, hvor de lærende bidrager aktivt med egne praksiserfaringer og refleksioner. Som undervisere bliver vi også deltagere i læringsfællesskabet, og frem for at være forvaltere af læringssituationen, bliver vi facilitatorer.

En række læringstematikker var givet på forhånd, dels med afsæt i formål og mål fra projektmandatet til «Biblioteket som samskaber», dels på grundlag af vores egne erfaringer gennem egen samskabelsespraksis og fra kompetenceudviklingsforløb i samskabelse. Det handlede eksempelvis om viden om samskabelsesfeltet, deltagelsesformer, facilitering af

samskabelse og kommunikation. Ligeledes var der en naturlig progression i forløbet. De tidlige fællessamlinger havde særligt fokus på vidensopbygning og begrebsdannelse, og her lignede læringssituationen klassisk undervisning med oplæg, refleksion og træning, der var styret af undervisere og eventuelle oplægsholdere. Efterhånden flyttede fokus sig mere og mere til deltagerne egne erfaringer fra deres arbejde med samskabelse i praksis, og lærings-situationen blev dels mere behovsorienteret, dels foregik der mere interaktion mellem deltagerne – både med og uden underviserdeltagelse. Didaktisk træder den klassiske undervisning således i baggrunden, og der skabes et fælles læringsrum med delt ansvar for læring.

Vidensforankring og videnspredning

Ved afslutningen af «Biblioteket som samskaber» bliver næste skridt i overføringen at forankre den læring og viden, som deltagerne fra har oparbejdet undervejs, i deres egen organisatoriske hverdag. Således påbegynder deltagerne fra folkebibliotekerne en ny læringsrejse, hvor formålet bliver at bruge erfaringerne fra samskabelsesprojekterne til at udvikle et mere samskabende mindset i organisationen.

Det er en både vigtig og udfordrende opgave. En af årsagerne til, at det kan være svært at overføre kompetenceudvikling til praksis, er, at når vi vender tilbage til dagligdagens drift, har vi ikke længere udviklingsprojektet som drivkraft. En måde til at opretholde drivkraften kan være at videreføre aktionslæringen som en integreret del af sin praksis. Her har deltagerne fra fylkesbibliotekerne en særlig rolle, dels i at fastholde et fællesskab omkring læring og understøtte den videre udvikling af folkebibliotekernes arbejde med samskabelse, dels i at udbrede læringsfællesskabet ved at sprede projekterfaringerne ud til andre biblioteker og organisationer, der gerne vil arbejde med samskabelse.

Referencer

- Bason, C. (2016): Form fremtiden – designledelse som innovationsværktøj. Gyldendal Business.
- Dewey, J. (2005 (2016)): Demokrati og uddannelse. Klim.
- Madsen, B., m.fl. (2010): Aktionslæringens DNA – en håndbog om aktionslæringens metode. Systime.
- Illeris, K. (red., 2019): 15 aktuelle læringsteorier. Samfundslitteratur.
- Wahlgren, B. (2019) Erfaringspædagogik: integration af handling, erfaring og viden, EMU Danmarks Læringsportal. <https://emu.dk/avu/paedagogik-og-didaktik/didaktiske-tilgange/bjarne-wahlgren-erfaringspaedagogik-integration-af>
- Wahlgren, B. (2009): Transfer mellem uddannelse og arbejde: Viden der virker (forskningsrapport). Nationalt Center for Kompetenceudvikling. https://edu.au.dk/fileadmin/www.dpu.dk/viden/temaer/transfer/subsites_ncfk_resultater_20100324145929_wm_ncfk_transfer-dk-uk-28s-web2.pdf
- Holm, E. F. (2009): Transfer kræver træning, Magasinet Asterisk, nr. 49, s. 10-13. https://dpu.au.dk/fileadmin/www.dpu.dk/aktuelt/magasinetasterisk/udenforhierarki/nr49november2009/udgivelser_asterisk_asterisk-nrx2e-49-november-2009_20091020145030_asterisk_49.pdf

Gjesdal folkebibliotek:

Veien til den nye møteplassen

Helene Nord-Varhaug og Mari Rettedal Westlake

Gjesdal folkebibliotek og kulturavdelingen, Gjesdal kommune

Gjennom samskaping har Gjesdal folkebibliotek blitt bedre kjent med innbyggerne og oppdaget et sterkt engasjement. Arbeidsmetodene innenfor samskaping har blitt en del av ryggmargen og brer seg fra bibliotek, ut i organisasjonen og videre ut blant innbyggerne. Samtidig er det ikke like lett å få ideer fra allmøter ut fra forslagskassen og inn i aktivitetskalenderen.

Bakteppe for prosjektet

Gjesdal kommune har i mange år jobbet veldig målrettet med medvirkning, blant annet i transformasjonen av Ålgård sentrum. Samskaping er et begrep som var tatt i bruk av ledelsen, men som ikke var etablert i organisasjonen ennå. Med prosjektet «Biblioteket som samskaper» så vi imidlertid en mulighet for å gjøre ledelsens fine formuleringer om til virkelighet på bibliotek- og kulturområdet. Gjesdal folkebibliotek har, i de siste 20 årene, vært lokalisert i 1. etasje i Veveriet – et industribygg fra 1889 og et av kommunens viktigste kulturminner.

Hele Veveriet, på 3000 kvadratmeter, skulle i 2019 pusses opp for å få plass til kultur-skole, kommunalt publikumsmottak, avdeling for inkludering og kvalifisering, helsestasjon for ungdom og det kommunale ungdomshuset, i tillegg til biblioteket. Prosjektet ble tidlig omtalt som noe mer enn en samlokalisering av kommunale tjenester. Det nye Veveriet hadde som mål å skape en inkluderende møteplass for innbyggere, lag og foreninger og kommunale tjenester i kommunen.

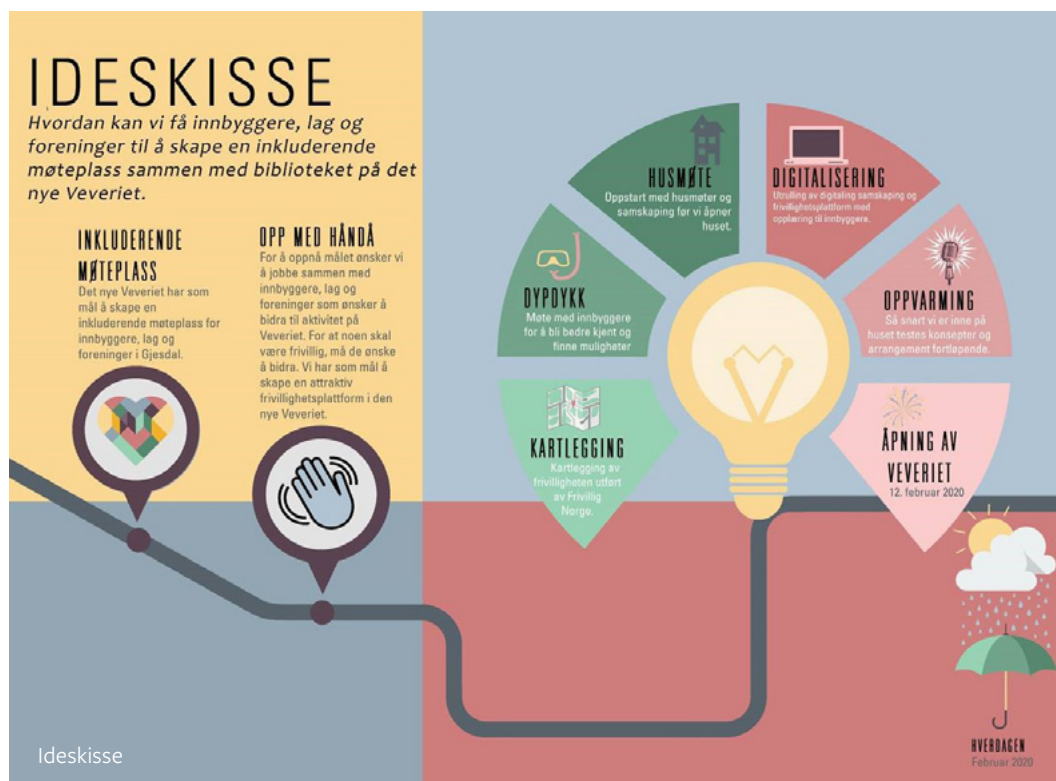
Planprogrammet for huset var jobbet frem med bruk av en tverrfaglig arbeidsgruppe. Etter hvert som tegningene var klare, ble det delt opp i nye arbeidsgrupper som skulle utarbeide andre detaljer for huset. Alle disse hadde representanter fra hvert tjenestoområde, og enkelte grupper inkluderte også innbyggere.

I et hus der silotenkning allerede var satt kraftig på prøve, og i en kommune der innbyggerne var vant til å bli tatt med til råds, var prosjektet «Biblioteket som samskaper» et naturlig skritt videre.

Vårt samskapingsprosjekt

Helt i startfasen av prosjektet satte kulturavdelingen* seg ned for å finne en felles kjerneoppgave for hele avdelingen (Christensen & Seneca 2012). Sammen ble vi enige om at kjerneoppgaven var «Berike» og et felles mål var å bygge en inkluderende møteplass i det

** Kulturavdelingen i Gjesdal består av kulturleder, stab, bibliotek og frivilligsentralen, og denne sammenstillingen fant sted i 2017.*



nye Veveriet. For å oppnå det, anerkjente vi at innbyggerne trengte å føle et eierskap til møteplassen. Vi ønsket at de skulle kunne utfolde seg, bidra inn og være med å skape et fellesskap både igjennom deltakelse og opplevelser. Da vi skulle ta fatt på vår problemstilling i samskapingsprosjektet, var det naturlig å knytte den til målet for den nye møteplassen: Hvordan kan vi få innbyggere, lag og foreninger til å skape en inkluderende møteplass sammen med biblioteket på det nye Veveriet? Vi gikk så i gang med å tegne opp prosessen for å nå målet.

Vi kartla behovene til frivilligheten, vi holdt allmøter og verksted der innbyggerne kom med ønsker om hva de ville skulle skje på huset. Vi hadde husmøter i de arbeidsgruppene der innbyggere var engasjert, som for eksempel historieformidlingsgruppen. Vi gikk i gang med å bruke en digital samhandlingsplattform og rullet den ut i kommunen, og vi testet fortløpende konsepter som kom på bordet.

En stor forskjell fra hvordan vi jobbet før samskaping kom på agendaen, er hvordan vi nå tar imot initiativ fra innbyggere, lag og foreninger. Før var det oss og dem. De kom med et ferdig konsept eller arrangement, eller hvis de kom med en idé så vi på våre egne ressurser for å se om dette var noe vi ønsket og hadde tid til å jobbe med. Nå inviterer vi ethvert initiativ inn til produksjonsbordet for å finne ut hva vi kan få til sammen.

Eksempler:

- **Etablering av RockOn** – en rockeklubb for ungdom. Dette kom som et initiativ fra en far med musikkinteresserte ungdommer i hus. Han stilte til allmøte for å fortelle om ideen sin og vi tok samtalen videre. De etablerte seg som en forening med egen merkevare, mens vi ga dem full tilgang til ungdomshusets fasiliteter. Vi ble enige om at de skulle ha tilbudet åpent uten medlemskap, på lik linje med det kommunale tilbudet. Vips, hadde ungdommene i kommunen et åpent ungdomshus tre kvelder i uka i stedet for to, som er det kommunen har ressurser til å holde åpent. Vi jobber også sammen om promotering av hverandres tilbud og rockklubben har en naturlig plass på den største rekrutteringsarenaen ungdomshuset har – den årlige 7. klassefesten.
- **Strikk og lytt** – et ønske om en strikkekafe ble tidlig nevnt i prosessen. Dette var et ferdig konsept, men her inviterte vi dem til videre samtaler. Det er mange strikkekafeer i kommunen. Denne skulle være på biblioteket og det var naturlig å ha et litteraturpreg på konseptet. Det ble høytlesning. Samskaping har dermed også åpnet opp muligheten til å se på ferdige konsepter på en ny måte.

En utfordring med denne nye tilnærmingen er at mange initiativ stopper opp så snart de har blitt foreslått. Mange innbyggere, lag og foreninger er vant med å komme med innspill og forslag, men de ønsker ikke å ha en større rolle i produksjonen. Velkjente ord er «jeg kan godt være med å hjelpe til, men jeg har ikke lyst til å ha et større ansvar». Vi har lært at det er veldig viktig med en forventningsavklaring allerede på første allmøte der folk kommer med innspill. Dette er noe vi gjerne gjør, men vi må gjøre det sammen. Vi ser at selv om frivilligheten og dugnadsånden står sterkt i kommunen, så er dette sterkest innenfor etablerte fellesskap som idrett og kirke. Det tar tid å skape et nytt fellesskap.

Hva med ungdommen? – en utfordring tatt imot

Ungdom var dårlig representert på allmøtene som var åpne for alle, så vi ville ha et eget møte bare for dem. På møtet kom overveldende mange ungdommer og de kom med mange gode innspill. Topp tips: Gi dem mat etter møtet, da blir de til arbeidet er gjort.

Vi laget en ny idéskisse spisset for ungdom: Hvordan kan vi få ungdom engasjert i sin egen møteplass? Ideen var å engasjere dem ved å gi dem eierskap til at de skulle få et godt og bredt kulturtilbud. Ikke minst skulle vi være fleksible og imøtekommende når de kom med ønsker og tanker.

Det første som skulle skje for ungdom var at de skulle flytte inn på Veveriet. Vi ønsket at de skulle være involvert i utformingen av ungdomshuset fysisk, ikke bare innholdsmessig. Vi spurte ungdom hva som var viktig for dem i livet. De meldte tilbake – mat, sosialt, musikk, venner, seng og lader. Ønsker de hadde for nytt ungdomshus var masse små rom og kosekroker å trekke seg tilbake i, bedre nett, stillesone. Vi jobbet sammen med en arkitekt som tolket ønskene deres til form. Så tok vi planen tilbake til ungdommene, og på en uke bygget vi inventaret til ungdomshuset sammen under ByggeCamp. Det at ungdommene bygget sitt eget ungdomshus har gitt dem et helt spesielt eierskap til ungdomshuset, som igjen fører til mindre hærverk.

En forskjell med å jobbe med samskaping med ungdom er at vi tar førersetet oftere. Ungdommene hos oss er veldig unge, og det å få dem til å bidra er ikke alltid så enkelt. De er vant til å komme med forslag, og så ordner de voksne. Vi spiller alltid ballen tilbake, «Kan ikke vi ha ...?» «Jo, så klart, det er bare å sette i gang. Hva kan jeg gjøre for å hjelpe deg med det ...?». Samtidig er terskelen for å sette så smått i gang selv, for så å hekte ungdommene på med spesifikke oppgaver, større. Det er også spennende å ta innspillene de kommer med, tolke dem, og presentere noe tilbake som de kanskje ikke hadde funnet på selv. Et eksempel her er *Silent Reading Party* som vi holdt for ungdom som markering av bokas år på ungdomshuset.



Mange av de eldre ungdommene meldte inn at de ønsket rolige kvelder, mindre bråk, at det var koselig, mørkt, stille og at de bare kunne ligge og sove. Det sier seg selv at det ikke virker kompatibelt med et hus fylt av ungdommer og aktivitet. Men *Silent Reading Party* ble veldig godt mottatt og ga mersmak – og ingen sovnet.

Verdiskaping slik vi ser det i skrivende stund

Gjennom å jobbe med prosjektet «Biblioteket som samskaper» har vi blitt bedre kjent med innbyggerne i kommunen og sett at det er et engasjement blant befolkningen for å skape, selv om det til tider har vært en tålmodighetsprøve å få ting i gang.

Det er ofte snakk om at vår faglighet kan bli utfordret i en samskapingsprosess og det er noe vi har fått et bevisst forhold til. Samtidig tenker vi at en del av det som nå oppstår på Veveriet ikke hadde vært mulig uten de lokales initiativ, deres lidenskap og deres lokale vri på det de holder på med. Så kan vi bruke vår faglighet til å sette rammen, regien, spinne videre på ideen, kanskje sette den sammen med andre initiativer – løfte det opp og gjøre det tilgjengelig for folk flest.

Samskaping har blitt en arbeidsmetode i verktøykassen, som vi bruker stadig mer. Den brer seg fra biblioteket utover og oppover i hele Veveriet der flere og flere både innad i organisasjonen, innbyggere, lag og foreninger kommer på banen.

Kilde

Christensen, Morten & Anders Seneca (2012): *Kend din kerneopgave, København: Gyldendal Public (Kapitel 1, side 19-45)*

Jevnaker folkebibliotek:

Hvordan kan biblioteket som møteplass styrke lokal tilhørighet i Jevnaker?

Guro Skretteberg og Marthe Snekkerhaugen

På Jevnaker folkebibliotek har bibliotek tjenestene i alle år blitt kokt sammen på bakrommet, alltid med de beste intensjoner for innbyggerne. Men hvorfor er det sånn at noen av tjenestene vi utviklet ble fulltreffere, mens andre raskt ble flopper som døde ut? Og hvordan kan vi skape relevante tjenester for bibliotekbrukerne? Med samskaping som arbeidsmetode lærte vi hvordan tjenesteutviklingen kan løftes ut av det støvete bakrommet og ut til innbyggerne i lokalsamfunnet.

Et bibliotek som oppleves relevant for enda flere av innbyggerne

Det kom tidlig fram at innbyggere på Jevnaker savner møteplasser. De ønsker seg møteplasser som har god atmosfære, som er åpne og tilgjengelige, steder for kunnskapsdeling og for å føle tilhørighet. Konseptet «Lær, gjør og del på Jevnaker» ble utviklet sammen med deltakere fra lokalsamfunnet som et svar på disse behovene. Tanken er at innbyggerne selv skal kunne dele av sin kunnskap og kunne tilegne seg ny kunnskap, og samtidig møtes og ha det hyggelig sammen. Bibliotekets rolle er å bidra med lokaler og praktisk tilrettelegging. Konseptet kan enkelt tilpasses innbyggernes ønsker ut ifra hva de selv ønsker å lære, gjøre eller dele med andre. Foreløpig har vi hatt ett arrangement, men vi ønsker å jobbe videre med å fylle konseptet med innhold sammen med innbyggere.

I prosessen har vi lært at suksess ikke alltid kan måles kvantitativt. Hos oss skal det være rom for å samskape om det brede og det smale, det som treffer mange og det som

engasjerer få. Målet er at folk på Jevnaker skal oppleve biblioteket som viktig i sitt liv, og at de skal føle eierskap til lokalbiblioteket sitt.

I løpet av prosjektperioden har bibliotekarene økt sin kompetanse. Vi er rustet med verktøy og metoder for utviklingen av framtidens bibliotek. Disse verktøyene overføres også til andre deler av jobben. Bibliotekarene har endret tilnærming og synsvinkel, og vi har nå fokus på å skaffe innsikt i behovet før vi deretter utvikler løsningen sammen med innbyggerne. En åpen og nysgjerrig tilnærming til omgivelsene har gjort at vi har utviklet et større nettverk i lokalsamfunnet, både innenfor egen organisasjon, men også til aktører utenfor organisasjonen som lag, foreninger og enkeltpersoner.

Prosjektets formål

I vårt samskapingsprosjekt ønsket vi å involvere innbyggerne hele veien. Vi ville at de fra starten skulle definere hvilket tema eller område vi skulle jobbe med. Gjennom de innledende undersøkelsene og det første idéverksted kom vi sammen med innbyggere fram til formålet: «Vi ønsker å skape en trygg og inkluderende sosial møteplass hvor Jevnakers innbyggere kan treffes. Et sted der de kan dele kunnskap, tanker og idéer. Et åpent og tilgjengelig sted med god atmosfære».

Bibliotekutvikling på bakrommet

Våren 2016 var begge bibliotekarene ved Jevnaker folkebibliotek nyansatte. De to første årene utviklet vi flere nye prosjekter og bibliotek tjenester. Noen tilbud traff brukerne våre godt og engasjerer fortsatt. Andre ble flopper som raskt døde ut. Selv om vi hadde et brennende ønske om å utvikle biblioteket i tråd med jevnakerinnbyggernes behov, og for alle innbyggere i kommunen, ble de nye tjenestene vi utviklet kokt sammen på bakrommet, helt uten å spørre eller involvere innbyggerne. Gjennom «Biblioteket som samskaper» har vi fått nye verktøy og metoder for å utvikle biblioteket sammen med innbyggerne, og på den måten sikre at bibliotek oppleves relevant og meningsfylt for enda flere.

Posisjonering og samskaping

Tidligere har vi ikke vært veldig bevisste posisjonen vi har i kraft av å være fagpersoner som er satt til å forvalte biblioteket. Gjennom den posisjonen kan vi i stor grad definere hva biblioteket skal være. Posisjonering skjer i spillet mellom mennesker. Dette er en skiftende og dynamisk prosess. Man posisjonerer seg selv, men blir samtidig også posisjonert av andre. Og man posisjonerer også de rundt seg. Posisjonen er fremforhandlet mellom de kommuniserende partene og er ikke nødvendigvis et uttrykk for formell makt.

Dette har vi vært bevisst, for eksempel når vi har valgt hvor samskapingen skal foregå. Ved å gå ut av bibliotekrommet har vi prøvd å posisjonere oss selv som likeverdige med deltakerne. På det første idéverkstedet valgte vi derfor å invitere deltakerne til å samskape i Kulturlaben, et pop up-lokale i bygdas gamle bokhandel. På neste idéverksted, da deltakerne skulle utvikle og kvalifisere ulike konsepter, ble de invitert inn i biblioteklokalene. Da var det viktig å avgrense prosessen slik at deltakerne hadde rammene for konseptene klart for seg.

Når vi har valgt ut deltakere å samskape med, har vi prøvd å sikre variasjon og rekruttert med tanke på spredning i kjønn, alder, innflytter/innfødt, ulike interesser og ekspertiser. Vi ønsket å sikre at flest mulig stemmer ble representert, og at vi fikk et klart bilde av hvilke behov og utfordringer vi sto overfor i lokalsamfunnet.

Innsikt i behov

Vi startet med å skaffe viten om hvilke tanker innbyggerne hadde om lokalsamfunnet sitt og hvilke forventninger omverdenen hadde til bibliotekets rolle i lokalsamfunnet. Vi brukte intervjuer og design probe som metode. Spørsmålene vi stilte ble utformet for å kartlegge informantenes forhold til biblioteket, hvem de anså at kunne påvirke utviklingen av biblioteket og hva de så på som primære utfordringer i lokalsamfunnet. Basert på innsiktene laget vi et hvordan-spørsmål som skulle danne grunnlaget for det videre arbeidet: *Hvordan kan biblioteket som møteplass styrke lokal tilhørighet i Jevnaker?*

Samskaping i praksis

Med hvordan-spørsmålet formulert var vi klare for å designe og holde vårt første idéverksted. Der ønsket vi å avdekke hva som kjennetegner en attraktiv og relevant møteplass for innbyggere på Jevnaker. Vi ønsket at deltakerne svarte med utgangspunkt i egne behov og spurte: «Hva er en god møteplass for deg?». Vi ønsket også å velge ut og prioritere behovene for møteplass som kan dekkes på biblioteket. Behovene som ble avdekket og tatt med videre var: tilhørighet, kunnskapsdeling, åpent og tilgjengelig for alle og god atmosfære.

Neste steg i prosessen var å invitere innbyggerne med på å utvikle konsepter som svarte på behovene fra første idéverksted. På andre idéverksted var hensikten at deltakerne skulle svare på hva konseptet var, hvorfor de valgte dette og målgruppa for konseptet. Sammen skisserte de gjennomføring, hvilke samarbeidspartnere som trengtes og hvilke ressurser som kreves for å gjennomføre. Deretter kvalifiserte vi konseptene sammen gjennom å vurdere gjennomførbarhet i forhold til innsats og ressurser. Et av konseptene som ble utviklet denne

kvelden var «Lær, gjør og del på Jevnaker». Gjennom «Lær, gjør og del på Jevnaker» skal innbyggere kunne møtes, lære noe nytt eller dele av sin egen kunnskap med andre.

Med konseptet klart var det på tide å lage en prototype. Ved å prototype et arrangement ønsket vi å finne ut av hvordan vi kunne gå frem for å mobilisere ressurspersoner i lokal-samfunnet. Videre ville vi finne ut hvordan vi kunne gjøre det kjent for innbyggerne at biblioteket kan brukes som en møteplass og en arena for kunnskapsdeling. Og vi ville få erfaring med hvordan vi kunne tilrettelegge uten at biblioteket var ansvarlig for innholdet. Vi kom i kontakt med en nyinnflyttet multikunstner som savnet en møteplass og gjerne ville dele av sine kunnskaper. Første prototype ble et arrangement der deltakerne laget smykker av gamle sykkelslanger.

Rammene for prototype-arrangementet og de to idéverkstedene har vært viktig for å skape en god stemning og at deltakerne føler seg velkomne. Vi har derfor iscenesatt lokalene med musikk, lys, blomster og enkel bevertning for å skape en lun, hyggelig og uformell atmosfære.

Barrierer og utfordringer

Å jobbe samskapende er ikke nytt bare for oss, det er også nytt for innbyggerne. Vi har opplevd at å rekruttere personer å samskape med har vært en utfordring gjennom hele prosjektperioden. Vi har forsøkt å gå fram på ulike måter, men vi har erfart at det som fungerte best var å ta direkte kontakt. Enten ved å ta en telefon eller å slå av en prat i biblioteket, på torget eller i butikken. Vi erfarte også at innbyggere synes det er hyggelig å bli spurt fordi vi anser akkurat dem som ressurspersoner vi ønsker å snakke med.

Det kan også være utfordrende å åpne opp døra til bakrommet der vi bestemmer. Vi må gi fra oss noe av definisjonsmakten og kontrollen når vi inviterer inn til samskaping. Som fagperson kan man kjenne seg sårbar når man gir fra seg noe av definisjonsmakten og trår ut i det ukjente. Det er viktig å understreke at vi ikke gir slipp på fagligheten vår som bibliotekarer, men at vi heller bruker den på en annen måte når vi arbeider samskapende.

Vi lykkes bedre, hvis hele kommunen er med

For å lykkes med samskaping er det avgjørende at vi innad i organisasjonen har en felles forståelse av hva samskaping er, og at det er aksept for å jobbe på tvers av sektorer og involvere parter utenfor organisasjonen. Topplederen må gi aksept, rom, tid og ressurser til å skape de strukturelle rammene som er avgjørende for å lykkes med samskaping.

Etter å ha undersøkt kommunens planstrategier og fått nærmeste leders perspektiv på samskaping, fant vi tidlig i prosessen ut at det var et satsningsområde og et ønske om å arbeide samskapende i Jevnaker kommune. Det har de siste årene vært gjennomført flere innovasjonsprosjekter hvor innbyggere har vært invitert inn til samskaping i kommunen.

For å forankre prosjektet vårt har vi gjennom hele prosjektperioden involvert kulturleder. Vi holdt også tidlig i prosjektet et idéverksted med kollegaer på Kultur. Hovedformålet var å øve oss på å fasilitere et idéverksted i trygge rammer. Som en bieffekt fikk vi også spredt kunnskap om prosjektet vårt og samskaping til våre kollegaer.

Sett i ettertid burde vi jobbet mer systematisk med forankring gjennom prosjektperioden. I løpet av høsten 2020 har vi som mål å informere om prosjektet og samskaping som arbeidsmetode i enda sterkere grad oppad i egen organisasjon. Vi ønsker å invitere oss inn i utvidet ledergruppe for å informere ledelsen om prosjektet vårt, fortelle om våre erfaringer med samskaping, samt dele hvorfor strukturelle rammer av avgjørende for å lykkes i samskapende prosesser. Forhåpentligvis kan vi inspirere andre ledere til å se verdien av samskaping som metode.

Veien videre

Å samskape er en tidkrevende, lang og kronglete vei, og vår reise har så vidt begynt. Gjennom prosjektet «Biblioteket som samskaper» har vi fått innsikt i hvilke behov innbyggerne på Jevnaker har, og hva de savner i hjembygda si. Gjennom prøving, feiling og suksesser har vi fått prøve oss som prosessveiledere, og sammen med innbyggerne har vi utviklet et konsept vi ønsker å fylle med innhold sammen med dem i tida framover.

Nesseby bibliotek:

Det gode liv i Nesseby

Jørgen Betten

Gjennom et år har innbyggerne i Nesseby fått være med på å styre retningen til biblioteket i sin egen kommune. Biblioteket har fått kraftige samarbeidspartnere i befolkningen og folk har fått opp øynene for at biblioteket er en helt annen samfunnsaktør enn de tidligere trodde. Biblioteket har blitt mer synlig og har skaffet seg verktøy for å være mer fleksibel og handlekraftig i møte med befolkningens behov og ønsker. Hvordan har vi klart dette, og hvordan fikk vi samlet ti prosent av kommunens befolkning til bålfestival i minus 20 grader? Det korte svaret – samskaping.

Hvordan finne en retning i prosjektet

Nesseby kommune er med sine 931 innbyggere en av landets minste kommuner. Vi ønsket mer aktivitet i biblioteket i Nesseby og et bredere tilbud til våre brukere. Det var dette ønsket som gjorde at vi takket ja til å bli med i prosjektet «Biblioteket som samskaper». I prosjektet brukte vi utforskende metoder som brukerreiser og forskjellige typer intervjuer. Målet var å få et innblikk i lokalsamfunnets utfordringer og forventninger til hva biblioteket er og skal være.

Brukerreisen gjorde vi med ungdommer fra fritidsklubben. Dette er en målgruppe bestående av lite aktive, og kanskje noe motvillige, brukere. En brukerreise med ikke-brukere er ekstremt effektiv hvis man ønsker å få hodet ut av sin egen, trygge boble og få et virkelig innblikk i hvordan folk fra utsiden ser på organisasjonen din. De utforskende intervjuene gjorde vi med et knippe lokale ressurspersoner og ildsjeler. Metoden er kvalitativ og intervjuene ble avholdt på den lokale kafeen over en bedre lunsj. Spørsmålene dreide seg i stor grad om hvilke behov og utfordringer som finnes i lokalsamfunnet,

og i mindre grad om bibliotekets rolle. Sammen med brukerreisen utgjorde svarene fra intervjuene et kunnskapsgrunnlag om omverdenens forventninger og behov. Disse forventningene avstemte vi mot vårt eget syn på bibliotek og bibliotekets rolle i samfunnet.

Den neste oppgaven vår var å finne skjæringspunktet mellom omverdenens forestillinger og vårt eget syn på biblioteket som samfunnsaktør. I skjæringspunktet kom vi frem til en slags sannhet; nemlig at folk i Nesseby stort sett lever gode liv. Samtidig kunne vi se at økt digitalisering og endrede medievaner gjør at vi har det litt for godt hjemme på sofaen, foran TV og iPad. Vi avdekket et slags savn og en lengsel tilbake til tidligere tider da folk møttes fysisk langt oftere. Vi så at dette var et behov vi som bibliotek kunne tilfredsstille, ved å lage meningsfylte og interessante arrangementer. Vårt prosjekt ble derfor å gjøre en behagelig tilværelse enda bedre. Vi valgte å kalle prosjektet vårt «Det gode liv i Nesseby».

Fra tittel til ideer

Med navnet og intensjonen i boks startet vi høsten 2019 med å invitere til vår første workshop på biblioteket for å finne ut av hvordan vi kan levendegjøre tanken om det gode liv i Nesseby. Invitasjonen var åpen, men for å sikre deltakelse ble noen potensielle deltakere invitert direkte. Til sammen kom det seks stykker. Alle voksne folk, av begge kjønn, med forskjellig arbeids- og livssituasjon.



Workshopen bestod av en idédugnad over hvilke typer arrangement som kan bidra til det gode liv i Nesseby. Deltakerne ble oppfordret til å tenke helt fritt og ikke la seg begrense av bibliotekets fire vegger og klassiske rolle. En måte å få i gang praten og frigjøre tankegangen på, er å innlede workshopen med en type kreativ øvelse. Etter dette jobbet deltakerne utforskende med å prøve og tenke på hva deres egne behov var, hva de kunne tenke seg at naboens behov var og hvordan behovene i nabobygda kunne se ut – alt i et forsøk på å få så mange idéer som mulig ut av deltakerne på workshopen. Og mange idéer ble det, alt fra Olav Tryggvason til knivkurs til gåturer til bålfeftival. Mot slutten av workshopen hadde vi to A2-ark fulle av post-its med ideer til mulige arrangementer. Da fikk deltakerne tre hjerteklistremerker hver og ble bedt om å sette et hjerte på de tre idéene de likte best.

Fra idé til gjennomføring

På den andre workshopen var planen at vi skulle klare å gjennomføre en av idéene fra den første workshopen. Igjen var det seks personer til stede - noen som hadde vært med første gang og noen som var helt nye. Intensjonen var at deltakerne skulle lage en prototyp på et arrangement ved hjelp av backcasting, og det som skulle testes ut var om vi hadde gjennomføringsevne nok til å få laget et arrangement ut fra en idé. Målet var at selve arrangementet skulle være om to uker. På biblioteket hadde vi på forhånd valgt ut noen av idéene som vi tenkte kunne være gjennomførbare for en liten gruppe mennesker.

Å skulle backcaste et arrangement som skulle være kun to uker frem i tid, viste seg å være utfordrende. Til tross for det førte metoden til en del tanker hos deltakerne om hva som skulle til for å få gjennomført et arrangement. Det førte derimot ikke til at deltakerne la noen begrensninger på seg selv, og i løpet av workshopen ble arrangementet større og større. Til slutt endte det opp med at det skulle være en hel dags bålfeftival med utekino, lavvoquiz, hesteridning, skøytebane og gratis pølse og kake til alle. Workshopdeltakerne lot seg ikke skremme av ambisjonsnivået, og vi endte opp med en knallsuksess av et arrangement i vinterkulda i Nesseby.

Hva skal vi bruke samskaping til fremover?

Samskaping som metode har gjort oss mer åpen for å ta imot ideer og innspill fra våre innbyggere. Vi kan bearbeide idéer på en annen måte enn tidligere. Samskaping er ikke en metode som skal brukes på alle typer utfordringer og i alle slags anledninger, men det er et verktøy som er svært kraftig der det passer. Erfaringsmessig er det sånn at samskaping gjerne fungerer best på komplekse og uoversiktlige problemer uten én åpenbar løsning – såkalte



«wicked problems». En måte man kan jobbe videre med samskaping i biblioteket på, er å identifisere denne typen utfordringer i lokalsamfunnet, og å ha verktøyene til å se at det går an å jobbe med dem – også fra bibliotekets side. Det ligger et stort potensial til å posisjonere seg som en helt annen type samfunnsaktør dersom man kan gripe tak i slike utfordringer.

For vår del er ikke prosjektet «Det gode liv i Nesseby» ferdig ved at vi har planlagt og gjennomført ett arrangement. Veien videre for vår del består i å utvikle dette konseptet sammen med lokalbefolkningen, og forhåpentligvis kunne starte et maskineri som til slutt vil gå av seg selv. Dette arbeidet er helt i startgropa, og vi vil måtte være pådriver for at dette skal kunne utvikle seg den veien vi ønsker. Det vil si at vi helt konkret må jobbe videre med å få gjennomført flere av ideene som vi har fått inn på første workshop. Vi må også parallelt med dette jobbe med å skape et slags team i befolkningen som kan være med på å drive frem gode ideer til faktisk gjennomførte arrangementer. Et eierskap i befolkningen til konseptet og arbeidsmåten er nøkkelen til at det skal kunne fungere.

Å jobbe samskapende er en stor styrke med tanke på innovasjon. Det er vanskelig å se for seg hvordan vi på egen hånd skulle klart å drømme frem et arrangement i regi av biblioteket med både hester, skøytebane og utekino. Bålfestivalen hadde ikke vært et faktum hvis vi ikke hadde åpnet dørene for befolkningens ideer, kreativitet, kompetanse og pågangsmot. Det er mange ting man kan få til med bare sine kollegaer, men hvis man virkelig skal drive med innovasjon og møte helt nye typer behov er samskaping definitivt veien å gå.

Kongsberg bibliotek:

Et bibliotek for og med ungdom

Christine Eidset og Nina Hansen

«Dere må gjøre noe for ungdom!». Dette var det klare budskapet i intervjuene vi gjennomførte i oppstarten av prosjektet «Biblioteket som samskaper». Biblioteket hadde gode tilbud til voksne og til barn, men hvilket tilbud fikk ungdommene og hva vil de egentlig at bibliotek skal være for dem? Dette startet vårt samskapingsprosjekt med ungdommer og det som skulle bli Kongsberg ungdomsbibliotek (KUB).

KUB – Kongsberg ungdomsbibliotek

Kongsberg biblioteks mål med prosjektet «Biblioteket som samskaper» er å utvikle et bibliotek som oppleves allsidig, aktuelt og med god kvalitet, også for ungdom. Et bibliotek med en ny ungdomsavdeling der ungdom føler de har eierskap, innvirkning og medbestemmelsesrett på innholdet, det være seg alt fra litteratur, utforming av lokaler, arrangement og øvrige tilbud. Et sted de kan være uten at noen vurderer dem. Et sted der de får like muligheter på tvers av kulturell og sosial tilhørighet.

Ungdommene er blitt involvert tidlig i prosessen, noe som fører til at de opplever tilhørighet og tar eierskap. I desember 2019 ble det etablert et ungdomsstyre på biblioteket. Styret består i dag av fire ungdommer som møtes en gang i måneden.

I de første møtene var stemningen litt stille og forsiktig. Så ble de tryggere på hverandre og på oss. I dag møter vi ungdommer som ytrer sine meninger og blir hørt. Vi ser et engasjement som vi ansatte gleder oss over å få lov til å være en del av. Kongsberg ungdomsbibliotek skal

bli en attraktiv og levende møteplass for egenaktivitet, læring, tilhørighet og fellesskap.

Målet er at ungdommene selv skal skape innholdet og selv stå for arrangement, tema-kvelder eller kurs, i samarbeid med oss ansatte. Vi ønsker å få med flere ungdommer som har ønske og lyst til å bidra inn i arbeidet med KUB. Det viktigste for å sikre videre drift er at vi har engasjerte ungdommer som har lyst til å bidra til en aktiv og fin møteplass for ungdom på Kongsberg.

Ungdomssatsingen er ikke basert på hva vi tror ungdommene vil ha, men er utarbeidet i samskaping med ungdommene. Slik blir det også i framtida for å utvikle innhold og tilbud.

Hvorfor samskaping?

Vi ble med i «Biblioteket som samskaper» i hovedsak for å lære om samskaping som metode og vurdere nye tjenester i biblioteket sammen med innbyggerne. Det forelå ingen konkrete planer om hvilke tjenester.

Ved å følge teori, metoder og oppgaver underveis i prosjektet, sto målet tydelig fram: Et nytt ungdomstilbud. Vi har virkelig sett sammenhengen mellom teori og praksis i prosjektperioden, og ikke minst hvor viktig tidlig involvering er.

Samskaping med ungdom har vært og er veldig lærerikt. Ungdommene inspirerer oss, gir nye ideer og nye måter å tenke på.

Prosjektets forløp og hvor, hvem og hvordan ble det samskapt?

I startfasen på dette prosjektet brukte vi på Kongsberg mye tid på å kartlegge vårt lokalsamfunn og se på egen organisasjon. Vi analyserte nettverket vårt, leste kommuneplaner, og gjorde oss kjent med alle aktivitetene som finnes i vårt lokalsamfunn. Dette skapte en bevissthet om hvilke tilbud som allerede eksisterer, og hvilke instanser vi har å spille på. Vi intervjuet innbyggere om biblioteket og dets rolle i lokalsamfunnet.

Felles tilbakemelding fra alle informantene var at: – Biblioteket må utvikle sine tjenester for ungdom! Vårt eksisterende tilbud var en ungdomskrok i biblioteket og Bokprat UNG en gang per måned, så dette kunne definitivt forbedres. Dermed hadde vi målgruppa definert.

Vi valgte å starte med å invitere kolleger til en workshop, et verksted, for at de skulle få informasjon tidlig og for å teste ut arbeidsmetoder. Det ble en bra dag, hvor de ga mange

gode innspill og forslag. Opplegget fungerte. Oppgavene vi laget til dette første verkstedet har vi brukt senere i tilsvarende opplegg.

Spørreundersøkelser og verksteder viste at ungdommene ønsket seg en ungdomsavdeling som var større og mer skjermet enn dagens. De ønsket seg et sted å være med venner, lese, gjøre lekser, se på film og spille. De ønsket et bredt utvalg av litteratur. En ny møteplass for ungdom på Kongsberg. Et sted de selv er med å skape og har innvirkning på.

I 2019 jobbet vi aktivt med å innhente informasjon og kunnskap om hva ungdom på Kongsberg ønsker at biblioteket skal være for dem.

Vi inviterte andre aktører som har tilbud til samme gruppe inn til møter. Det innsamlede materialet viste oss at behovet mest av alt handlet om et sted å være, en møteplass. Den opprinnelige ungdomsavdelingen i biblioteket tilfredsstilte ikke behovet.

Vi hadde workshop med Kongsberg ungdomsråd, gjennomførte et skoleforskningsprosjekt med en klasse på Kongsberg videregående skole, og deltok på politikerkafé med utvalget for Kultur og oppvekst.

Vi snakket med ungdom som var innom biblioteket og inviterte dem til et møte for å fortelle om hva vi jobbet med. I desember 2019 holdt vi første styremøte og ungdomsstyret på biblioteket var etablert. I januar 2020 holdt styret workshop der navn og logo til ungdomsavdelingen ble vedtatt: KUB-Kongsberg ungdomsbibliotek.



Samskaping er en ny arbeidsform

Det er en ting vi virkelig har erfart ved å bruke samskaping som metode: viktigheten av å kunne stå i prosess. Vi er så vant til å tenke mål og resultat, men det er mye som skal skje på veien. For våre samarbeidsparter og andre i egen organisasjon var det nytt og utfordrende at ungdommene deltok som likeverdige parter i prosjektet, og at deres sterke og meningsbærende stemmer skulle involveres i hele prosessen. Det var derfor viktig for oss å forklare hva som skiller samskaping fra samarbeid og få vist ulike verktøy som er knyttet til samskaping som arbeidsmetode.

Det er en utfordring å gjøre store endringer på en arbeidsplass. Ombygging av lokaler og omveltninger i det etablerte bibliotektilbudet er ikke like enkelt for alle å akseptere.

Vi har holdt kollegaene våre orientert om prosjektet og delt det arbeidet vi har gjort. Gjennom personalmøter og workshoper har vi oppfordret dem til å gi oss tilbakemeldinger og synspunkter på prosjektet. Et nytt ungdomstilbud i biblioteket blir en del av arbeidsdagen til alle ansatte. Prosjektet ble mer tidkrevende og arbeidsmengden større enn vi hadde sett for oss. Dette har vi heldigvis løst godt ved å ha god kommunikasjon og tillit hos vår nærmeste leder.

Forankring i egen organisasjon

Samskaping og medvirkning er nevnt flere ganger i *Kommuneplan for Kongsberg 2018–2020*: «Tilrettelegge for et mangfoldig samfunn som inviterer til mestring og samskaping på tvers av aldersgrupper og livssituasjoner» (s. 22). Det er en bevissthet om samskaping i organisasjonen generelt, både i ledelsen og blant øvrige ansatte. Mange av kommunens styringsdokumenter legger vekt på medvirkning og samskaping.

I prosjektarbeid har vi erfart at det er viktig med støtte på ledelsesnivå. Biblioteksjefen har gitt oss tid og tillit, og hun har sikret god forankring i organisasjonen. Kommunalsjefen for Kultur og velferd har vært koblet på hele veien, med å identifisere muligheter, dele tips og erfaringer og yte økonomisk støtte.

Kultur og velferd, som biblioteket hører til, satser mye på å jobbe tverrfaglig. Vi vil samarbeide med utekontakter, Ung kultur, kulturskolen, integreringsseksjonen og NAV når den nye ungdomsavdelingen er åpnet. Vi kan se på helheten i ungdomstilbudet på Kongsberg, finne ut hvor vi kan samarbeide og hvor vi kan utfylle hverandre. Vi har en kontaktperson i Kongsberg ungdomsråd som følger opp arbeidet i KUB.

Fyrverkeriet bibliotek:

Nye fellesskap i lokalsamfunnet

Mona Myrland og Ingvill Solberg

Vestre Toten

Med hjertet i halsen og fulle av forventning har vi møtt innbyggere i øyehøyde og invitert dem til å finne ut hva som kan gjøre lokalsamfunnet vårt bedre. For deretter nettopp å gå ut og gjøre lokalsamfunnet bedre. Steg for steg, sammen.

Lenge før vi ble med i prosjektet, hadde vi vært oppmerksomme på at de tjenestene vi tilbyr på biblioteket ikke nødvendigvis er de tjenestene som innbyggerne og lokalsamfunnet i Vestre Toten trenger. Vi ville være et relevant sted for våre innbyggere. Og vi visste at for å få til det, måtte vi skape sammen med innbyggerne og la dem være med på å bestemme hva et godt bibliotek og lokalsamfunn er.

Å lytte i stedet for å løse

Som ansatte er vi trent i å finne løsninger raskt og effektivt, for deretter å implementere dem. I en samskapende sammenheng tar man en ny og annerledes posisjon ovenfor innbyggerne. Det var krevende å ikke være den som skulle komme med løsningen, men i stedet legge til rette for en åpen prosess som gjorde andre best mulig i stand til å finne løsninger.

Gjennom samskaping vil både forholdet vårt til innbyggerne og innbyggernes forhold til oss endre seg. Dette er en prosess som kommer til å ta lang tid, men vi er godt i gang. Innbyggerne blir ressurser og partnere, ikke bare innbyggere vi skal yte gode tjenester til. Vi opplever allerede at innbyggere som har deltatt i prosjektet ser på biblioteket som et sted der de har innflytelse og kan komme med idéer de har lyst til å gjennomføre.

Forholdet mellom oss og innbyggerne blir altså gradvis mer likeverdig gjennom samskaping. Vi har knyttet til oss en gruppe innbyggere som vi kan fortsette å samskape med, samtidig som vi har erfaringer som gjør at vi vil invitere flere innbyggere inn i samskapende prosesser framover. En viktig verdi er at vi sammen med innbyggere bidrar til å etablere nye fellesskap i lokalsamfunnet. Gjennom samskaping har aktiviteter vi ikke hadde kommet på selv, og også aktiviteter vi ikke har hatt kapasitet til å gjennomføre alene, blitt gjennomført.

Hva er egentlig problemet?

En samskapingsprosess kan involvere innbyggere på forskjellige måter. Vi ønsket at innbyggerne både skulle være med på å definere problemet, utforske og finne løsninger på problemet, og gjennomføre løsningene. Dermed hadde ikke vi som ansatte noen konkret problemstilling vi møtte innbyggerne med. Vi startet med å spørre et utvalg innbyggere hva som var viktig i deres liv, hva de likte i sitt lokalsamfunn, og hva de savnet. Gjennom verktøy som intervju, *brukerreise* og design probe fikk vi innbyggerne i tale. Det kom tydelig fram at innbyggerne savnet en uformell, sosial møteplass der det oppleves naturlig å slå av en prat med folk de nødvendigvis ikke kjente fra før.

På bakgrunn av dette funnet formulerte vi et overordnet formål med prosjektet:

Vi skal skape et varmere, mer spennende lokalsamfunn med gode sosiale nettverk gjennom å legge til rette for det gode uformelle møtet mellom mennesker som ikke kjenner hverandre fra før.

Idéverksted

Neste steg ble å invitere innbyggere til et idéverksted der temaet skulle være det gode uformelle møtet. Under planleggingen av idéverkstedet forsto vi raskt at vi ikke kom til å ende opp med en løsning på en så kompleks problemstilling i løpet av en kveld. Så vi bestemte oss derfor for å ha to idéverksteder om temaet. Vi ønsket også at innbyggerne skulle bli kjent med at biblioteket vil jobbe på en ny måte og ha forståelse for hvorfor. Vi valgte å gjøre den første workshopen veldig åpen ved å bruke mye tid på å utforske problemet sammen, uten noen forventning om å komme fram til en løsning. Det var viktig for oss å få innbyggerne til å koble seg på og oppleve det overordnede formålet som spennende og relevant. Å nærme seg en løsning skulle være målet for workshop nummer to.

En gruppe på 10 innbyggere ble invitert til å delta. Kriteriet vi brukte for å velge ut deltakere var at de på en eller annen måte hadde vist engasjement i sitt lokalsamfunn. Noen var bibliotekbrukere, andre ikke. I utgangspunktet ønsket vi en spredning i alder, kjønn og etnisitet

hos deltakerne, men det viste seg å være vanskelig å rekruttere ungdom. Deltakerne var fra middelaldrande til godt voksne. Vi valgte å holde idéverkstedet i kulturskolens kunstrom for å unngå at stereotypier rundt biblioteket skulle begrense tankegangen til deltakerne, og for at vi alle skulle være mest mulig likeverdige. Lokalet skulle være åpent, inviterende og kreativt.

På forhånd hadde vi laget en I DO ART, som er et redskap til prosessdesign, og en nøye utarbeidet dreiebok, slik at vi visste hva som skulle skje når og i hvilken rekkefølge, hva som var formålet med aktivitetene og hva som trengtes av praktisk materiale. Samtidig var vi godt nok forberedt til å kunne avvike fra dreieboka hvis situasjonen tilsa det. Deltakerne kom med mange gode refleksjoner under dette første idéverkstedet. Noen var konkrete aktiviteter, andre hadde mer karakter av å være verdier.

Aktiviteter som skaper gode sosiale møter

En del av disse verdiene og aktivitetene tok vi med oss til idéverksted nummer to. Her ble deltakerne delt inn i to grupper, som fikk i oppgave å velge seg hver sin aktivitet og hver sin verdi. Deretter skulle de planlegge denne aktiviteten slik at aktiviteten gjenspeilet verdien de hadde valgt. Hva måtte til for at aktiviteten skulle kunne gjennomføres? Hvem måtte kontaktes, og hvem skulle gjøre hva? Den ene gruppa valgte «skravlekoppekafé». Den andre gruppa valgte «å gjøre noe for barn som gjør at voksne møtes». Denne gruppa bestemte seg for å lage en natursti langs Hunnselva på Raufoss. I tillegg til å planlegge den, ville denne gruppa også gjennomføre aktiviteten. Gruppa planla på egen hånd, mens biblioteket var med på markedsføringen. Etter at naturstien ble gjennomført med glans, ønsket gruppa å arrangere flere aktiviteter sammen med oss, som fuglekasseverksted og spirebyttedag.

Utfordringer og overraskelser

Å skulle holde prosessen åpen lenge nok til at problemområdet ble grundig utforsket, var virkelig en utfordring. For de fleste av oss er det enklere å komme med umiddelbare løsninger basert på egen tolkning av problemet. Samtidig ga det oss en



Til glede for lokalsamfunnet valgte en gruppe innbyggere å lage natursti på Raufoss.

erkjennelse av at den måten vi har vært vant til å jobbe på ikke nødvendigvis er den mest hensiktsmessige i alle sammenhenger. Ved å lytte til innbyggernes perspektiver, gjerne i flere runder, og å skape løsninger sammen med dem, kvalitetssikrer vi løsningene på en helt annen måte enn når vi definerer problemet og utvikler løsningen på egen hånd. Samtidig må vi huske på at det kan være forvirrende og uvant også for innbyggerne at kommunen ikke kommer med løsningene, men med spørsmålene!

Til vanlig tenker vi ikke så mye over at vi som bibliotekarer sitter med makt. Men når vi jobber samskapende, oppdager vi at vi faktisk har makt, både til å definere problemer og til å finne løsninger på dem. Paradoksalt nok er det ved å gi fra oss denne makten at vi oppdager den. Det kan være krevende å legge fra seg den faglige «beskyttelsen» og med ett skulle være likeverdige med innbyggerne.

Å være en god fasilitator og *gamemaster* er viktig når man jobber samskapende. Det var mange nivåer og elementer å holde styr på både før og under idéverkstedene. Som fasilitator er man åpen, nysgjerrig og minst mulig styrende, samtidig som man skaper en trygg og kreativ atmosfære. Deltakerne skal forstå hvorfor de er samlet, og hva man ønsker å oppnå sammen. Å ha fokus både på innholds nivå og prosessnivå samtidig er avgjørende. Får man til det, kan en samskapende prosess utløse enorm energi og entusiasme. Samtidig sitter man igjen med kunnskap og løsninger man ikke ville fått i tradisjonell tjenesteutvikling.

Innbyggerne bryr seg ikke om kommunal organisering

En erfaring vi gjorde oss, var at innbyggerne ikke forholder seg til kommunal sektororganisering. De tenker helhetlig på problem og løsning, og ikke på hvilke kommunale enheter som kan være med på å løse problemet, og om dette i så fall vil skape hindringer. Dermed er åpenheten for tverrsektorielt samarbeid i egen organisasjon avgjørende for å lykkes med samskaping. I dette ligger det ikke minst at toppledelsen i kommunen vet hva samskaping er og åpner for at kommunen kan jobbe samskapende. På en av samlingene i prosjektet var alle deltakernes rådmenn/kommunedirektører med. Vår kommunedirektør viste stor interesse for, og en positiv innstilling til, samskaping. Dette førte til at vi ble invitert til å holde foredrag om samskaping for alle topplederne i kommunen. Tilbakemeldingen fra lederne var svært positiv. For oss betyr det at vi har kommuneledelsen i ryggen når vi skal arbeide samskapende og vi har allerede blitt involvert i andre prosjekt i kommunen for å bidra med en samskapende tilnærming.

Alta bibliotek:

Våre egne spor

– kulturminnevern gjennom samskaping i Alta

Sonja-Kristin Granaas og Ole David Østli

Alta bibliotek

Bibliotekets rolle som arena for møter mellom mennesker og meninger kan brukes til å involvere innbyggerne mer i kommunal planlegging.

I Alta bruker vi samskaping for å gjøre arbeidet med kulturminnevern mer relevant for befolkningen.

Bakgrunn for prosjektet vårt

Vår deltakelse i samskapingprosjektet falt sammen i tid med at Alta bibliotek tok på seg å utarbeide kommunens første temaplan for kulturminnevern. Denne planen var et av punktene i den kommunale kulturplanen, og samtidig et ledd i Riksantikvarens satsing for å få flest mulig av landets kommuner til selv å ta et større ansvar for sine lokale kulturminner. For oss var det naturlig å bruke samskaping som metode for å trekke inn lokalbefolkningen i å identifisere hvilke spor fra fortiden som best forteller den historien de ønsker å fortelle om seg selv.

Kulturminnevern var et nytt felt for oss alle sammen, og det gikk mye tid til å sette seg inn i og få oversikt over feltet. En annen ting var at vi fikk beskjed om at planen ikke skulle foreslå konkrete tiltak som kostet penger, bare beskrive pågående prosjekter. Likevel skulle planen beskrive noen rammer og foreslå veien videre i kulturminnearbeidet, og vi kan i alle fall si at samskapingstanken gjennomsyrrer planen.

I planen foreslår vi at man kan se på kulturminnearbeid fra to ulike synsvinkler. En profesjonell synsvinkel, representert av historikere og arkeologer, der spor av menneskers aktiviteter undersøkes og tolkes som kilder til kunnskap om historien. Da er historisk kunnskap

sluttmålet for undersøkelsen av sporene, og det er ikke avgjørende om sporene i seg selv er umiddelbart iøynefallende, eller om lokalbefolkningen synes det er noe å vise frem.

Inspirert av samskapingstanken ble vi etter hvert overbevist om at det er en annen synsvinkel som er mest relevant når kommunen, altså lokalsamfunnet selv, skal arbeide med kulturminner. Her ser vi på folkets egen historieforståelse og identitet som utgangspunkt, og prøver å kartlegge de sporene som best kan illustrere denne historien. Målet er altså ikke først og fremst å fremskaffe ny kunnskap. Verdien av kulturminnene blir ut fra denne synsvinkelen at de kan hjelpe til å formidle den historien vi identifiserer oss med. Forskjellen mellom de to kan kanskje være vanskelig å få helt grep på, og bare det å peke på en slik distinksjon har – noe overraskende for oss – møtt motbør fra enkelte hold.

Erfaringer med workshops

I vår første *backcasting* definerte vi at vi i den imaginære «nå-situasjonen» allerede hadde etablert en arbeidsmetode vi kunne bruke til innhenting og registrering av kunnskap om kulturminner fra folk flest. Dette var med andre ord målsettingen vi skulle arbeide mot. Vi må nok si at selv om vi hadde en ganske klar formulering om hva vi skulle samskape om, ble det etter hvert mer uklart i hodene våre hva det skulle bety. Skulle vi samskape om hvordan vi kunne designe metoder for registrering av kulturminner, eller skulle vi prøve ut ulike måter å samskape på?

I prosjektperioden gjennomførte vi to kulturminne-workshoper, dog med litt forskjellig tilnærming, både med tanke på hvem vi inviterte med som deltakere, og hvordan vi planla gjennomføringen av workshopene. Vi hadde en todelt og ganske lik målsetning, for begge workshopene: «Å identifisere hvilke kulturminner folk i Alta mener vi bør ta vare på», samt prøve ut ulike metoder for å samle inn og ta vare på tips om kulturminner.

I forarbeidet tok vi utgangspunkt i malen for *dreieboka*, men da det kom til selve gjennomføringen, så vi at det var klokt å gjøre endringer underveis. På vår første workshop møtte det ikke opp så mange som vi hadde håpet på, og deltakerne kjente hverandre godt fra før. Dermed ble arbeidsformen mer likt et tradisjonelt gruppearbeid. Vi erfarte at det å innta rollen som prosessledere i en liten forsamling kan være mer krevende enn å innta denne posisjonen i større forsamlinger. Etter en kort introduksjon om hvorfor de var spesielt inviterte, følte vi oss langt mer bekvemme med å gå inn i rollen som aktiv lyttende til våre engasjerte bidragsytere fra Kåfjord grendelag. Med disse erfaringene i pannebrasken gikk vi bredere ut for å rekruttere flere deltakere til vår neste workshop. Lokalavisa laget

en artikkel om arbeidet med kulturminneplanen og den kommende workshopen, i tillegg brukte vi Facebook og hjemmesida for å markedsføre arrangementet.

Flere deltakere, mer gjennomtenkt struktur og regi underveis resulterte i en annen type workshop for både oss og deltakerne. Vi gjorde en bedre jobb med å informere om den pågående prosessen rundt kulturminneplanen, og deltakerne fikk også en kort introduksjon i samskaping, og hvorfor det var verdifullt å trekke med både lek og lærd i dette arbeidet. Vi klarte i større grad å stå i rollen som prosessledere denne gangen. De verktøyene vi hadde planlagt å bruke underveis slik som kart, google-maps og utfyllingsark med oversikt over historiske perioder og typer kulturminner ble prøvd ut. Mer gjennomtenkt planlegging av workshopen og bredere rekruttering av deltakere lærte oss at menigmann og spesialister kan utfylle hverandre godt i samskapende prosesser. Vi opplevde at bedre fasilitering av workshopen ga alle deltakerne mulighet til å bidra, uavhengig av faglig ståsted og bakgrunn.

Utfordringer og veien videre

Gjennom våre workshops har vi lært at folk har et stort behov for å fortelle om kulturminner som de kjenner fra sitt eget lokalmiljø, og særlig hvis det er snakk om kulturminner som ikke har noen form for lokalt vern eller er automatisk fredet i henhold til kulturminneloven. Det strømmet inn med tips på workshopene, og vi erfarte raskt at det var behov for å få på plass et system for å ta godt vare på den kunnskapen folk har.

Et slikt system må tjene flere formål:

- Vi må kunne kartfeste kulturminnet nøyaktig.
- Vi må kunne legge inn en kort beskrivelse av selve kulturminnet.
- Terskelen for å melde inn kulturminner bør være lav.
- De kommunale planmyndigheter må ha tilgang til registreringene.
- Systemet må ha en formell status i kommunens planarbeid.
- Noen må ha kontinuerlig ansvar for systemet.

Å forene alle disse hensynene er lettere sagt enn gjort. Vi ønsket i utgangspunktet at folk selv skulle kunne tegne inn i kommunens kartløsninger, men vårt inntrykk var at det var teknisk vanskelig å få til, og ikke ønskelig fra kommunens side. En annen løsning vi har sett på er å bruke eksisterende karttjenester laget for kulturformål, men de vi prøvde var enten ikke egnet for denne type registrering eller ikke egnet for bruk av lokale myndigheter.

Det vi ser på nå er en løsning der biblioteket har en rolle som mellomledd mellom innbyggerne og kommunale planmyndigheter, med tilgang til å tegne inn i et kart som administrasjonen har lett tilgang til. Når vi har en god plan kan vi for eksempel foreslå denne løsningen i et innspill til kulturminnevernplanen, som for tiden ligger til høring. Uansett vil det kreve vedtak vi ikke har myndighet til å gjøre selv.

For øyeblikket er det en utfordring at biblioteket mangler et klart mandat til det videre arbeidet med kulturminneplanen og tiltak i handlingsdelen. Men uansett om vi blir pålagt et formelt ansvar for kulturminnearbeid eller ei, kan biblioteket spille en rolle som pådriver for lokalt engasjement og i historieformidling. Ren registrering av kulturminner er bare en første fase. Vi håper folk vil ha ideer til hva vi skal gjøre videre for å bevare og formidle kulturminnene rent fysisk.

Planen vi utarbeidet for kommunen måtte nødvendigvis ha karakter av kartlegging eller utredning, siden denne type arbeid ikke har vært gjort før i vår kommune. Det betyr at vi først nå er i den fasen der vi kan ta i bruk samskapingsmetoder for fullt i arbeidet vårt. Veien videre kan være kulturminnekvelder, kontinuerlig registrering av kulturminner med bidrag fra folk flest, dugnader i forbindelse med kulturminnekvelder, foredragskvelder, byvandring og mer.

Å lede en samskapende prosess som skal føre til et kommunalt plandokument er en krevende øvelse. Men vi har erfart at ved å benytte en samskapende arbeidsform og metodikk så har vi klart å skape større interesse, eierskap og engasjement for kommunalt planarbeid ute blant befolkningen.

Øvre Eiker bibliotek:

Fra konsertsted til møteplass for ungdom

- et samskapningsprosjekt i Øvre Eiker kommune

Lene Velle og Jon Wold

Ungdommene i Øvre Eiker ønsket å ha biblioteket som en møteplass – i tillegg til å være en konsertarena. Samskaping med eksterne aktører førte til faste arrangementer med både sceneopptredener og sosiale aktiviteter.

En scene for aktivitet

Prosjektets mål var å videreutvikle og etablere faste arrangementer og skape en kulturell møteplass for ungdom. Vi hadde allerede opparbeidet oss erfaringer fra en rekke enkeltarrangementer, og vi hadde et lite nettverk av ungdommer fra disse. Vi hadde også bygget en ny og flott scene på biblioteket. Vi samarbeidet med bl.a. skolekorpset, et barne- og ungdomsteater og kulturskolen for å bygge scenen. Dette ble utgangspunktet for samskapingsprosjektet vårt.

Resultatet av samskapingen ble etablering av faste kulturarrangementer for ungdom. Vi testet ut hyppigheten på arrangementene, både annenhver uke og månedlig. I siste del av prosjektperioden hadde vi arrangementer annenhver uke.

Sammen med samarbeidspartnerne våre, satte vi opp en forestilling på bibliotekscenen. Beatles-musikk ble fremført av ungdommer fra miljøet rundt «Ung Kultur Møtes», kulturskolen og skolekorpset. Forestillingen førte til nye sosiale og musikalske relasjoner blant ungdommene. Tilbakemeldingene fra ungdommene som deltok var at dette var noe de ønsket å gjøre mer av.

Vi opplevde også at samarbeidspartnerne ønsket å bruke scenen vår til å vise frem sine egne oppsetninger.

Prosjektet har skapt en større forståelse for de mulighetene bibliotekscenen gir, og for bibliotekets rolle i lokalsamfunnet. På sikt, og over tid, ser vi muligheter for å fortsette et samarbeid med flere av aktørene.

Utgangspunktet for arbeidet vårt med samskaping var at vi på forhånd hadde definert en utfordring som vi ønsket å løse sammen med innbyggerne og særlig de unge; Vi ønsket å etablere en møteplass for ungdommen. Nå er vi i slutfasen av prosjektet og mener vi har lykkes svært godt med å løse denne utfordringen. Fordi vi har valgt å skape løsningene sammen med de unge, har vi opplevd at det har kommet flere initiativer. Det har også blitt en større aktivitet på biblioteket enn det vi hadde fått til hvis vi ansatte skulle ha planlagt og gjennomført alt alene. Når de unge selv har fått mulighet til å være med på å utvikle og realisere aktivitetene, opplever vi at oppmøtet og eierskapet til aktivitetene har blitt større og sterkere.

Hvorfor samskape?

«Ung Kultur Møtes» var i 2016 UKM Norges satsing på å aktivere ungdom i og med kulturelle aktiviteter og uttrykk gjennom hele året. Våre UKM-arrangementer, som ble kalt «Tussmørk Jr.», startet som en konsertscene for ungdom. UKM sentralt har hatt som målsetning å gå fra festivalfokus til å jobbe med kultur hele året, da særlig for aldersgruppen 13–20 år.

Gjennom et tidligere prosjekt med støtte fra Sparebankstiftelsen, hadde vi allerede knyttet til oss en rekke samarbeidspartnere blant lag og foreninger i kommunen. Disse samarbeidspartnere ble invitert med videre til å samskape om aktivitet, innhold og utvikling av tilbudet.

Hokksund sentrum mangler hengesteder for ungdom. Dette kan være en utfordring for mange. Det har ved flere tilfeller vært forsøkt oppstart av ungdomsklubb, uten at dette har vært vellykket. Mange slutter i organiserte aktiviteter når de kommer i ungdomsalder. Vi så for oss at «Tussmørk Jr.» og UKM-satsingen kunne være en alternativ arena for ungdom i kommunen. Det ble viktig for oss å ha både ungdom og andre organisasjoner som holder på med ungdomsaktiviteter med på laget.

Hvis det skal lykkes å lage et tilbud til ungdom, som ungdommen faktisk kommer til å benytte seg av, må vi ha både ungdommene og samarbeidsorganisasjonene med oss gjennom

hele prosessen. Dette ble derfor et ypperlig utgangspunkt for samskappingsprosjektet vi skulle i gang med.

Prosjektets forløp

Som et første ledd i prosjektet inviterte vi til samtaler med aktuelle samarbeidspartnerne.

I disse samtalene var vi nysgjerrige på å høre hvilke assosiasjoner de hadde til biblioteket og deres aktiviteter. Vi utfordret dem på hvordan de kunne tenke seg å benytte scenen og biblioteklokalene og om de hadde tanker om hvordan de kunne delta i en utvikling av biblioteket sammen med biblioteket og andre grupper.

Det var naturlig å velge grupperinger/foreninger med samme målgruppe. Følgende grupper deltok i prosessen: Røren barne- og ungdomsteater, Hokksund ungdomsskole, Øvre Eiker kulturskole, Hokksund byutvalg, Ung RessursGruppe (URG) og Øvre Eiker skolekorps.

Etter samtalene inviterte vi også disse samarbeidspartnere inn til flere verksteder der målet var å finne nye måter å bruke biblioteket for ungdom som målgruppe. Utgangspunktet vårt var et nytt sceneområde som skulle fylles med innhold og et bibliotek som gir rom og muligheter til ulike aktiviteter.



Verksted med Ung RessursGruppe

Vi valgte Ung RessursGruppe (URG) som en likeverdig partner i prosjektet. Gruppen ble opprettet i 2016 og består av 10 ungdommer i alderen 13-19 år, med bakgrunn fra UKM-miljøet.

Sammen med ungdommene, og etter en demokratisk navnekonkurranse, endret vi navn på arrangementene til KulT (Kulturell torsdag). Vi økte også, som tidligere nevnt, antall arrangementer, fra en gang i måneden til annenhver uke. Dette resulterte da i sju arrangementer med forskjellige temaer, der ungdommene var sterkt delaktige i gjennomføringen. I tillegg til selve arrangementene hadde URG faste møter ca. en gang i måneden.

For kulturskolen er det aller beste at elevene oppsøker KulT-arrangementer på eget initiativ. Kulturskolen har tradisjonelt undervisning og egenproduserte konserter, mens egenaktivitet, som å oppsøke andre arenaer, gjør elevene mer selvstendige i sin musikalitet. Kulturskolens rektor hadde et ønske om at samskappingsprosjektet kunne bidra til arrangementer der ungdom kan møtes til kulturelle aktiviteter en torsdag i måneden, enten for å delta, eller for å henge. For kulturskolens elever og andre aktører ville et slikt tilbud kunne gi mulighet for musikalske koblinger og nye måter å samspille på.

Med dette prosjektet ønsket vi å involvere og ansvarliggjøre deltagende grupper og samarbeidspartnere. I løpet av prosjektperioden fikk vi erfaringer gjennom forskjellige former for involveringsprosesser. Vi opparbeidet oss kunnskap om forskjellige teknikker og arbeidsverktøy for samskaping og testet ut dette på våre samarbeidspartnere. Vi har foretatt intervjuer, arrangert møter og flere workshops.

Vi ønsket å gi ungdommer mulighet til å ta egen regi i både planlegging og gjennomføring av arrangementer. Ungdommene i URG har også konstituert et eget styre på fire ungdommer og laget undergrupper for konferansierer, lyd, lys, program og vertskap. Mye av arbeidet med prosjektet i det daglige, har vært å møte, veilede og hjelpe ungdommene i arrangementsplanleggingen.

Samskaping er ikke uten utfordringer

Behovet for og ønsket om samskaping lå hos biblioteket. Samarbeidspartnerne har blitt invitert inn og kanskje ikke hatt like stort ønske eller behov for endringer og nytenking i utgangspunktet.

Oppgaven vår var å få dem til å føle eierskap til prosjektet og prosessen.

Vi var alle opptatt av samme målgruppe. Utfordringen vår var å introdusere nye metoder for samhandling og skape forståelse for prosessen.

Vi ønsket at samarbeidspartnerne skulle forstå bakgrunnen og behovet for samskaping. En helhetlig tankegang og felles forståelse var nødvendig for å få til samskaping på best mulig måte.

Med mange partnere har tidsaspektet vært en utfordring, både å finne tid felles, men også det å sette av tid til prosjektet for egen del. Prosjektet har utfordret partnerne på endringer de kanskje ikke har vært klare for. Vi har heller ikke klart å følge opp hver enkelt partner med hjelp til implementering i egen organisasjon. Vi har vært avhengige av at representantene vi har hatt direkte samarbeid med, skulle ta det videre i sine grupper.

Det var antakelig lettest for alle å se kortsiktig gevinst og mulighet for egen gruppe, mer enn muligheten som lå i en samhandling mellom samarbeidspartnerne. Kanskje ble prosjektet litt for stort med litt for mange samarbeidspartnere. Det har vært lettest for oss å samhandle og følge opp ungdommene som vi ser i det daglige.

Samskapingen lever videre

Prosjektet har i noe grad blitt forankret i biblioteket gjennom faste arrangementer for ungdom der ungdom selv er delaktige i prosessen. Dette er markedsførte arrangementer som har vært en del av bibliotekets program.

De ansatte på biblioteket som ikke har vært direkte koblet til prosjektet, har i varierende grad blitt gjort kjent med samskaping som metode. Vi har holdt presentasjoner/foredrag om prosjektet både internt i egen organisasjon og eksternt. Det er planer om et nytt samskapingsprosjekt på biblioteket, der andre ansatte også vil være involvert.

Det er en bevissthet om samskaping i organisasjonen generelt, både i ledelsen og blant øvrige ansatte. Mange av kommunens styringsdokumenter handler om medvirkning og samskaping, blant annet en egen medvirkningsstrategi, kommuneplanen og, ikke minst, Øvre Eikers visjon: «Sammen skaper vi et livskraftig Øvre Eiker».

Vi var i gang med å tenke utvikling av ungdomstilbudet i biblioteket. Det å bruke dette som et prosjekt i samskaping, førte til en grundigere prosess. Involvering av andre parter sørget for at vi traff bedre på de mål vi hadde satt oss. Uten å gjennomføre dette som en strukturert samskapingsprosess, slik vi gjorde, ville vi i større grad ha måttet prøve og feile underveis.

Noen av de viktigste erfaringene vi tar med oss er nødvendigheten av å strukturere møter, workshops og planlegging ved hjelp av ulike teknikker. Vi ser stor forskjell på hvordan vi tidligere har gjennomført møter og de møtene der vi har brukt ulike verktøy innenfor samskaping.

Fremover ønsker vi å videreutvikle våre gode erfaringer med å arbeide samskapende. Samskaping handler om innovasjon. Det handler om å se og gjøre ting på nye måter, tenke ut og prøve ut ideer samt finne egne måter å ta i bruk andres gode ideer på – slik at det blir nytt og innovativt for oss. «Biblioteket som samskaper» gir muligheter for mange nye, spennende, kreative løsninger og aktiviteter.

Haugesund bibliotek:

Digihjelp i folkets bibliotek

Marianne Hirzel og Hege Kristin Vikse

Ved å samskape har vi gitt fra oss mer av styringen. Det har generert noe annet enn hva vi hadde forutsett. Det har ført til nye aktiviteter, og at folk føler større eierskap til biblioteket. Vi har «gitt» biblioteket vårt til brukerne. Vårt bibliotek har blitt til folkets bibliotek.

Da vi fikk forespørsel om å delta i samskapingsprosjektet, var vi i en situasjon hvor biblioteket var stengt for rehabilitering. I små, midlertidige lokaler hadde vi et svært redusert bibliotektilbud.

I likhet med andre folkebibliotek ser vi at mange ikke behersker den digitale teknologien, og henvender seg til biblioteket for å få hjelp. Manglende digital kompetanse fører til utenforskap. Dette ønsket vi å gjøre noe med. Vi bestemte oss for å begynne med utlån av digitalt utstyr, opplæring i bruk av digitale hjelpemidler, samt tilby hjelp til å finne og skape informasjon på nett. Prosjektet fikk navnet «Digihjelp».



Samskaping eller samarbeid?

Vi var i tvil om prosjektet vårt egnet seg som et samskapingsprosjekt. I beste fall ville det bli styrt samskaping – altså der det er oss på biblioteket som definerer oppgaven og samtidig bestemmer hvordan oppgaven skal løses.

På dette stadiet vurderte vi om det faktisk var mulig å ha «Digihjelp» som vårt prosjekt. Vi så at vi var forutinntatt. Vi hadde allerede lagt planer for hvordan tilbudet skulle være, noe som kunne være en hemske for samskaping. Siden det allerede var bestemt at vi skulle begynne med Digihjelp, valgte vi likevel å beholde det som vårt prosjekt. Vi åpnet opp for samskaping ved at utvalgte innbyggere ble spurt om hvilke tiltak de trengte inn i prosjektet, og ved at de ble med på gjennomføringen.

Opprinnelig hadde vi sett for oss at det var vi som skulle drifte tilbudet – det er «vårt» bibliotek og det er vi som skal drive det. Ved utarbeidelse av et nettverkskart så vi imidlertid at det var flere parter vi kunne samskape med.

Det har hele tiden vært et mål at tilbudet skal være for alle. For at omfanget ikke skulle bli for stort, valgte vi likevel ut to målgrupper; innvandrere og eldre. Det har vi holdt fast ved gjennom hele prosjektet.

For å kartlegge nåsituasjonen benyttet vi oss av forskjellige metoder for å avklare prosjektets relevans for innbyggerne, og for de videre samskapende prosessene. Vi har hatt undersøkelser blant ansatte og eksterne parter fra nettverkskartet vårt. Vi gjorde observasjoner, og vi så på de utfordringene vi hadde. Ved disse kartleggingene fant vi ut at det var individuelle behov, både når det gjelder bruken av digitale hjelpemidler og hvilket veiledningstilbud det er behov for. En av utfordringene vi hadde hatt var konflikter rundt PC-ene publikum benyttet. Kartleggingen viste at det kunne løses ved innkjøp for å dekke det faktiske behovet.

Møter vi hadde med eksterne ga oss et godt innblikk i hvilke tilbud de ulike partene hadde. Det gjorde at både vi og våre samarbeidspartnere ble bevisste på å utfylle hverandre. Vi fikk presentert biblioteket som en arena der eksterne parter kan utvikle egne tilbud og tjenester. Vi har også invitert frivillige til biblioteket for å se på hvordan de eventuelt kan bidra i samskaping. Gjennom samtaler med målgruppene kom det frem at veiledning i trygge rammer, der det ble satt av nok tid, var viktig.

Digihjelp etter målgruppens ønsker

Tilbakemeldingene fra målgruppene førte til at vi delte inn Digihjelp i to forskjellige tilbud. I den ene delen er veiledningen forhåndsbestemt og spenner over forskjellige temaer. Her har vi samarbeidet med eksterne når det gjelder innhold og drift. Det andre er Digi-tirsdag. Tilbudet består i at en bibliotekar har satt av tid hver tirsdag, der publikum kan få den veiledningen de ønsker – brukerstyrt veiledning. De bibliotekansatte er kjente fjes for publikum. Det betyr at det blir oppfattet som trygt å delta. Ved å drifte denne delen av Digihjelp selv, imøtekommer vi målgruppenes ønsker.

Veien videre

Vi ser at vår deltakelse i prosjektet «Biblioteket som samskaper» har vært en prosess som har endret måten vi tenker på. Digihjelp ble en styrt samskapingsprosess, der innbyggerne hadde liten påvirkningskraft på sluttresultatet. Likevel har kompetansen vi har opparbeidet oss om samskaping gitt ringvirkninger på driften av biblioteket vårt. Vi har møtt stor velvilje og fått mange positive tilbakemeldinger på at vi ønsker å høre folks mening. Vi har også merket at vår egen holdning har endret seg. Når vi nå legger planer kommer ofte spørsmålet «Hvem kan vi samskape med her, da?». Vi er bevisste på at bibliotekansatte hos oss er en ganske homogen gruppe, både når det gjelder faglig og sosial bakgrunn. Ved å samskape har vi sett at vi har fått andre perspektiv og innspill, som vi selv gjerne ikke hadde kommet på.

På møtene med frivillige var det mange som ønsket å delta – men det var på helt andre områder enn Digihjelp. Noen av innspillene har allerede resultert i nye aktiviteter og flere aktiviteter kommer etter hvert. Gjennom arbeidet i samskapingprosjektet har vi hatt en modningsprosess. Vi har sett verdien med å gi fra oss mer av styringen, og det har generert noe annet enn hva vi hadde forutsett. Det har skapt flere aktiviteter og ført til at folk føler større eierskap til biblioteket. Digihjelp var vårt første samskapende prosjekt. Vi har gjort oss mange gode erfaringer. Disse ønsker vi å bruke i sammenhenger fremover der innbyggerne deltar som likeverdige parter i samskapingen.

En ny rolle for fylkesbibliotekene

Hilde Grefsrud

Viken fylkesbibliotek

Hvilke roller fyller fylkesbibliotek-ansatte i «Biblioteket som samskaper»?
Fylkesansatte har ansvar som prosjektledere i eget fylke, og formidler informasjon, deler verktøy og sprer interesse for samskapende tankesett.

I dette prosjektet er det lagt opp til et tett samarbeid mellom fylkesbibliotekene og folkebibliotekene. Alle har i løpet av prosjektperioden fått tilegne seg det samme teoretiske grunnlaget, men de praktiske oppgavene har vært ulike. Folkebibliotekene har jobbet direkte med innbyggere i egen kommune, fylkesbibliotekene har støttet opp om de kommunale prosjektene ved å legge til rette for læring og refleksjon underveis.

Regelmessige samlinger i eget fylke med felles refleksjon og strukturerte tilbakemeldinger har gitt oss tryggheten som trengs for å gå ut av egen komfortsone. Gjennom kollegafellesskapet har vi fått motivasjon til å teste ut, dele erfaringer og veilede hverandre.

Tilbakemeldinger fra prosjektdeltakerne i kommunene:

- Det er viktig å ha mulighet til å samarbeide/sparre med hverandre ut over fellessamlingene.
- Det er veldig nyttig å være flere kommuner i samme prosjekt.
- Prosjektet har knyttet oss nærmere til fylkesbiblioteket; ofte er ellers kontakten gjennom biblioteksjefen.
- Det har vært viktig at fylket har stått for fasiliteringen.

- Vi har blitt utfordret på de riktige spørsmålene, som satte i gang refleksjon. Dette har vært nyttig for oss i arbeidet med prosjektet.

Fylkene som tilretteleggere

De kommunale prosjektene i «Biblioteket som samskaper» har variert fra åpne og omfattende problemstillinger, som å få innbyggere, lag og foreninger til å skape en inkluderende møteplass sammen med biblioteket på kulturhuset i Gjesdal, til mer konkrete problemstillinger som å styrke digitale ferdigheter hos innvandrere og eldre i Haugesund, eller mobilisere folk til å fortelle om kulturminner i Alta. Gjennom prosjektperioden har vi opparbeidet oss et teoretisk rammeverk og en verktøykasse som gjør det mulig å støtte så ulike prosjekter på en relativt standardisert, men likevel fleksibel måte.

Erfaringene fra «Biblioteket som samskaper» har gitt fylkesbibliotekene en ny dimensjon til arbeidet med kompetanseheving. Vi ser at vi gjennom å knytte teori tett til praksis og legge til rette for felles refleksjon kan styrke læringsutbyttet både for den enkelte og for bibliotekkollegiet som fellesskap. Fylkesansatte har på samme måte som folkebibliotekarene fått praktisk erfaring i å holde i prosesser og tilrettelegge for verksteder og samlinger. Konkrete oppgaver med å fasilitere har gitt erfaring fra hvordan det er å stå der «ute på gulvet». Neste oppgave for oss, er å finne ut hva denne erkjennelsen innebærer i praksis, hvilke konsekvenser den vil få for fylkesbibliotekenes kurstilbud og måten vi jobber med kompetanse på.

Samskaping og samfunnsutvikling

I løpet av prosjektperioden ble regionreformen gjennomført i Norge. Tre av de fire deltakerfylkene ble slått sammen fra år 2020. Finnmark er nå en del av Troms og Finnmark, Buskerud er en del av Viken, Oppland inngår i Innlandet, mens Rogaland består som eget fylke. Regionreformen legger spesielt stor vekt på fylkenes rolle som samfunnsutvikler. Tre områder utpeker seg:

- Gi strategisk retning til samfunnsutvikling
- Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn
- Samordne, koordinere offentlig innsats og virkemidler

Fylkesbibliotekene har fra tidligere mye erfaring med å jobbe på tvers av kommunegrensene ved å mobilisere ressurser og koordinere innsats. Fylkeskommunene kan legge til rette for partnerskap og nettverk, det være seg regionale, tverrfaglige eller innenfor ulike

fagfelt. Derfor kan fylkene bidra overfor enkelte regioner, kommuner eller bibliotek som ønsker å komme i gang med en mer samskapende tilnærming. På den måten kan samskaping som metode ha stor betydning for fylkeskommunens rolle som samfunnsutvikler i tiden framover.

Fylkes- og folkebibliotek har tradisjon for å jobbe tett sammen, og for å dele kunnskap seg imellom. Samarbeid kan springe ut fra behov for å nå felles strategiske mål i den aktuelle regionen. Samarbeidsrelasjoner dannes også gjerne for å løse oppgaver som er for komplekse og omfangsrike for den enkelte kommune å løse alene.

Åpenhet og tverrfaglighet

Samskaping er noen ganger kalt «sosial innovasjon». Samskaping har mange felles trekk med innovasjonsarbeid generelt. Derfor er det viktig å ta rede på og ha en viss oversikt over hva som rører seg på innovasjonsfeltet, både i Norge og andre land, privat og offentlig sektor. Kommunenes organisasjon KS er en viktig kilde. Kontakt med innovasjonsinteresserte i egen organisasjon er verdifullt. I 2020 er det også etablert et eget fylkesnettverk for innovasjon.

Mangfold er et nøkkelord for innovasjon. Hvem kan ha glede av å snakke sammen, hvordan bringe sammen folk med ulik bakgrunn og ulike kompetanser? Dette vet bibliotekarere mye om, som hver dag har kontakt med ulike typer mennesker, og som koordinerer nettverkssamarbeid med interessenter og partnere i frivillig sektor, lokalt næringsliv, lag og foreninger.

Biblioteket som arena

Biblioteket som arena blir synliggjort gjennom prosjektet Biblioteket som samskaper. Hvorfor nettopp bibliotek? Fordi biblioteket er en møteplass uten terskel og fordi biblioteket finnes i alle kommuner. I bibliotekrommet møtes folk på tvers av alder, kjønn, interesser, bakgrunn og sosial tilhørighet.

- Bibliotek er «en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt» (jf. Folkebibliotekloven)
- Norges mest brukte kulturinstitusjon
- Arena som har et spesielt potensial for å fremme integrasjon, kommunikasjon på tvers og medborgerskap. I biblioteket eksponeres vi for hverandre og «de andre» (PLACE, Public Libraries – Arenas for Citizenship)

- Det offentlige tilbudet som nyter høyest tillit (DIFIs innbyggerundersøkelser, der bibliotek har skåret høyest alle fire ganger siden 2010)

Resultatene fra prosjektet viser at bibliotekene er en arena som egner seg godt til samskaping, tjenstedesign og innovasjon i offentlig sektor. Bibliotekene kan spille en rolle ut over seg selv og være det åpne rommet hvor det er mulig å få magiske møter til å skje, hvor vi kan fasilitere prosesser på tvers av fag og sektorer.

Hvordan spre samskaping?

Erfaringene fra «Biblioteket som samskaper» har overbevist oss om at samskaping er en hensiktsmessig metode for å utvikle tjenestetilbudet i de lokale folkebibliotekene. Ekte samskaping skjer lokalt, det skjer der folk bor og lever livene sine, og biblioteket er en viktig del av svært mange menneskers liv. Fylkesbibliotekene kan støtte samskaping i kommunene på ulike måter, gjennom å legge til rette for nettverk, samarbeid og læring på tvers av kommunegrensene og ved å tilby konkret støtte til ansatte som ønsker å jobbe på denne måten, men mangler ressurser til å komme i gang.

Som en del av prosjektet har vi fylkesansatte utviklet en startpakke for samskaping. Startpakken inneholder verktøy som alle deltakere i prosjektet har testet ut og erfart som nyttige, og er tilgjengelig som e-læringskurs på bibliotekutvikling.no. Ta gjerne kontakt med oss for uforpliktende prat om samskaping!

Verdifulle erfaringer med samskaping

Jens Ulrich og Øystein Stabell

Biblioteket som samskaper har vært et ambisiøst prosjekt. Nye løsninger og tiltak har blitt skapt, og ute i de enkelte bibliotek og lokalsamfunn har det blitt generert ny verdi.

I dette kapittelet vil vi dele noen av erfaringene vi har høstet gjennom prosjektet. Dette skal vi gjøre ved å trekke ut elementer fra beskrivelsene av aktivitetene ved de enkelte bibliotekene. I tillegg formidler vi noen av erfaringene som har blitt diskutert gjennom hele prosjektforløpet.

Selv om rammer og vilkår har vært forskjellige for bibliotekene, ser vi mange felles erfaringer. Dette mønsteret av erfaringer presenterer vi tematisk i dette kapittelet.

Samskaping er en ny måte å jobbe på

Selv om mange umiddelbart vil si at samskaping ikke er en ny måte å jobbe på, har deltagerne erfart at når man for alvor begynte å jobbe på en samskapende måte, så var det i realiteten en ny og annerledes tilnærmingstype.

Bibliotekarere har vært vant til å ta imot initiativ fra innbyggerne, men som oftest har man imøtekommet disse initiativene med ferdige konsepter eller eksisterende tilbud. Med samskaping utvikles helt nye løsninger sammen med innbyggerne og lokalsamfunnet. Dette fører til en grunnleggende endring i hvordan bibliotekets forhold til omverdenen forstås. Det bibliotekfaglige gjør at man ofte er vant til å tenke på institusjonen innenfra-ut, altså fra organisasjonens synsvinkel. Med samskaping må man også kunne tenke biblioteket utenfra-inn. Dette er givende, men ikke enkelt. Det krever både trening og tilvenning.

En konsekvens av dette skiftet i bibliotekenes selvforståelse er at man nå skal møte innbyggerne i øyehøyde. Dette kan virke banalt, men i praksis kan det være vanskeligere enn man først antar. Å møte innbyggerne i øyehøyde betyr at bibliotekfagligheten får en annen plass enn før. I stedet for å tenke at en faglig løsning alltid er den beste, så skal man i samskapende relasjoner arbeide med en form for likeverd der det bibliotekfaglige kun er ett av mange verdifulle perspektiv. Dette krever også trening og tilvenning.

Det er ikke bare de ansatte som skal venne seg til at biblioteket arbeider på en ny måte. Det er også nytt for innbyggerne. Folk i lokalsamfunnet er vant til at biblioteket leverer tjenester og gjør sitt beste for å yte service til dem. Innbyggerne er *ikke* nødvendigvis vant til at de kan bli invitert inn som aktive deltakere i sentrale deler av bibliotekets virksomhet. Det gir seg blant annet utslag i at det kan være en utfordring å rekruttere personer å samskape med. Etter at det har blitt jobbet med å avklare forventinger, viser det seg allikevel at innbyggerne gjerne vil bidra og være en del av den samskapende prosessen.

I tillegg til utfordringene med å rekruttere personer å samskape med, erfarer vi også at det kan være forvirrende og uvant for innbyggerne at i denne sammenhengen kommer ikke biblioteket med løsningene, men med spørsmålene.

Bibliotekansatte er ofte vant til å finne løsninger kjapt. Får man en ny idé eller besluttes det sentralt i kommunen at man skal sette i gang med en ny aktivitet, så kan det iverksettes forholdsvis raskt. Når man skal involvere innbyggerne i de forskjellige leddene i prosessen, tar det ofte lengre tid enn man forventer. Innbyggerne bruker fritiden sin når de skal engasjere seg i biblioteket og dette setter begrensninger på hvor kjapt man kan gjennomføre samskapingsprosessene.

Erfaringene viser også at samskaping kan bli vanskelig hvis man skal leve opp til alle de velmente teoriene om hva samskaping egentlig innebærer. I deler av den norske og internasjonale faglitteraturen er det en tendens til å forholde seg veldig idealistisk til samskaping. I «Biblioteket som samskaper» har vi tatt utgangspunkt i en mer pragmatisk forståelse av samskaping. Det betyr at det er den konkrete oppgaven, konteksten og situasjonen som er retningsgivende for graden av samskaping. Noen ganger kan man starte en samskapingsprosess med store ambisjoner og andre ganger må man justere ambisjonsnivået. Det kan dessuten være lettere å ta de første skrittene ut i samskapende praksis når man har muligheten til å justere ambisjonsnivået opp eller ned etter behov.

Forventningsavklaring

Innbyggerne kan involveres på flere måter og på flere nivåer. Skal de for eksempel trekkes inn i utviklingen av bibliotekets profil, verdigrunnlag og samfunnsmessige rolle? Eller skal innbyggerne først involveres i utviklingen av nye løsninger eller aktiviteter? Er det kanskje først i fasen der aktivitetene skal realiseres, at innbyggerne inviteres inn? Og når innbyggerne så inviteres inn, er det for å ta reelle beslutninger eller kun for å inspirere bibliotekets ansatte når disse skal ta beslutninger?

Disse og mange andre spørsmål er det viktig å forholde seg til før man starter opp med samskaping. Det er ofte mer krevende enn man gjerne kan tro. Når man har funnet ut hvilket nivå man vil invitere til samskaping på, blir det helt sentralt at man får kommunisert det tydelig ut til innbyggerne man vil samskape med. Denne kommunikasjonsprosessen er ikke alltid helt enkel siden den kan avspores av forventninger basert på hva biblioteket pleier å gjøre, hva man som innbygger selv gjerne ønsker og hvilke erfaringer man tidligere har gjort seg med biblioteket.

En av de vanligste årsakene til at samskapingsprosesser mislykkes er at denne forventningsavklaringen ikke har blitt viet nok oppmerksomhet både i den innledende fasen og underveis i prosessen.

Samskaping kan kollidere med faglighet

Det kan være utfordrende når bibliotekansatte må balansere mellom sin bibliotekfaglige ballast og innbyggernes initiativ. Hva gjør man hvis løsningene eller tiltakene som blir foreslått ikke går overens med de faglige idealer som bibliotekansatte gjerne har? Når skal man holde fast på de faglige vurderingene? Når skal man inngå kompromiss? Når skal bibliotekansatte legge det bibliotekfaglige til side og støtte opp om forslag og ideer som kanskje strider imot den umiddelbare faglige forståelsen?

Erfaringene viser at det ikke finnes enkle eller entydige svar på disse spørsmålene. Noen ganger må man inngå kompromiss, andre ganger må man insistere på de faglige løsningene. Imellom må man ved hjelp av den faglige ballasten sette rammene som de samskapende prosessene må holde seg innenfor. Andre ganger kan man bruke fagforståelsen til å sette ideene som innbyggerne bidrar med inn i en større sammenheng.

Når man har en faglig og profesjonell tilnærming kan det være vanskelig å ikke bruke denne til å komme med løsninger på utfordringene man til enhver tid har å hanskes med. Man er

trent til å bruke faglig dømmekraft. Samtidig er man en del av en fagkultur som gjerne har veletablerte rammer. Det er innenfor disse rammene den faglige forståelsen forsøker å finne løsningene. Dermed kan det være vanskelig å ikke umiddelbart komme med faglig forankrede løsninger når man i realiteten ønsker å gjøre plass for andre verdifulle perspektiver og tilnærmingsmåter. Å stå i en åpen prosess der fagforståelsen bare er ett av flere perspektiver kan være vanskelig. På samme måte krever det tilvenning å holde prosessen åpen lenge nok til at problemet blir grundig utforsket fra alle vinkler, også fra de vinklene som ikke er forankret i bibliotekfaget.

Samskaping som ny fagkompetanse

Erfaringene har vist at hvis man skal lykkes med samskaping, krever det at man tilegner seg ny faglighet og ny kompetanse som kan supplere bibliotekfaget.

Først og fremst er det viktig at man makter å stå i en prosess. Man må kunne tilrettelegge for en rekke forskjellige typer prosesser. I den overordnede planleggingsfasen skal man for eksempel utarbeide en plan for en lengre arbeidsprosess. I tillegg gjelder det den konkrete planleggingen av for eksempel en workshop, et utviklingsseminar eller et innbyggermøte. Til slutt gjelder det også å kunne navigere i situasjoner som kan oppstå hvis de prosessene man hadde lagt til rette for viser seg å ikke være optimale eller blir utfordret av deltakerne.

I forlengelse av dette viste erfaringene fra prosjektet at man har lettere for å utsette samskappingsprosessene hvis den nye kompetansen ikke er helt på plass. Dette gjelder særlig hvis man involverer innbyggerne uhensiktsmessig mye. Mange har erfart at det kan være givende å involvere innbyggerne så tidlig som mulig i forløpet, men har samtidig bestemt seg for å utsette denne involveringen siden man ikke føler seg kompetent eller trygg nok. En viktig del av å lære seg samskaping er å ha kjennskap til – og erfaring med – en rekke forskjellige verktøy som kan brukes der det er behov for dem. Man skal kunne håndtere forskjellige metoder for tilrettelegging og man skal kjapt kunne velge hvilken metode som har størst verdi i enhver situasjon.

Det har også vist seg at det kan være givende å skille mellom to former for samskappingskompetanse. Den første er en type kompetanse som kan brukes i utvalgte prosjekt. Det er her snakk om en kompetanse som baserer seg på at man kan mestre en rekke metoder og verktøy som kan brukes i prosjekter man velger å tilrettelegge spesielt. Vi kaller dette å tilnærme seg samskaping som en metode. Den andre kompetansen er ikke forbeholdt utvalgte prosjekt, men blir den måten man som ansatt på et bibliotek hele tiden forholder seg til

hverdagsmøtet med innbyggerne og relasjonen til lokalsamfunnet. En slik tilnærming betyr at man alltid vurderer om relasjonene man har med innbyggerne og andre aktører i lokalsamfunnet vil innby til samskaping. Noen ganger vil det vise seg å være relevant og givende, andre ganger ikke. Vi kaller dette å tilnærme seg samskaping som *tenkemåte* og *kultur*.

Forankring i ledelsen og organisasjonen

For å lykkes med samskaping er det avgjørende at man innad i organisasjonen har en felles forståelse av samskaping. Man har ofte behov for å involvere ansatte i kommunen som ikke arbeider på biblioteket. Hvis de ressurspersonene man gjerne vil involvere ikke har en grunnleggende forståelse for samskaping, kan en slik felles tilnærming være vanskelig. Dersom man i organisasjonen opparbeider en felles forståelse for hva samskaping er og et felles språk som gjør det mulig å gå i dialog om samskaping, er sannsynligheten større for at disse ressurspersonene kan bidra positivt.

I prosjektet har man involvert deltakernes nærmeste leder og kommunaldirektørene fra deltakerens respektive kommuner. Poenget med dette var å ta et første skritt mot å skape eierskap for en samskapende tilnærmingsmåte i hele kommunen. Erfaringene viser at dette har vært en god satsing. Å involvere toppledelsen har gjort det lettere for bibliotekene og de bibliotekansatte å arbeide på tvers i kommunen. Å styrke samarbeidet på tvers i kommunen kan være et premiss for å lykkes med samskaping. Da er det viktig at toppledelsen bidrar med de nødvendige rammebetingelsene.

Å involvere deltakernes nærmeste leder har sørget for at deltakerne i større grad har møtt forståelse for sine behov når det gjelder arbeidet med samskaping. Det er viktig at nærmeste leder er klar over hvilke utfordringer man som samskapende medarbeider kan støte på og hvordan man som leder kan imøtekomme behovene som oppstår.

Verdier deltakerne har opplevd ved samskaping

Erfaringer fra de forskjellige prosjektene viser at samskaping grunnleggende har vært en svært verdifull måte å arbeide på. Samskaping har hatt en positiv innvirkning på arbeidet med de deltagene bibliotekenes kjerneoppgaver og har løftet biblioteket som viktig samfunnsaktør- og utvikler. Samskaping har dermed ikke kun vært verdifullt for de ansatte og bibliotekene, men også skapt verdi for innbyggerne og lokalsamfunnene.

En generell erfaring som har kommet fram i de enkelte prosjektene er at det gjennom en samskapende tilnærming har blitt skapt både ny og større verdi enn man kunne skapt alene.

Samskaping har bidratt til både innovative tiltak og tiltak som er relevante både for innbyggerne og lokalsamfunnet.

En viktig grunn til den økte verdiskapingen er at de bibliotekansatte i større grad enn tidligere har klart å få et utenfra-inn-perspektiv på biblioteket. Man har klart å vektlegge innbyggernes reelle behov i stedet for å ta utgangspunkt i egne forestillinger om hva lokalsamfunnet trenger. Når innbyggerne har vært involvert i utviklingen av biblioteket og aktivitetene der, så har man også klart å skape et lokalt eierskap som må til for å gjøre biblioteket best mulig.

En annen vesentlig forklaring på at verdiskapingen har økt, er at man har klart å involvere innbyggerne som ressurs og ikke utelukkende noe man skal bruke ressurser på. Mange av de prosjektene som er gjennomført kunne ikke blitt realisert hvis innbyggerne ikke hadde bidratt med sin arbeidskraft, kreativitet, ideer og kunnskap.

En del av prosjektene har handlet om å gjøre bibliotekene til et lokalt fellesskap for innbyggerne i kommunen. De har funnet måter å bruke biblioteket på som både innbyggere, ansatte og ledere umiddelbart opplever som viktig. Det har i flere sammenhenger vist seg at biblioteket på denne måten har bidratt til å møte et behov som tidligere ikke har blitt tilstrekkelig vektlagt. Samskaping har vært en viktig arbeidsmetode, kanskje til og med den mest effektive metoden, når lokale fellesskap skulle utvikles og støttes.

Ungdom har generelt vært en krevende gruppe å engasjere i bibliotekene. Mange av de lokale samskapingsprosjektene har fokusert på ungdom spesielt. Disse prosjektene har i stor grad også lyktes med å involvere ungdom. En viktig erfaring her er at ungdom har særlig stort behov for involvering og medbestemmelse hvis de skal engasjere seg.

Samskapingsprosjektene har ført til at deltakerne har tilegnet seg ny kompetanse som gjør at de kan lykkes med samskapende relasjoner. Man er ikke nødvendigvis ferdig med å tilegne seg samskapingskompetanse, men prosjektene har vært en god begynnelse.