

Elin Golten

**Fylkesbiblioteket som
kompetanseutviklar i eit nytt
biblioteklandskap**

Biblioteksamarbeid som praksisfellesskap

Masteroppgåve 2014

Master i bibliotek- og informasjonsvitenskap

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for arkiv- bibliotek- og informasjonsfag

NORSK SAMANDRAG

I denne oppgåva ser ein på utfordringane med auka og endra kunnskap- og kompetansekrav til bibliotektilsette, og strukturelle endringar i biblioteklandskapet basert på danning av interkommunale biblioteksamarbeid. Ein ser nærare på biblioteksamarbeida i Hordaland fylke som praksisfellesskap, og Hordaland fylkesbibliotek sitt arbeid med å utvikle dei. Ein finn eit potensiale for at biblioteksamarbeida kan vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap. Dette fordrar at dei blir kultiverte med kunnskap, medvit og innsikt i eit samspel mellom fylkesbiblioteket og medlemmene i samarbeida.

ENGLISH ABSTRACT

This essay studies challenges with increased and changed demands regarding knowledge and competence for library employees, and structural changes in the library landscape based on the formation of intercommunal library cooperations. It takes a closer look on library cooperations in Hordaland county as communities of practice, and how Hordaland county library helps them to develop. A potential is found for the library cooperations to contribute to solving the complex demands regarding knowledge and competence in public libraries by functioning as communities of practice. This requires that they are cultivated with knowledge, consciousness and insight in interplay between the county library and members of the cooperations.

Innholdsliste

INNLEIING	5
PROBLEMSTILLING	6
AVGRENSING	6
DEFINISJONAR	7
STRUKTUR	8
BAKGRUNN	8
KOMPETANSEUTVIKLING I DET OFFENTLEGE	10
KOMPETANSEUTVIKLING I BIBLIOTEK	12
FYLKESBIBLIOTEKET SOM KOMPETANSEUTVIKLAR	16
FYLKESBIBLIOTEK OG INTERKOMMUNALT BIBLIOTEKSAMARBEID	18
HORDALAND FYLKESBIBLIOTEK SOM KOMPETANSEUTVIKLAR	23
<i>KOMPETANSESTRATEGI</i>	24
<i>INTERKOMMUNALT BIBLIOTEKSAMARBEID</i>	25
METODE	27
KVALITATIVT INTERVJU	28
VAL AV INFORMANTAR	29
GJENNOMFØRING OG ANALYSE	32
ETISKE PROBLEMSTILLINGAR	37
TIDLEGARE FORSKING	39
FYLKESBIBLIOTEK	39
PRAKSISFELLELESSKAP OG BIBLIOTEK	41
TEORI	45
KUNNSKAPSLEIING	46
KUNNSKAPSLEIING I PRAKSIS	48
PRAKSISFELLELESSKAP	49
<i>STRUKTUR</i>	50
<i>UTVIKLINGSFASAR</i>	53
<i>LÆRINGSPROSESSAR</i>	55
<i>Å KULTIVERE EIT PRAKSISFELLELESSKAP</i>	57
<i>UTFORDRINGAR</i>	59
KVIFOR PRAKSISFELLELESSKAP?	61
FUNN OG ANALYSE	62
INTERKOMMUNALT BIBLIOTEKSAMARBEID SOM PRAKSISFELLELESSKAP	62
FUNGERER BIBLIOTEKSAMARBEIDA I HORDALAND SOM PRAKSISFELLELESSKAP?	64
ARBEIDSDELING	68
SKIFTE AV BIBLIOTEKLEIARAR	69
KORLEIS NYE BIBLIOTEKSJEFAR OPPLEVER Å KOMME INN I SAMARBEIDA	73
PERSONLEGE EIGENSKAPAR	74
KOMMUNIKASJON	76
ULIK ØKONOMI	78
TIDSBRUK	78
BERRE FOR LEIARAR	80

VERDIFULLT NETTVERK.....	82
MØTE I SAMARBEIDA	84
AUKA KOMPETANSE?	87
FYLKESBIBLIOTEKET SIN ROLLE SOM KULTIVATOR.....	89
OPPSUMMERING AV FUNN.....	93
KONKLUSJON	95
LITTERATURLISTE	98
VEDLEGG	102
VEDLEGG 1: FØRESPURNAD OM Å VERE INFORMANT	102
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	103

INNLEIING

Biblioteksektoren er i endring på fleire plan, og biblioteka har store utfordringane når det gjeld kompetanse, særskilt på tre hovudområde. For det første tilbyr elektroniske informasjonsressursar og nettverk ny tilgang og bruk av informasjon, noko som gjev dei bibliotektilsette auka krav til digital kompetanse og endra arbeidsmetodar. For det andre har biblioteksektoren ein godt vaksen arbeidsstokk, og dagens bibliotekleiarar må etter kvart erstattast ved ny rekruttering. Ein må sikre at eldre arbeidstakarar blir verande i jobb og meistrar utfordringar knytt til moderne, digitale bibliotektenester. Kompetansen til eldre arbeidstakarar bør behaldast i organisasjonen gjennom kunnskapsdeling og erfaringsoverføring. For det tredje legg biblioteket vekt på å vere ein møtestad, lærings- og kulturarena, og dei bibliotektilsette må gå frå å vere passive formidlarar, til å bli aktive produsentar av innhald og opplevingar (ABM-utvikling, 2009).

1. januar 2014 trådte ei lovendring i kraft i Lov om folkebibliotek (Lov om folkebibliotek 1986). Det er særskilt endringane i formålsparagrafen som får tyding for kompetansekrav for tilsette i folkebiblioteka. Den nye lova legg vekt på at folkebiblioteka skal drive aktiv formidling, og lovfestar at bibliotekarane skal gå frå å vere passive til aktive formidlarar av litteratur og kunnskap. Lova legg også vekt på at folkebiblioteka skal vere ein uavhengig møteplass og arena for offentleg samtale og debatt. Bibliotekarane skal bli produsentar ikkje berre av arrangement, men dei skal også ta på seg ein ny rolle som produsentar av samfunnsdebattar. Den nye lova set med andre ord krav til at dei biblioteka skal utvida sin funksjon og sitt samfunnsoppdrag, noko som gjev utfordringar til bibliotekarane sin kompetanse og fordrar kompetanseutvikling.

Mange fylkesbibliotek har tatt initiativ til, og jobba målretta for å få folkebibliotek til å arbeide saman i større fellesskap, som interkommunale biblioteksamarbeid. Hordaland er eit eksempel på eit fylke der folkebiblioteka i lang tid har vore organisert i interkommunale biblioteksamarbeid. Det første samarbeidet i fylket, Nordhordlandssamarbeidet, vart etablert allereie i 1990. Sidan har fire andre biblioteksamarbeid vorte etablert, slik at det no er 32 av 33 kommunar i fylket som er med i interkommunalt biblioteksamarbeid. Hordaland fylkesbibliotek har arbeidd målretta for etablering av samarbeida i fylket, eit arbeid som har vore nedfelt i planar og strategiar for fylkesbiblioteket sitt arbeid.

I denne oppgåva skal eg sjå nærare på dei interkommunale biblioteksamarbeida i Hordaland,

og på Hordaland fylkesbibliotek sitt arbeid med utvikling av samarbeida. Biblioteka i Hordaland var tidleg ute med biblioteksamarbeid, og mange tilsette i biblioteksektoren i fylket har lang fartstid med biblioteksamarbeid. Det er interessant å sjå korleis dette har påverka på kunnskaps- og kompetanseutviklinga i biblioteksektoren i fylke.

PROBLEMSTILLING

Problemstilling for oppgåva er:

Kan interkommunale biblioteksamarbeid vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap?

Underspørsmål for oppgåva er:

Korleis kan fylkesbiblioteket bidra for at biblioteksamarbeida skal fungerer som praksisfellesskap?

AVGRENSING

Oppgåva vil konsentrere seg om folkebiblioteksektoren i Hordaland og om Hordaland fylkesbibliotek. Oppgåva vil gje eit døme på kva verknad interkommunale biblioteksamarbeid kan ha på kompetanseutvikling, og korleis fylkesbibliotek kan arbeide med kompetanseutvikling gjennom å legge til rette for at samarbeida skal fungere som praksisfellesskap. Biblioteksamarbeid og arbeidet med kompetanseutvikling ved Hordaland fylkesbibliotek, vil bli sett inn i ein teoretisk samanheng, og sett opp mot teoriar om kunnskapsleing og kompetanseutvikling. Forskingsmaterialet består av kvalitative forskingsintervju med 8 biblioteksjefar, to i kvar samarbeidande region i fylket som er med i undersøkinga. Eit av biblioteksamarbeida i fylket er ikkje med i undersøkinga, då dette samarbeidet framleis er under utvikling og oppbygging.

Oppgåva vil kunne vere nyttig og interessant for andre fylkesbibliotek som driv meir eller mindre liknande arbeid med biblioteksamarbeid, eller som vurderer å utvikle regionale biblioteksamarbeid i sitt respektive fylke. Den kan sjåast som eit døme på korleis fylkesbiblioteka sitt oppdrag med kompetanseutvikling kan gjennomførast, korleis det kan gjennomførast enno betre, og som eit innspel til kva rolle fylkesbiblioteket kan ta når det gjeld kompetanseutvikling i ein biblioteksektor i rask endring.

Dette kan også vere interessant lesing for folkebibliotek som går gjennom ei brytningstid med auka krav til kompetanseutvikling. Oppgåva kan vise kva biblioteksamarbeid kan tilføre det

enkelte folkebiblioteket og dei tilsette der. Den kan også vise kva forventningar folkebibliotek kan ha til sitt tilhøyrande fylkesbibliotek når det gjeld støtte og hjelp til kunnskaps- og kompetanseutvikling.

DEFINISJONAR

I følgje Statskonsult (2001) inneber kompetanseutvikling at man: “investerer i eksisterende medarbeidere.” Investeringane kan skje i utvikling av en eller fleire kompetansekompontar, som er kunnskapar, dugleik, evner og holdningar. Kompetanseutvikling kan skje på fleire ulike måtar, til dømes gjennom etterutdanning, vidareutdanning og gjennom kunnskapsleiing.

Polanyi (1966/2000) introduserte omgrepet taus kunnskap, som står i kontrast til eksplisitt kunnskap. Han tok utgangspunkt i at når det gjeld menneskeleg kunnskap er det eit ”(...) faktum at vi kan vite mer enn vi kan si.” (Polanyi, 1996/2000, s.16). Teoriar om kunnskapsleiing er opptatt av skaping av taus kunnskap, arenaer for kunnskapsdeling inkludert deling av taus kunnskap, og prosessar rundt korleis taus kunnskap kan omformast til eksplisitt kunnskap og omvendt. Kunnskapsprosessar i organisasjonar kan definerast som ”(...) the process of making available and amplifying knowledge created by individuals as well as crystallizing and connecting it to an organization’s knowledge system.” (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006, s. 1179).

Den definisjonen av omgrepet kunnskap som blir nytta i denne oppgåva, kjem frå Davenport & Prusak (1998, gjengitt etter Al-Hawamdeh, 2003, s. 17) som definerer kunnskap som ”(...) a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.”

Det er framsett fleire ulike modeller og rammeverk for kunnskapsdeling. Slike modellar kan bli nytta for å forstå dei ulike faktorane som har innverknad på kunnskapsdeling i organisasjonar. Ein av modellane rundt kunnskapsprosessar i organisasjonar, baserer seg på termen praksisfellesskap¹. Praksisfellesskap kan definerast som ”groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact

¹ Praksisfellesskap blir her brukt som ei direkte omsetjing av termen ”communities of practice.”

² Jamfør tittelen til denne oppgåva - eit nytt biblioteklandskap.

regularity.” (Wenger et al, 2002, s. 1). Praksisfellesskap er overalt, og vi høyrer til ulike slike grupper på jobb, på skulen, heime og gjennom hobbyaktivitetar. Nokre av desse gruppene er vi bevisste på, andre ikkje. Vi er kjernemedlemmer i nokre grupper og meir tilfeldige deltakarar i andre grupper.

STRUKTUR

Eg vil først introdusere forskingstema og forskingsfelt, deretter vil eg presentere kva metode og forskingsdesign som er brukt, presentere kva teori som ligg til grunn, og til slutt analysere og drøfte forskingsfunn opp mot teorien. Til slutt vil eg kome med nokre konklusjonar og idear til vidare forskning rundt same tema.

BAKGRUNN

Folkebiblioteka opplever store endringar og er på fleire måtar på veg inn i ”eit nytt biblioteklandskap.”² Det nye biblioteklandskapet er konstituert både av strukturelle endringar i korleis biblioteka organiserer seg, og i store samfunnsmessige endringar som har konsekvensar for folkebibliotekdrifta.

Dei strukturelle endringane er i denne samanhengen korleis mange folkebiblioteka organiserer seg i større einingar gjennom interkommunalt samarbeid. Dette skapar utfordringar for biblioteka i høve til å finne den rette samarbeidsforma, få samarbeidet til å fungere, få avsett tid og ressursar til å samarbeide, og til felles verdiskaping. Fylkesbiblioteka er ofte initiativtakarar til denne typen samarbeid. Når samarbeida er etablert og definert, er det også ei utfordring korleis samarbeidet og tilhøvet mellom fylkesbiblioteket og dei nye regionale einingane av samarbeidande bibliotek skal vere.

Når dei gjeld samfunnsendringar, blir folkebiblioteka konfronterte med eit samfunn i hurtig endring. Endringa er mellom anna basert på den teknologiske utviklinga, og at samfunnet blir meir differensiert, mangfaldig og individualisert. Endringar i samfunnet set nye mål og standardar for folkebiblioteket sitt samfunnsoppdrag, tyding og rolle.

Vi lever i ei tid som den kjende sosiologen Castells (2002) hevdar er dominert av ”Den nye økonomien,” som er delvis utløyst gjennom dei moglegheitene ny teknologi har skapt. ”Den nye økonomien” er ein økonomi som er informasjonalistisk, ved at einingar i denne økonomien er avhengige av å kunne utnytte kunnskapsrelatert informasjon. Det er ein

² Jamfør tittelen til denne oppgåva - eit nytt biblioteklandskap.

økonomi som er global, ved at aktivitetene i økonomien er organisert på verdsbasis. Og til slutt er det ein økonomi som er nettverksbasert, ved at produksjon og konkurranse skjer i eit globalt nettverk.

Endringane går mellom anna ut på at samfunnet har endra seg til eit ”informasjonssamfunn”, der informasjon blir meir og meir sentral i alle aspekt av livet. Dette påverkar og endrar også rolla biblioteket spelar, og dei forventningane som blir sett til biblioteket. I tillegg er bibliotek- og informasjonstenester i endring på fleire plan gjennom at elektroniske informasjonsressursar og nettverk tilbyr ny tilgang og bruk av informasjon. Det er også mange nye aktørar på banen som tilbyr informasjonstenester. Fleire av desse aktørane står i meir eller mindre direkte konkurranse med biblioteka. (Saracevic & Kantor, 1997).

Samfunnet er i aukande grad eit fleirkulturelt samfunn, og i det fleirkulturelle samfunnet treng vi rom der vi blir eksponert for mangfald. Audunson (2005) ser biblioteket som ein av få gjenverande lavintensive møteplassar. Denne typen møteplassar er svært viktig i dagens globaliserte samfunn, eit samfunn prega av migrasjon og vekst av multikulturelle samfunn på den eine sida, og veksten av informasjon eller kunnskapssamfunnet på den andre sida. Lavintensive møteplassar med rom for diskusjon på tvers av sosiale og kulturelle grenser, er viktig for demokratiet. Fråvær av slike rom vil truleg også gjere det vanskeleg å befeste den grad av kulturell toleranse som demokratiet føreset, fordi: (...) meeting-places with a potential of making us visible to one another across social, ethnic, generational and value-based boundaries are extremely important.” (Audunson, 2005, s. 5)

For å møte nye krav og tilpasse seg den nye samfunnsrøyndomen, må folkebiblioteka også endre seg. Eit måte å møte samfunnsendringane på, kan vere å arbeide saman i partnerskap, nettverk og samarbeid. I den globale økonomien har kunnskap blitt ein nøkkel til suksess, samtidig som kunnskapsmarknaden er i rask endring, og blir globalisert i kjapt tempo. Det er behov for at organisasjonar blir meir systematisk i korleis dei forvaltar kunnskapen. Å dyrke fram praksisfellesskap i og mellom organisasjonar, kan vere ein praktisk måte forvalte kunnskap og klare å følgje med i eit raskt endrande og globalisert kunnskapssamfunn. (Wenger et al, 2002).

Mange folkebibliotek har danna interkommunale samarbeid, anten på eige initiativ, eller med hjelp og støtte frå sitt respektive fylkesbibliotek. Samarbeida har mange stader vakse seg tette og sterke, og som resultat har dei endra bibliotekstrukturen i fylket ved å lage større einingar. Fylkesbiblioteka bør vere medvitne om kva rolle dei skal ta i høve desse einingane. Det ville

også vere ein fordel at samarbeida i best mogleg grad utnyttar det potensialet som ligg i at dei kan fungere som praksisfellesskap. Eit nytt biblioteklandskap av ny struktur, nye krav og nye oppgåver krev mykje av biblioteka. Folkebiblioteka har behov for utvikling, endring og innovasjon, og som ein viktig del av dette har dei tilsette i biblioteka behov for å utvikla og auka kompetansen sin.

KOMPETANSEUTVIKLING I DET OFFENTLEGE

Offentleg verksemd skil seg frå anna verksemd ved at den ikkje er underlagt ei målsetting om å generere overskot og at den ikkje er eksponert for marknadskrefter. Offentlege verksemdar blir heilt eller delvis finansiert over offentlege budsjett, og er nært knytt opp mot det offentlege og dei politiske avgjersleprosessane. (Seip, 2011)

Mange offentlege verksemdar slit i dag med å rekruttere arbeidstakarar med ein viss dugleik/kompetanse. For å finne ut kva kompetansebehov offentlege arbeidsgjevarar vil ha framover, har arbeidsgiverorganisasjonen for offentlege virksomheter på europeisk nivå, CEEP, og arbeidsgiverorganisasjonen for utdanningssektoren, EFEE i fellesskap gjennomført eit prosjekt kalla «Utdanning som fyller offentlig sektors behov i arbeidsmarkedet».

Rapporten frå prosjektet (European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services (CEEP) & European Federation of Education Employers (EFEE), 2014) gjev ei oversikt over noverande og framtidig kompetansebehov, og CEEP og EFEE har utarbeidd tilrådingar til sine medlemmer, til statlege myndigheter, EU-organ og andre som utformar relevant politikk. Rapporten syner at tilpassingsdyktighet er ei kjernekompetanse i det offentlege, og at følgjande kompetanse gjev tilpassingsdyktighet:

1. Evne til å kommunisere både på eige språk og eit framandspråk
2. Matematikk og ikt-dugleik
3. Endringsvilje og evne i høve til arbeidsformer
4. Vilje og evne til å lære gjennom heile livet og til å tilpasse seg endra omgjevnader
5. Vilje til å samarbeide både med kollega og brukarar
6. Vilje til å ta ansvar på arbeidsplassen (CEEP & EFEE, 2014)

Forskningsstiftelsen Fafo sin rapport *Kompetanseutvikling i offentlig sektor. Læring i arbeid*. (Seip, 2011) gjev ei grov inndeling av ulike typar kompetanseutvikling i arbeidslivet.

Formell kompetanse	Førstegangs utdanning i arbeidslivet
--------------------	--------------------------------------

	Videreutdanning som gir formell kompetanse
Ikke-formell kompetanse	Opplæring som ikke gir formell kompetanse (kurs, etterutdanning),
	Læring gjennom andre aktiviteter som har læring som formål (men som ikke er opplæring)
Uformell kompetanse	Læring gjennom arbeidsutførelse (som ”biprodukt” av arbeid)

Figur 1: Ulike former for kompetanseutvikling i arbeidslivet.

I følge rapporten får mange si første yrkesretta formelle utdanning delvis i arbeidslivet. I dag skjer dette gjennom fagopplæring, der opplæringa tek til i vidaregåande skule, og endar med læretid i bedrift som lærling eller lære kandidat. Formell utdanninga er ein viktig port inn til ulike yrke og arbeidsoppgåver. I mange yrke, særskilt i offentleg sektor, blir det stilt krav til at yrkesutøvarer har ei formell kompetanse for å kunne utøve yrket. Også vidareutdanning gjev formell kompetanse. Kompetanseutvikling som ikkje gjev formell kompetanse er også ein viktig del av arbeidslivet. Ein kan skilje mellom tre ulike former for uformell læring i arbeidslivet: opplæring, andre læringsaktiviteter og læring gjennom arbeidsutføring. Alle desse formane for læring betyr mykje for korleis arbeidstakarane vidareutviklar sin kompetanse gjennom heile livet.

Ein profesjon er eit yrke man er faglært i. For dei tradisjonelle profesjonane, som lege, advokat, prest, og til dels også lærar, er kompetansekravet fastsett i lov. Lova kan også beskytte tittel, og gjeld anten arbeidet går føre seg i privat eller offentleg sektor. Fafo-rapporten syner at kompetanseutvikling i offentleg sektor i stor grad er orientert mot formell utdanning og vidareutdanning. Ein av grunnane til at den formelle utdanninga har så stor tyding i offentleg sektor, er at utdanningssystemet blir nytta til å kvalitetssikre kompetansen til dei tilsette i sektoren. Utdanningssystemet har fungert som ein uavhengig instans som har målt og godkjent kompetansen til dei som søker stillingar. I det offentlege byråkratiet har det vore lagt vekt på at avgjersle som blir tatt skal vere nøytrale og personuavhengige. Formell kompetanse fastsett gjennom eit offentleg eksamenssystem har fungert som eit nøytralt kriterium for vurdering av eigenheit i offentlege stillingar.

Som eit resultat av ei orientering mot formell utdanning og kompetanse, har den uformelle kompetansen vore mindre verdsett ved tilsetjingar i offentleg sektor, samanlikna med privat sektor. Ein effekt av dette kan synast å vere at dei tilsette i offentleg sektor er meir opptatt av å tileigne seg formell kompetanse enn uformell kompetanse. Uformell læring gjennom

arbeidsutføring og samhandling med andre i jobbsituasjon, er ikkje del av ei planlagt opplæring, men har stor tyding for læring i arbeid. Rapporten stadfester at læringsvilkåra for tileigning av slik uformell kompetanse gjennom arbeid, ikkje har dårlegare vilkår i offentleg sektor enn i privat sektor. (Seip, 2011)

KOMPETANSEUTVIKLING I BIBLIOTEK

Bibliotekar kan seiast å vere eit profesjonsyrke, og tittelen biblioteksjef er beskytta av kompetansekrav fastsett i Lov om folkebibliotek (Lov om folkebibliotek, 1986) § 5 som stadfestar at alle kommunar skal ha fagutdanna biblioteksjef. Kompetansekravet til biblioteksjefane blei innført med folkebiblioteklova frå 1971. Det er vidareført i gjeldande lov frå 1985. Kompetansekravet var oppe til diskusjon ved lovendinga som trådte i kraft i januar 2014, mellom annan med argumentasjon om at ein profesjon i endring treng mange ulike typar kompetanse. Departementet valde å vidareføre kompetansekravet, til dels med følgjande grunngjeving:

“Det er bred enighet om at bibliotekfaglig kompetanse i folkebibliotekene er grunnleggende for å sikre gode bibliotektenester. Personalets kompetanse er den viktigste faktoren for å kunne tilby en kvalitetsmessig, forsvarlig bibliotekteneste. Bibliotekenes virksomhet knytter seg ikke bare til driften av en enkelt bibliotekinstusjon i snever forstand, men omfatter også utvidete og utadrettede oppgaver og funksjoner, blant annet overfor spesielle brukergrupper, når det gjelder skoleverket og som del av et nasjonalt nettverk. Det er viktig å se kravet til kompetanse i sammenheng med lovens formålsparagraf. Muligheten til å utvikle biblioteket som kunnskapsallmenning, møtested og kulturarena styrkes gjennom god bibliotekkompetanse på ledernivå i kommunen. I innspill, både i utarbeidelsen av høringsnotatet og i høringsrunden kommer det frem at en konsekvens av å fjerne kompetansekravet vil kunne være at bibliotek ikke innehar den nødvendige kompetanse til å utvikle bibliotektenestene slik at de blir innovative og fremtidsrettede. I en digital utvikling mot et sømløst bibliotektilbud vil det fremdeles være viktig med god kompetanse både på informasjonssøk og organisering, samt annen kompetanse i utvikling av bibliotekets digitale tenester.” (Prop. 135 L (2012–2013))

Tross det lovfesta kompetansekravet, er det er ofte ei utfordring, særskilt for mindre utkantkommunar, å skaffe fagutdanna biblioteksjef. I følgje Lov om folkebibliotek kan Departementet dispensere frå føresegna om fagutdanna biblioteksjef i særskilte tilfelle og gje

nærare forskrifter om kvalifikasjonskrav. Rundt 70% av kommunane i landet, har i dag fagutdanna biblioteksjef, medan rundt 30% av kommunane har biblioteksjef som ikkje er fagutdanna (Prop. 135 L (2012–2013)). I tillegg er det mange øvrige bibliotektilsette som ikkje har tradisjonelle bibliotekfagleg utdanning, men som til dømes har bakgrunn som lærar, innan litteratur eller annan høgare utdanning, eller som arbeider primært med merkantile oppgåver. Kompetanseutvikling i bibliotek gjeld alle tilsette i bibliotek. Det er derfor ei stor overvekt av fagutdanna bibliotekarar, men også ei ueinsarta gruppe av tilsette med annan bakgrunn.

Samfunnsoppdraget til folkebiblioteka var endra i revidert Lov om folkebibliotek som trådde i kraft i januar 2014 (Lov om folkebibliotek, 1986). § 1 i lova stadfestar at folkebiblioteka skal fremje opplysning, utdanning og anna kulturell verksemd, gjennom aktiv formidling og ved å stille bøker og andre media gratis til disposisjon for alle som bur i landet. Omgrepet ”aktiv formidling” er nytt i lova, og gjer dei bibliotektilsette ei lovpålagt oppgåve om å gå frå passiv til aktiv formidling. Vidare er det i ny lov tatt med at folkebiblioteka skal vere ein uavhengig møteplass og arena for offentleg samtale og debatt. For dei bibliotektilsette betyr dette at dei ved lov er gitt eit nytt oppdrag. Mange bibliotek, særleg dei store biblioteka, fungerer både som møtestad og arena for samtale og debatt allereie, men lovendringa gjev auka fokus på denne funksjonen og denne typen kompetanse i biblioteka. Mange bibliotek har ikkje fungert verken som møtestad eller som arena for samtale og debatt. For desse biblioteka og dei tilsette der, vil lovendringa bety store endringar i korleis dei utfører arbeidet i biblioteket, og krav til endringar i kompetansen til dei bibliotektilsette.

ABM-skrift #56. Kompetanseutvikling i bibliotek: Rammer og prioriteringer (ABM-utvikling, 2009) skisserer fylkeskommunen som ein regional utviklingsaktør når det gjeld styrking av kompetansen i biblioteka. Fylkesbiblioteket har eit lovfesta ansvar for å arrangere møter og kurs om bibliotekspørsmål, og arrangerer kvart år mange ulike konferansar og kurs.

Bibliotek er ein del av eit samfunn i hurtig endring. Endringa er mellom anna basert på den teknologiske utviklinga, og at samfunnet blir meir differensiert, mangfaldig og individualisert. Kunnskapssamfunnet fører til meir spesialisering, og folk har større forventningar til kvalitet, effektivitet og service. Samfunnet er elles prega av ein open økonomi og internasjonalisering. Biblioteka har behov for, og er i gang med å endre seg i takt med resten av samfunnet. Endringane vil skje i raskt tempo, og behovet for kompetanseutvikling er stort. Biblioteka må

ha kompetanse som gjer at dei på ein kvalifisert måte kan tene alle typar brukarbehov, frå førskulebarnet til forskaren. Kvart bibliotek må ha kompetanse tilpassa sine brukargrupper.

- Biblioteka er i ferd med å gjennomgå eit paradigmeskifte. Bibliotek- og informasjonstenester er i endring på fleire plan, ved at elektroniske informasjonsressursar og nettverk tilbyr ny tilgang og bruk av informasjon. Bibliotektilsette får auka krav til digital kompetanse og endra arbeidsmetodar.
- Biblioteka har på mange måtar endra rolle frå å vere rom for individuell fordjuping til å vere rom for aktivt og sosialt fellesskap. Biblioteket legg vekt på å vere ein møtestad, lærings- og kulturarena. Dette set krav til at dei bibliotektilsette må gå frå å vere passive formidlarar, til å bli aktive produsentar av innhald og opplevingar.
- Biblioteksektoren er inne i eit generasjonsskifte. Dagens bibliotekleiarar skal erstattast ved ny rekruttering. Ein må også sikre at eldre arbeidstakarar blir verande i jobb og meistrar utfordringar knytt til moderne, digitale bibliotektenester. Samstundes må eit syte for at kompetansen til eldre arbeidstakarar blir i organisasjonen gjennom kunnskapsdeling og erfaringsoverføring.

Endra roller og nye krav, gjev behov for å fordjupe og fornye kompetanse i biblioteka. Dette bør skje gjennom eit kompetanseløft, og gjennom målretta og kontinuerlig kompetanseutvikling og stimuli til slik utvikling. (ABM-utvikling, 2009)

I følge ABM-skrift #56 bør fylkeskommunen utarbeide ein samla bibliotekplan for heile regionen, og gjerne for alle bibliotektypar. Kompetanseutvikling bør vere eit sentralt tema i ein slik plan. ”Fylkeskommunen må ta ansvar for kompetanseutvikling i sin region med utgangspunkt i en regional utviklingsplan. Ansvaret bør omfatte en grunnpakke av kurstilbud, som enten tilbys alene eller gjennom regionalt samarbeid. Fagpersonalet bør involveres meir aktivt og systematisk som mentorer og veiledere for bibliotekansatte.” (ABM-utvikling, 2009, s. 33)

St.mld.nr 23 (2008-2009) *Bibliotek. Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid* legg vekt på behovet for eit kompetanseutviklingsprogram for å styrkje og utvikle den samla kompetansen i biblioteksektoren. ”Eit kompetanseutviklingsprogram bør ta høgde for å utvikle den samla kompetansen i biblioteka. Viktige aspekt i eit slikt program vil vere

biblioteka som læringsarena, opplæring i informasjonskompetanse gjennom heile grunnutdanninga og i høgare utdanning, biblioteka som arena og møtestad i eit fleirkulturelt samfunn og kunnskap om og kompetanse på dei digitale utfordringane.” (St.mld.nr 23 (2008-2009) s. 109)

NOU 2013:4 Kulturutredningen 2014 (2013), peiker på folkebiblioteka som den klaraste budsjett-taparen i kommunal kulturpolitikk, både i tiårsperioden 2001–2010 og i perioden 2005–2010. Realutgiftene til bibliotek per innbyggjar har gått ned med 35 kroner frå 2001 til 2010. Utgreiinga peikar på at til tross for at dei er eit lovfesta tilbod, har folkebiblioteka over tid blitt nedprioritert av kommunane. Utgreiinga viser til Telemarksforsking sin statistiske analyse av Kostradata som syner at kommunar med høge frie inntekter prioriterer bibliotektenester meir enn proporsjonalt med inntektsskilnaden, men likevel ikkje så sterkt som ein finn for mange av dei øvrige kulturformåla. At bibliotektenester dermed er å rekne som såkalla luksusgode, er noko overraskande i og med at det fins ein lov om at alle kommunar skal ha folkebibliotek. Årsaken til luksuspreget er truleg at kommunane, til tross for lova, har eit nokså stort handlingsrom til å prioritere ressursbruken gjennom opningstider, behaldning og nyinnkjøp. Det er rimeleg å tru at det er desse sidene ved bibliotekdrifta som bidrar til ulik ressursbruk mellom rike og fattige kommunar. Kulturutredningen er særskilt opptatt av at den kulturelle grunnmuren må styrkast og foreslår eit lokalt kulturloft. Utvalet meiner det vil vere behov for å vurdere øyremerking av statlege midlar til eit lokalt kulturloft i kommunane i ein tidsavgrensa periode. Folkebibliotek står øvst på lista over område der desse midlane særskilt bør rettast inn mot.

Om ein ser konklusjonane i Kulturutredningen opp mot dei utfordringane folkebiblioteka står ovanfor både når det gjeld endringar i lov om folkebibliotek (per 1. Januar 2014) og andre samfunnsendringar som krev endring og kompetanseutvikling i bibliotek, ser ein at her er utfordringar knytt til ressursar. Lovendringa stadfestar biblioteka si rolle som offentleg møtestad og debattarena, ei ny rolle som folkebiblioteka no er lovpålagt å ta. Samstundes manglar svært mange bibliotek ressursar til å gjennomføre denne endringa. Kulturutredningen peiker på at mange folkebibliotek har lokale som er ueigna til å løyse oppgåvene som møteplass og formidlingsarena, og at ei oppgradering av folkebiblioteksfilialane slik at dei kan fylle rolla som formidlings- og møteplassar, krev ein betydeleg større ressursinnsats enn i dag. Men det er ikkje berre den praktiske tilrettelegginga av lokale som krev ressursar i denne samanhengen, det er også eit stort behov for ressursar til utvikling av naudsynt kompetanse i arbeidstokken. Med dei knappe ressursane som norske folkebiblioteka har i dag, kan

fylkesbiblioteka spele ei avgjerande rolle for at dei bibliotektilsette skal få naudsynt kompetanse og dugleik til å skape møteplassar, debattarena og formidlingsrom for framtida.

FYLKESBIBLIOTEKET SOM KOMPETANSEUTVIKLAR

Kvart fylke har eit fylkesbibliotek. Det er eigd og drifta av fylkeskommunen og utgjer det norske biblioteksystemet på regionalt nivå. Målgruppene for fylkesbiblioteka sine tenester er kommunane, fylkeskommunen og statlege myndigheiter. Direkte tenesteyting til innbyggjarar er mindre vanleg, men blir gitt til dømes gjennom mobile bibliotektenester som bokbuss og bokbåt. Frå 1971 til 2014 har fylkesbiblioteket vore ein lovfesta institusjon. Ei endring av Lov om folkebibliotek tredde i kraft 1. januar 2014, og her er fylkesbiblioteket som institusjon fjerna frå lova, medan fylkeskommunale bibliotekoppgåver står fast. Lov om folkebibliotek er eit styringsverktøy for fylkesbiblioteka, og kapittel III § 6 i biblioteklova stadfester fylkeskommunen sine bibliotekoppgåver: ”Fylkeskommunen skal ivareta regionale bibliotekoppgaver og regional bibliotekutvikling, herunder gi råd til lokale myndigheter, yte bibliotekfaglig veiledning og assistanse, og arrangere møter og kurs om bibliotekspørsmål. Fylkeskommunen kan opprette avtaler om felles bibliotekdrift og lånesamarbeid med en eller flere kommuner.” (Lov om folkebibliotek, 1986)

Det å ”arrangere møter og kurs om bibliotekspørsmål” viser til at ei av fylkeskommunen sine oppgåver på bibliotekfeltet er kompetanseutvikling. Det er stor ulikskap mellom fylkesbiblioteka, både når det gjeld prioriteringar, organisering og økonomiske og personalmessige ressursar. Likevel arbeider alle norske fylkesbibliotek med kompetanseutvikling i større eller mindre grad.

Det å ”opprette avtaler om felles bibliotekdrift og lånesamarbeid med en eller flere kommuner” viser mellom anna til det arbeidet fylkesbiblioteka gjer med å stimulere til interkommunalt biblioteksamarbeid mellom folkebiblioteka. Mange biblioteksjefar er aleine som bibliotekar i ein kommune, eller del av ein liten stab bibliotektilsette ved eit bibliotek. Interkommunale samarbeid kan dreie seg om å dele eller fordele oppgåver mellom medlemmane i samarbeidet, til dømes når det gjeld praktisk fjernlån, innkjøp, utgreiing av nye tenester osv. Biblioteksamarbeida dannar også større kompetanseiningar eller praksisfellesskap, der bibliotektilsette med ulik bakgrunn og interesse deler sin kompetanse og dugleik med dei andre i samarbeidet.

Fylkesbibliotekundersøkelsen 2011 (Bergh, 2012) vart gjennomført av Nasjonalbiblioteket som ei spørjeundersøking sendt ut til fylkesbiblioteka. Undersøkinga og rapporten følgjer opp

tilsvarende undersøkingar og rapportar om fylkesbiblioteka utført i 2001 og 2005. I tillegg er det lagt til ein del spørsmål for å fange opp utviklinga sidan St.meld. nr. 23 (2008-2009) *Bibliotek. Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid*. Rapporten viser at det er stor ulikskap mellom fylkesbiblioteka, både når det gjeld prioriteringar, organisering og økonomiske og personalmessige ressursar.

Fylkesbibliotekundersøkelsen 2011 stadfestar at alle fylkesbiblioteka utfører rådgjeving til folkebibliotek og kommunar. Dei fleste svarar at dei yter rådgjeving til skulebibliotek og skulemyndigheter. Alle fylkesbiblioteka driv med koordinering og organisering av lånesamarbeidet og fjernlånsverksemda. Alle oppfattar seg som eit koordinerande ledd mellom Nasjonalbiblioteket og folkebiblioteka. Alle bortsett frå eitt fylkesbibliotek svarar at dei er involvert i fylkeskommunalt planarbeid, medan det er ti som har eller jobbar med bibliotekplanar som inkluderer biblioteka i fylket.

Fjorten fylkesbibliotek svarar at dei utfører oppgåver med utvikling av digitale tenester for biblioteka i fylket. Femten har tatt initiativ for å stimulere til interkommunalt samarbeid mellom biblioteka. Alle svarar at dei driv med prosjektarbeid. Tretten fylkesbibliotek har framleis eigne samlingar og driv fjernlån. Dei øvrige har lagt vekt på å utvikle lånesamarbeidet mellom biblioteka i fylket og organisere og delfinansiere ei transportordning i fylket. Ni fylke har bokbuss eller bokbåt i regi av fylkesbiblioteket.

Når det gjeld kva tiltak fylkesbiblioteka gjennomfører for å styrkje kompetansen lokalt i regionen, legg dei i si kompetanseverksemd vekt på å gje tilsette i dei øvrige biblioteka i fylket kunnskap på nye område. Særskilt gjeld dette innan det ein kan kalle dugleikskurs, sidan mykje av kompetanseverksemda er knytt til kortare kurs som varar nokre få dagar. Ein viktig del av fylkesbiblioteka si verksemd er å leggje til rette for at biblioteka kan lære og bli inspirert av kvarandre.

Fylkesbibliotekundersøkelsen 2011 viser at ein del av aktivitetane er dei same i om lag alle fylka, medan andre gjeld særskilt for enkelte fylke.

- Alle fylkesbiblioteka tilbyr kurs over kortare og/eller lengre tid. Dei fleste oppgjer at dei har kurs over 1-2 dagar. Seks fylkesbibliotek seier at dei har arrangert utdanning over lengre tid.
- Biblioteksjefmøte blir heldt i alle fylker. Dei fleste arrangerer også andre møte der

Øvrige tilsette i biblioteka deltek. Nokre har tematiske nettverk.

- Fadder/ mentor/ vegleiingsopplegg er oppgitt i sju fylkesbibliotek
- Mange har gitt tilbod om kurs i sosiale media, både til biblioteka og til kulturetaten, eller i eit ABM-samarbeid.
- Det er mange som har gjennomført kompetansekartlegging /kompetanseplan for tilsette i folkebiblioteka i fylket.
- Elles er det fylkesbibliotek som arbeider med utvikling av biblioteka som læringsarena, utvikling av bibliotektenester for barn og unge, og med å arrangerer studieturar.

Fleire nemner at kompetanseutvikling er ein viktig del av bibliotekplanen for fylkesbiblioteket.

Fleire fylkesbibliotek arbeider aktivt med regionalt biblioteksamarbeid. Fylkesbiblioteka fremmar forpliktande interkommunalt samarbeid mellom biblioteka gjennom ulike strategiar. Kvar strategi kan verke aleine, eller i samarbeid. Følgjande tiltak/strategiar blir i undersøkinga nemnd for å fremje forpliktande interkommunalt samarbeid:

- Fremme lånesamarbeid gjennom felles låneregler og felles transportordning (mange).
- Støtte opp under samarbeid som blir initiert av fleire bibliotek som ønskjer å samarbeide (og har ofte vore med på å initiere samarbeidet)
- Initierer samarbeid og inviterer biblioteka inn i konkrete prosjekt
- Bibliotekplanarbeid

Regionale møter med biblioteksjefar og andre bibliotektilsette er eit verkemiddel for å styrkje det regionale biblioteknettverket. Nokre fylke delar biblioteka inn i regionar, og heldt faste regionale bibliotekmøter, gjerne to gonger per år. Midlar frå Nasjonalbibliotekets prosjekt- og utviklingsmidlar bidrar til mange av dei større prosjekta når det gjeld interkommunalt biblioteksamarbeid.

FYLKESBIBLIOTEK OG INTERKOMMUNALT BIBLIOTEKSAMARBEID

Fylkesbiblioteket si rolle har endra seg over tid, og i takt med samfunnsendringar. Dagens

fylkesbibliotek har røter i oppretting av teneste som bibliotekinspektørar i fylka i 1918. Arbeidsoppgåvene var den gongen kontrollverksemd, rådgjeving og rettleiing retta mot kommunale folke- og skulebibliotek. Fylkesbiblioteka i den form vi kjenner dei i dag, kom med innføring av biblioteklova i 1971. Med den nye biblioteklova i 1986 forsvann fylkesbiblioteka sin kontrollfunksjon. I staden vart rådgjevings- og rettleiingsfunksjonen sterkare, saman med styrking av det nasjonale nettverket. (Statens Bibliotektilsyn, 2002). Også i nyare tid er fylkesbiblioteket sin rolle til diskusjon, både i nasjonale utgreiingar og i ulike bibliotekfaglege publikasjonar. Som vi skal sjå i dette kapitlet, kan fylkesbiblioteket si rolle knytast til biblioteksamarbeid, i aukande grad etter som vi nærmar oss notidige bibliotekpublikasjonar. Det er her valt å ta med norske publikasjonar om fylkesbiblioteket si rolle frå om lag år 2000, for å kunne vise ei utvikling, og samtidig ikkje ha eit altfor langt tidsspenn eller trekke for lange historiske linjer i høve plassavgrensingar i denne oppgåva.

St.meld.nr. 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving. Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet* var særst opptatt av å peike på fellestrekk mellom arkiv, bibliotek og museum, og la stor vekt på kjeldeaspektet og formidling. I følgje meldinga er hovudutfordringane for arkiv, bibliotek og museum framover å utnytta potensialet innan ny teknologi, handtere bevaringsproblem med digitalt lagra informasjon, sjå oppgåver og arbeidsmål på tvers av sektorgrensar, samordning nasjonalt, regionalt og lokalt, dokumentere eit raskt endrande samfunn, og pedagogisk formidling av historie. Når det gjeld bibliotekområdet stadfestar meldinga at alle biblioteka går inn i ei omstillingstid knytt til IKT-bruk. Folkebiblioteka bør stimulerast til å utvikle nye og alternative samarbeids- og samordningsmodellar for organisering av bibliotektenestene. ”Særleg er det viktig at dei mange små bibliotekeneiningane på kommunenivå kan utvikla samarbeid over kommunegrensene” (St.meld.nr. 22 (1999-2000) s. 10). Meldinga innfører omgrepet ”det saumlause bibliotektilbod”, som inneber at ein brukar ikkje skal måtte tenkje på kva type bibliotek ein vender seg til når ein treng bibliotektenester.

Når det gjeld fylkesbiblioteket, viser meldinga at fylkesbiblioteket si rolle som fjernlånsformidlar er i ferd med å forsvinne. Ein vil leggje til rette for å prøva ulike formar for organisering av fjernlånsverksemda. I meldinga vil departementet vurdere å tilrå endra lovføresegna om fylkesbibliotek, og gje fylkeskommunane større fridom til å finne alternative organisatoriske løysingar for å ivareta dei fjernlåns-, samarbeids- og rettleiingstenestene som fylkesbiblioteka tek seg av.

I 2002 sette Statens Bibliotektilsyn ned ei arbeidsgruppe for å utgreie fylkesbiblioteka sin framtidige rolle. Arbeidsgruppa skulle klargjere sider ved dagens situasjon og gje innspel til debatten om kva bibliotekoppgåver som i framtida skal løysast på fylkesnivå. Rapporten frå arbeidsgruppa *Et nytt løft. Fylkesbiblioteket – revitalisert, ikke utrangert!* (Statens Bibliotektilsyn, 2002) stadfestar at det framleis vil vere bibliotekoppgåver som best kan løysast på regionalt forvaltningsnivå, av minst tre gode grunnar. Det er behov for eit desentralisert knutepunkt for å ivareta langsiktige og strategiske satsingar på kompetanseutvikling i sektoren, og det er behov for at eit slikt knutepunkt samstundes kan vere eit ressurscenter for initiering og organisering av større utviklingsarbeid og FOU-tiltak. Kompetanseutvikling og FOU-tiltak er nært knytt til ein annan og bør gå føre seg som to integrerte og parallelle løp. Den siste grunnen er behovet for samordning og effektivisering av bibliotektenestene i eit større format enn på kommune- og institusjonsnivå.

Rapporten hevdar at ei ny regional bibliotekteneste best kan organiserast etter det som blir kalla ”utviklingsmodellen”, i form av eitt fylkeskommunalt organ knytt til den delen av fylkeskommunen som arbeider med planlegging og utvikling. Morgondagens regionale bibliotekoppgåver skal vere knytt til rådgeving og kompetanseutvikling, samordning, og forsøks- og utviklingsarbeid. Dei regionale bibliotekoppgåvene bør løysast innan ei fylkeskommunal ramme og i ein profilert og strategisk plassert bibliotekfagleg eining. Dei regionale bibliotekoppgåvene kan løysast innan drifts-, forvaltnings- eller utviklingsperspektiv, utan at det eine utelater det andre. Utviklingsperspektivet vil i følgje arbeidsgruppa antakelig vere lettare å fokusere på, ved at dei regionale bibliotekoppgåvene blir løyst innan rammene av fylkeskommunen som regional utviklingsaktør.³

Bibliotekreform 2014 (ABM-utvikling, 2006) skisserer etableringa av Norgesbiblioteket, der biblioteka skal arbeide saumlaust på tvers av bibliotektype, eigarskap og forvaltningsnivå. For å skape Norgesbiblioteket, trengs det ei bibliotekreform. Reforma inneber ein konsolideringsprosess der målet er styrka bibliotek og betre bibliotektenester gjennom koordinering og felles ressursutnytting. Dei konsoliderte biblioteka må ha eit minimum tal årsverk og tilstrekkeleg og riktig samansett kompetanse for å kunne ivareta tenester og utviklingsarbeid. Mest aktuelt for folkebiblioteka er at fleire kommunar dannar eit nytt konsolidert bibliotek, men det kan også vere aktuelt med andre formar for samarbeid, mellom folkebibliotek og høgskular/ universitet, eller folkebibliotek og skulebibliotek. Utgreinga

³ Arbeidsgruppa tek forbehold om at dette gjeld så lenge fylkeskommunen eksisterar som forvaltningsnivå.

viser til at det etter kvart er mange interkommunale samarbeid mellom bibliotek, sjølv om Tønsberg og Nøtterøy framleis er dei einaste kommunane som har eit integrert bibliotek. Det vises til store prosjekt om biblioteksamarbeid dei siste åra, initiert og gjennomført i regi av fylkesbiblioteka der "(...) fylkesbibliotekene ofte bidrar som initiativtakere og sentrale koordinatore." (ABM-utvikling, 2006, s. 50)

I følgje Bibliotekreform 2014, vil etablering av Norgesbiblioteket krevje eit regionalt nivå med oppgåver knytt til samling av bibliotek til større og fagleg sterkare einingar, og til etablering av faglege nettverk. Det regionale nivået bør konsentrere seg om koordinerings- og utviklingsoppgåver, og overlate driftsoppgåver til lokale bibliotek. Det vil vere viktig at regionalt utviklingsarbeid innan bibliotek, blir forankra i regionale, politiske planprosessar. Gjennom etablering av større og fagleg sterkare einingar, vil biblioteklandskapet endrast. Det er viktig at det regionale leddet i denne samanhengen ikkje er knytt saman eller samorganisert med eitt av biblioteka i ei eventuell konsolidering, gjennom til dømes at eitt folkebibliotek er vertsbibliotek for fylkesbiblioteket. Det regionale nivået må vere uavhengig i høve til lokale bibliotek som skal inngå i større einingar.

St.mld.nr 23 (2008-2009) Bibliotek: Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid har som hovudmål å utvikle robuste og omstillingsdyktige bibliotek som kan tilby alle innbyggjarane betre bibliotektenester. Biblioteka må ta i bruk løysingar og byggje strukturar som er robuste nok til å møte morgondagens utfordringar. For å oppnå dette foreslår regjeringa ei rekkje tiltak. Eitt av tiltaka er å setje fart i samarbeidet mellom biblioteka og stimulere til samordning og samdrift av bibliotektenestene lokalt og regionalt. Det blir gjort framlegg om å prøve ut "(...) ei meir fleksibel organisering av bibliotektenestene på lokalt og regionalt nivå, og å prøve ut samarbeidsmodellar til dømes etter vertskommunemodellen." (St.meld. nr. 23 (2008-2009), s. 11). Meldinga viser til at det dei siste 15 åra er utvikla mange interkommunale biblioteksamarbeid, og at fleire av dei har vart i mange år. Det varierer kor forpliktande samarbeida er. Dei dreier seg hovudsakleg om ulike formar for interkommunalt samarbeid og om tenester i regionen, og lite om ressursar og personale. For å styrkje tilbodet til brukarane, vil departementet stimulerer til forpliktande interkommunalt samarbeid og samordningsløysingar i biblioteknettverket lokalt og regionalt. Det skal framleis vere minst eitt fysisk bibliotek i kvar kommune, men for å følgje opp det faglege ansvaret med utvikling og fornying bør fleire kommunar organisere bibliotektenestene i fellesskap. Slik kan ein også sikre eit større felles kompetansemiljø for dei bibliotektilsette.

St.mld.nr 23 (2008-2009) syner til at det er stor variasjon mellom fylkesbiblioteka, både når det gjeld talet på tilsette, storleik på budsjett, løyvingar per innbyggjarar, og i kva grad det er teke grep for å flytte driftsoppgåver til folkebiblioteka. Variasjonane har samanheng med ulike prioriteringar og økonomiske rammevilkår. Enkelte fylkesbibliotek har også driftsoppgåver knytt til bokbuss/-båt og IKT. Bibliotekstatistikken viser ein kraftig nedgang i tinging av fjernlån gjennom fylkesbiblioteket. Fylkesbiblioteka nyttar meir ressursar til kompetanseutvikling og mindre til mediasamlingar og utlån enn før. Oppgåvene til fylkesbiblioteket er hovudsakleg knytt til rådgjeving, kompetanseutvikling, samordning og utviklingsarbeid.

Departementet si vurdering er at lovverket bør endrast slik at lova definerer at det er oppgåvene som skal løysast på fylkeskommunalt nivå, ikkje kva institusjon som skal løyse dei. Fylkesbiblioteket treng ikkje lenger vere ein eigen institusjon, men ein integrert del av den fylkeskommunale verksemda. Departementet meiner det er grunnlag for å avvikle fylkesbiblioteket i si noverande form, og i staden utvikle fylkeskommunen sine oppgåver som regional utviklingsaktør på bibliotekområdet. Det blir også tilrådd at kravet om at kvar fylkeskommune skal ha fagutdanna biblioteksjef, blir oppheva. Departementet tilrår at midlane fylkesbiblioteka disponerer blir verande i fylkeskommunen og nyttast til å utvikle folkebiblioteka. Midlane til fylkesbiblioteka, bør i større grad nyttast til å styrkje folkebiblioteka, og stimulere til samarbeid og samdrift av folkebiblioteka. Det meste av midlane bør nyttast til konkrete satsingar som styrkjer biblioteksektoren direkte. Fylkeskommunen må bidra til å utvikle eit framtidsretta biblioteknettverk, gjennom interkommunalt biblioteksamarbeid, og gjennom fellestenester som katalogsøk og transportordningar.

1. januar 2014 trådde ei lovendring i kraft i Lov om folkebibliotek (Lov om folkebibliotek, 1986). Den nye lova legg vekt på at folkebiblioteka skal drive aktiv formidling, og lovfestar at bibliotekarane skal gå frå å vere passive til aktive formidlarar av litteratur og kunnskap. Lova legg også vekt på at folkebiblioteka skal vere ein uavhengig møteplass og arena for offentleg samtale og debatt. Fylkesbiblioteket er fjerna frå lova som ein lovpålagt institusjon. Oppgåvene til fylkesbiblioteka står likevel fast, sjølv om det er større rom for korleis ein organiserer gjennomføringa av oppgåvene.

HORDALAND FYLKESBIBLIOTEK SOM KOMPETANSEUTVIKLAR

Hordaland fylkesbibliotek er leia av fylkesbiblioteksjefen og har sju fagtilsette og to merkan-tilt tilsette, totalt 7,7 årsverk. I løpet av 2013 arrangerte Hordaland fylkesbiblioteket åleine eller i samarbeid med andre 27 kurs/konferansar med 1015 deltakarar.

Hordaland fylkesbibliotek utviklar og supplerer folkebiblioteka i fylket gjennom ulike verkemiddel som rådgjeving, opplæring, tilskiping av kurs og konferansar, initiering og deltaking i kommunale utviklingstiltak, planarbeid, litteraturformidling og supplering av bøker og andre media via støtte til innkjøp, bokbåt, fjernlån og klassesett til grunnskular. Fylkeskommunale midlar er med på å stimulere bibliotekutvikling i kommunane, og har i fleire tilfelle utløyst statlege løyvingar til prosjekt.

Bibliotektilbodet i Hordaland er skiftande og ueinsarta, frå spesialiserte bibliotektenester i universitets- og høgskulebiblioteka og dei største folkebiblioteka, til enklare tilbod i dei minste folke- og skulebiblioteka. Når det gjeld folkebibliotek, er det i dag er det 60 bibliotekavdelingar i Hordaland, 33 hovudbibliotek og 14 filialar. Det er 4 mobile einingar med 137 stoppestadar. Tre kommunale bokbussar og bokbåten som fylkeskommunen har ansvar for. I 2013 var det 20 fagutdanna og 13 ikkje fagutdanna biblioteksjefar i fylket. Hordaland fylkesbibliotek driv kompetanseutvikling på to måtar. Det eine er kursverksemda knytt til ein kompetansestrategi for biblioteka i fylket. Det andre er gjennom aktiv satsing på, og utvikling av interkommunale biblioteksamarbeid.

Hordaland fylkesbibliotek har hatt fylkesdelplan for bibliotek sidan 1994, som har definert satsings- og utviklingsområde for biblioteka i fylket. Den siste planen gjekk ut i 2010, og i påvente av ny felles fylkesdelplan for kultur, har styringsverktøy for fylkesbiblioteket dei siste år, i tillegg til biblioteklova, vore ein vedteken bibliotekpolitikk som er nedfelt i *Strategisk plan for bibliotek i vidaregåande skule i Hordaland 2011-2015*, (Hordaland fylkeskommune, 2010a) *Strategi for kompetanseutvikling i folkebibliotek og skulebibliotek i Hordaland 2011-2015* (Hordaland fylkeskommune, 2010b), og i prosjektet *Biblioteklandskap i endring* (Hordaland fylkeskommune, 2013).

Hovudinnhaldet i prosjektet *Biblioteklandskap i endring* har vore kompetanseheving, utvikling av modellar, infrastruktur og stimulering av kreativitet og nytenking. Den viktigaste strategien har vore å styrke samarbeidet mellom fylkesbiblioteket og dei fem regionale biblioteksamarbeida i fylket. Gjennom prosjektet er eitt arbeid som har gått føre seg i fleire år, systematisert og formalisert, og det er tatt eit samla grep om utvikling, endring og innovasjon

for biblioteka i Hordaland. Prosjektet har endra biblioteklandskapet i Hordaland. Samarbeida har konstituert bibliotekregionar i fylket. Biblioteka som er med i ein samarbeidsregion, har fått felles identitet og ser stor nytte av å delta. Biblioteksamarbeida er tette faglege nettverk og einingar som opererer heilskapleg mot eigarar og publikum, og har blitt sjøve fundamentet i utviklingsarbeidet på fylkesbiblioteket.

Fylkesutvalet vedtok i november 2014 *Premiss: kultur. Regional kulturplan for Hordaland 2015-2025* (Hordaland fylkeskommune, 2014). Dei tidlegare fylkesdelplanane for bibliotek skal vidareførast i denne planen. Ein av strategiane under bibliotek i kulturplanen, er *Forplikande biblioteksamarbeid*. Målet er ”Styrking og utvikling av forplikande biblioteksamarbeid skal gje innbyggjarane i Hordaland betre bibliotektilbod.” (Hordaland fylkeskommune, 2014, s. 56) Biblioteka skal utfylle kvarandre, og saman gje eit best mogleg tilbod i sin region. Folkebiblioteka utnyttar då betre dei samla personal- og samlingsressursane, og blir meir synlege. Til dømes har felles nettstader gitt auka kvalitet og meir innhald for brukarane, samanlikna med kva ein kommune kan utvikle og vedlikehalde på eiga hand. I plandokumentet står det at fylkeskommunen framleis skal bidra med initiering, koordinering og spisskompetanse inn i samarbeida.

Ein annan strategi er *Kompetanse i biblioteka* der målet er at ”Bibliotekpersonale skal ha den kompetansen som er naudsynt for å nå mål, møte nye utfordringar og levere gode tenester til innbyggjarane.” (Hordaland fylkeskommune, 2014, s. 57) Fylkesbiblioteket må halde seg oppdatert på kompetansebehandlinga og kompetansebehovet i biblioteksektoren i fylket. Ein må stadig kartlegge behov, og utarbeide og gjennomføre planar for systematisk kompetanseutvikling for bibliotektilsette. I planen blir biblioteksamarbeida stadfesta som aktive nettverk og faglege fellesskap for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, og som praksisfellesskap som innehar stort læringspotensiale.

KOMPETANSESTRATEGI

Som del av prosjektet *Biblioteklandskap i endring* (Hordaland fylkeskommune, 2013), gjennomførte Hordaland fylkesbiblioteket våren 2010 ei kartlegging av kompetanse og kompetansebehov hjå tilsette i folke- og fylkesbibliotek, bibliotek i vidaregåande skular, og universitets- og høgskulebibliotek i fylket. Kompetansebehovet vart definert i relasjon til nasjonale og regionpolitiske mål. Nokre hovudfunn frå undersøkinga kan enkelt oppsummerast slik:

1. Halvparten (51%) av dei bibliotektilsette i fylket er over 50 år, medan svært få (3%) er

under 30 år. Samstundes er den digitale kompetansen og det generelle utdanningsnivået høgast hjå dei yngre bibliotektilsette.

2. Nesten 9 av 10 (87%) meiner dei har god grunnleggjande digital kompetanse. Svært få (16%) ønskjer derfor kompetanseheving på dette. Andre underområde innan digital kompetanse får større oppslutnad på ønskje om kompetanseheving, t.d. formidling på nett (52%).
3. Heile 95% meiner dei er gode på service og kundebehandling, og berre 22% ønskjer kompetanseheving.
4. Dei to områda formidling og marknadsføring/ kommunikasjon fekk størst oppslutnad når det gjeld ønskje om kompetanseheving, på tross av at dei bibliotektilsette allereie meiner dei har god kompetanse på desse områda.
5. Ei overvekt av dei bibliotektilsette (76%) ønskjer at kompetansehevinga skal skje som kurs med kort varigheit. Om lag halvparten (47%) ønskjer seg også etter- og vidareutdanning, og nettbasert studie/ fjernundervisning.
6. Det største hinder for å delta i kompetansehevande tiltak, er behovet for økonomisk støtte (44%), men også behovet for studiepermisjon (34%) og vanskar med å få vikar (33%) vert framheva.

Kartlegginga var med på å danne grunnlag for ein målretta, prioritert og langsiktig kompetansestrategi for biblioteka i fylket (Hordaland fylkeskommune, 2010b).

Kompetansestrategien har følgjande fire prioriterte område: formidling, marknadsføring, digital kompetanse, endringsleiing/ endringskompetanse. Handlingplan for kompetanseutvikling, knytt til kompetansestrategien, vart sett i gang i 2012 og vidareført i 2013 og 2014.

INTERKOMMUNALT BIBLIOTEKSAMARBEID

Hordaland fylkesbibliotek har i mange år arbeidd med å utvikle interkommunale biblioteksamarbeid. Fylkesbiblioteket var involvert då det første biblioteksamarbeidet i fylket starta opp i 1990. Starten på tre av samarbeida vart initiert og hadde prosjektleiing frå fylkesbiblioteket som ein del av prosjektet "Breiband til alle i Hordaland" i 2002 og 2003. Det siste samarbeidet starta opp i 2010, også det initiert av fylkesbiblioteket.

Det er fem interkommunale biblioteksamarbeid i folkebiblioteka i Hordaland:

- Samarbeidet i Nordhordland består av kommunane Lindås, Osterøy, Meland, Radøy, Masfjorden, Austrheim, Modalen og Fedje. Biblioteksamarbeidet i denne regionen

starta opp for sju av biblioteka allereie i 1990, med støtte frå dåverande Statens Bibliotektilsyn – og med hjelp frå Hordaland fylkesbibliotek. Seinare gjekk også Modalen inn i samarbeidet. Nordhordlandsbiblioteka har felles nettstad: www.mittnordhordland.no⁴

- Samarbeidet i Sunnhordland består av kommunane Kvinnherad, Stord, Bømlo, Sveio, Austevoll, Fitjar, Tysnes og Etne. Den spede byrjinga på samarbeidet, var utvikling av eit samarbeid mellom Stord og Fitjar i 2002. Fylkesbiblioteket tok initiativ og prosjektleiing for å få samarbeidet i gang. Seinare er dei andre biblioteka gradvis blitt invitert med inn i samarbeidet. Sunnhordlandsbiblioteka har felles nettstad: www.sunnbib.no
- Samarbeidet i Hardanger består av kommunane Ullensvang, Eidfjord, Ulvik, Granvin, Kvam, Odda og Jondal. Voss er heilt nyleg blitt med på delar av samarbeidet. Her var det Ulvik og Granvin bibliotek som først sette i gang eit samarbeid i 2003. Dei fekk etter kvart også felles biblioteksjef. Fylkesbiblioteket har vore involvert både i initiering og vidareutvikling av samarbeidet, som i dag består av sju kommunar. Hardangerbiblioteka har felles nettstad: www.hardangerbiblioteka.no
- Samarbeidet mellom Biblioteka i Vest består av kommunane Askøy, Fjell, Sund og Øygarden. Her var det Fjell, Sund og Øygarden som starta eit samarbeid i 2003, initiert av fylkesbiblioteket. Samarbeidet den gangen besto i hovudsak av ein felles nettstad. Seinare er Askøy kome med i samarbeidet. Biblioteka i vest har felles nettstad: www.bibliotekaivest
- Det siste samarbeidet er mellom kommunane Samnanger, Vaksdal og Fusa. Her er også Os kommune kome med i samarbeidet. Dette samarbeidet vart initiert av fylkesbiblioteket i 2010, men er framleis under utvikling. Os vart invitert med i samarbeid seinare. Nettstad for Vaksdal og Os er under arbeid. Denne løysinga vil også kunne nyttast av Voss, som ikkje er med i dei andre nettstadene.⁵

Etter kvart som samarbeida tok ein fast form som ein del av biblioteklandskapet i fylket, ønskja fylkesbiblioteket ei klargjering av kva rolle fylket skulle ha i høve samarbeida. Det var også eit ønskje om å styrke samarbeida, gjere dei meir formalisert, og arbeide med utvikling av biblioteka i fylket gjennom dei regionale samarbeida. Gjennom prosjektet *Biblioteklandskap i endring* (Hordaland fylkeskommune, 2013), blei det tatt grep om

⁴ Fylkesbiblioteket har ikkje vore involvert i utvikling av den felles nettstaden for biblioteka i Nordhordland.

⁵ Dette samarbeidet er framleis under oppbygging og utvikling, og er ikkje undersøkt i denne oppgåva.

samarbeidet mellom fylkesbiblioteket og dei fem regionale biblioteksamarbeida i fylket. Det blei inngått partnerskapsavtaler mellom dei fem biblioteksamarbeida i Hordaland og fylkesbiblioteket. Avtalane definerer prioriteringar og forventingar mellom partnerane og er knytt til eit økonomisk tilskot frå prosjektet. Avtalane forpliktar også partane til å halde dialogmøte kvart år. Gjennom desse føringane har prosjektet vore med på å styre utviklinga i samarbeida. I prosjektet er det lagt vekt på koordinering og oppdatering av felles nettstader.

METODE

I dette kapitlet skal eg vise kva forskingsmetode og -design eg har valt å nytte i denne oppgåva. Eg vil også vise korleis dette har blitt utført i praksis, og korleis eg har kome fram til materialet som er gjenstand for analyse i kapitlet "Funn og analyse".

I oppgåva er det gjort kvalitative intervju med 8 biblioteksjefar i Hordaland som arbeider i bibliotek som er involvert i eit interkommunalt biblioteksamarbeid. Det ligg eit spørjeskjema til grunn for intervju, men spørsmåla er ikkje heilt absolutte og fastlegde. Intervjua er gjennomført over ein periode på om lag 1,5 månad og kvart intervju gjekk føre seg i 1-2 timar. Det blei gjort lydopptak av intervju ved hjelp av ein app på Ipad. To av intervju vart gjort over Skype, medan dei seks andre intervju vart gjort ved at eg besøkte biblioteksjefen på arbeidsstaden/ biblioteket.

Metode kan forståast i vid forstand. Den opphavlege greske tydinga av ordet er *vegen til målet*. (Kvaale & Brinkmann, 2009) Det er eit grunnkrav at metodane skal vere tydelege og tilgjengelege. Dette har samanheng med at forskning skal leggjast fram på ein slik måte at det kan repeterast av andre. Det skal vere mogleg å kontrollera og reprodusere resultata, og ei undersøking skal ha prøvbar konklusjonsvaliditet. (Befring, 2007)

Samfunnsvitskapleg metode skil mellom kvalitative og kvantitativ metodar. Heilt enkelt kan ein seie at kvalitative metodar forholder seg til data i form av tekstar og legg vekt på tolking av data, medan kvantitative metodar forholder seg til data i form av kategoriserte fenomen og legg vekt på oppteljing og utbreiing av fenomena. (Johannesen & Tufte, 2007). Kvalitativ forskning nyttar gjerne data der informanten sine meiningar, sjølvforståing, intensjonar og holdningar står sentralt. Data bygger ofte på deltakande observasjonar, uformelle samtaler og verbale uttrykk, og det er gjerne ei dynamisk samhandling mellom den som observerer og den som blir observert. (Befring, 2007)

KVALITATIVT INTERVJU

Å forske kvalitativt inneber å forstå deltakaranes perspektiv. Ein kvalitativ forskar rettar blikket mot menneske sine kvardagshandlingar i sin naturlege kontekst, men forskarblikket er sjølvstøtt farga av forskarens teoretiske ståstad. Teori på ulike nivå gjev retning til forskingsarbeidet, samstundes som forskaren sine egne opplevingar og erfaringar har innverknad på forskingsfokuset. (Postholm, 2005). Kvalitative data er gjerne resultat frå deltakande observasjonar, opne intervju eller frie skriftlege framstillingar (Befring, 2007).

Eit forskingsintervju er ei særreigen form for samtale, med ei tilnærming som er varsamt spørje- og lytteorientert. Det er ikkje ei samtale mellom likeverdige personar, men ei samtale som er kontrollert og definert av forskaren. (Kvale & Brinkmann, 2009) Eit forskingsintervju kan ha ein detaljert utforma intervjuguide, med fastlagde svarkategoriar. Dette er eit karakteristika for kvantitative opplegg i eit formelt eller strukturert intervju. Eit forskingsintervju kan også arte seg som ei fri samtale, berre med problemstilling, tema og generelle spørsmål som utgangspunkt. Dette er typisk trekk for kvalitativt opplegg, og eit uformelt eller ustrukturert intervju. (Befring, 2007) Mellomtingen mellom dei to er semi-strukturert opplegg for intervju, som er brukt i denne oppgåva, og som verken er ein ope samtale eller eit lukka spørjeskjemasamtale. (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtalen er styrt av eit spørjeskjema som er utarbeidd for nettopp å til ein viss grad styre tema og samtalen. Spørsmåla er derimot ikkje heilt fastlagde, og det der rom for å gjere endringar eller forfølge tema undervegs.

I eit kvalitativt intervju blir kunnskap produsert sosialt, gjennom interaksjon mellom intervjuar og intervjuperson. Sjølve produksjonen av data i det kvalitative intervjuet er avhengig av intervjuaren sin dugleik og personlege vurderingar med omsyn til korleis spørsmål blir stilt. Strukturen på forskingsintervjuet er likt den daglege samtalen, men sidan det er eit profesjonelt intervju, har det også ein bestemt metode eller spørjetechnik (Kvale & Brinkmann, 2009).

Som kvalitativ forskning, representerer kvalitative intervju som er nytta her, ein ståstad som inneber at kunnskap og forståing blir skapt i sosial interaksjon (Postholm 2005). Etter mi oppfatning. gjer dette det til ein god metode nettopp for å forske på korleis kunnskap og læring blir skapt nettopp gjennom sosiale prosessar og interaksjon i eit praksisfellesskap. Problemstillinga i denne oppgåva er å finne ut om interkommunale biblioteksamarbeid kan vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka

gjennom å fungere som praksisfellesskap. I dette ligg det implisert å finne ut om biblioteksamarbeida faktisk fungerer som praksisfellesskap, og kor godt dei eventuelt fungerer. For at biblioteksamarbeida skal fungere som praksisfellesskap, betyr det at det går føre seg eit særskilt sosialt samspel og interaksjon mellom medlemmane i samarbeida. Eg har valt å nytta kvalitative intervju for å finne ut om dette er tilfelle. Denne metoden gjer det mogleg for meg å forsøke å forstå forskingsdeltakaren si oppleving av røyndomen. Her består denne røyndomen av kva relasjonar og interaksjonar som skjer i biblioteksamarbeidet vedkomande deltek i. Eg ønskjer å forstå desse relasjonane og interaksjonane ut frå den som blir intervjuet sitt perspektiv, noko som er sjølve formålet med det kvalitative forskingsintervjuet. (Kvale & Brinkmann, 2009).

Eg kunne alternativt ha gjort eit val om å nytte ei kvantitativ spørjeundersøking i staden for kvalitative intervju i denne undersøkinga. Eg ville då potensielt nådd ut til ei større gruppe av dei involverte, nemleg alle dei bibliotektilsette i Hordaland som er del av eit biblioteksamarbeid. Resultatet av ei slik undersøking hadde vore talldata i form av variablar som kunne ha sagt noko objektivt og statistisk om korleis biblioteksamarbeid i Hordaland går føre seg. Men målet for denne undersøkinga var ikkje måling av enkeltvariablar, men å samle informasjon for å få ei heilskapleg innsikt i fenomenet biblioteksamarbeid som praksisfellesskap (Ringdal, 2001). Styrken i kvalitativ forskning er nettopp å få kjenneskap til korleis enkeltindivid opplever ein situasjon, noko som har vore målet med denne undersøkinga, og som kvalitative intervju gjev ein god metode for å finne ut av.

VAL AV INFORMANTAR

Den kvalitative spørjeundersøkinga i dette forskingsarbeidet omfattar 8 informantar som alle er biblioteksjefar i kommunar i Hordaland som inngår i eit interkommunalt biblioteksamarbeid. Informantar kan seiast å vere eit homogent utval ved at det er liten variasjon ut frå sentrale kjenneteikn (Johannesens & Tuft, 2007). Dette høver godt sidan undersøkinga skal avdekke eventuelle felles og ulike erfaringar rundt fylkesbiblioteket som kompetanseutviklingsaktør og biblioteksamarbeid. Informantane er ikkje berre homogene ved at dei innehar same stilling. Dei er også relativt homogene gjennom at dei fleste er utdanna bibliotekarar (sjølv om her er ulikskap). I val av informantar er det likevel gjort forsøk på å få utvalet til å ha mest mogleg spreing og variasjon ved å velje personar som er ulik i høve til:

- Alder
- Kjønn
- Tal år i rolla som biblioteksjef
- Kommunestorleik

Både alder og kjønn er ei utfordring i denne samanhengen. Ein svært stor del av dei bibliotektilsette i Hordaland er over 50 år, noko som vil gjere det vanskeleg å få yngre aldersgruppe representert i utvalet. Når det gjeld kjønn, er kvinnelege biblioteksjefar sterkt overrepresentert når det gjeld biblioteksjefar i Hordaland. Berre 3 av 33 biblioteksjefar i Hordaland er menn i 2014.

Av dei åtte informantane, er berre ein av dei intervjua mann, resten er kvinner. Ideelt sett skulle det vore fleire menn med i undersøkinga. Det er to andre mannlege biblioteksjefane i fylket. Begge desse er i deltidsstillingar, og vart av ymse grunnar ikkje tatt med i undersøkinga, sjølv om det betyr eit lågt tal mannlege intervjuobjekt. Dersom ein skal sjå statistisk på det så er likevel ein mann i forhold til sju damer i undersøkinga eit større tal menn enn det i gjennomsnitt er mannlege biblioteksjefar i Hordaland, der det er ein mann per 10 kvinner.

Dei intervjua er ikkje spurd om alder. Ut frå kjennskap til biblioteksjefane som er med i undersøkinga, er det ei blanding av aldrar i utvalet. Likevel er ingen av dei intervjua under 40 år, medan ei overvekt er over 50 år. I kartlegginga av kompetanse og kompetansebehov i Hordaland i 2010, kom det fram at halvparten (51%) av dei bibliotektilsette i fylket er over 50 år, medan svært få (3%) er under 30 år.⁶ Alderssamansetninga blant biblioteksjefar kan vere ulik den for bibliotektilsette totalt i fylket. Likevel kan resultatet frå kartlegginga gje ein peikepinn på at alderssamansetninga blant utvalet av biblioteksjefar som er intervjua, gjev eit nokså sant bilde av alderssamansetninga blant biblioteksjefar i Hordaland.

Det er god spreing på kor mange år informantane har vore biblioteksjef, frå 1 år til ca. 35 år. Det er også god spreing på kor mange år biblioteket dei er tilsett ved har delteke i eit interkommunalt biblioteksamarbeid. Til saman vil dette gje eit breitt bilde av korleis biblioteksamarbeid blir oppfatta for nokon som har vore med å starte det, og nokon som har

⁶ Sjå informasjon om dette frå kartlegging gjort i Hordaland i 2010 på side 24-25.

kome inn som biblioteksjef etter at samarbeidet hadde lang fartstid, nokon som relativt nyleg har teke til som biblioteksjef, og nokon som har stått i jobben i 3 år, 7 år, 10 år, 14 år, osv.

Når det gjeld storleik på kommunane som dei intervjuar arbeider i, er det halvparten som er tilsett i ein mellomstor kommune og halvparten som er tilsett i ein mindre kommune. Dette er sjølvsagt eit unøyaktig mål, men for ikkje å gjere intervjuobjekta heilt kjende, har eg vald å bruke denne eininga i staden for innbyggjartal i kommunen. Grovt rekna kan ein seie at eg i denne samanhengen har rekna mellomstore kommunar frå innbyggjartal på mindre enn 7.000 , medan mindre kommunar er innbyggjartal på mindre enn 7.000 personar. Det er ingen store kommunar med i undersøkinga. I Hordaland-samanheng er det berre Bergen som er rekna som ein stor kommune, og dei er ikkje med i denne undersøkinga.

Av dei fem biblioteksamarbeida i Hordaland, er det eine samarbeidet framleis under utvikling samanlikna med dei andre biblioteksamarbeida i fylket. Eg har valt å utelate dette samarbeidet i undersøkinga mi. Tilbake står då fire biblioteksamarbeid, der eg har intervjuar to biblioteksjefar i kvart samarbeid, til saman åtte biblioteksjefar. Biblioteksjefane som deltok i undersøkinga er i presentasjonen under gitt fiktive namn. Dei intervjuar er:

Intervju 1: Arne, biblioteksjef i ein mellomstor kommune, har vore i stillinga i 35 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 2002.

Intervju 2: Berit, biblioteksjef i ein mellomstor kommune, har vore i stillinga i 10 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 2007.

Intervju 3: Cecilie, biblioteksjef i ein mellomstor kommune, har vore i stillinga i 14 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 1990.

Intervju 4: Dina, biblioteksjef i ein mindre kommune, har vore i stillinga i 6,5 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 2003.

Intervju 5: Emma, biblioteksjef i ein mellomstor kommune, har vore i stillinga i 19 år. Kommunen har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 2003.

Intervju 6: Frida, biblioteksjef i ein mindre kommune, har vore i stillinga i 1 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 2007.

Intervju 7: Grete, biblioteksjef i ein mindre kommune, har vore i stillinga i 7 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 1990.

Intervju 8: Heidi, biblioteksjef i ein mindre kommune, har vore i stillinga i 3 år. Biblioteket har delteke i interkommunalt biblioteksamarbeid sidan 2007.

GJENNOMFØRING OG ANALYSE

Ein intervjuguide er ein plan for kva spørsmål som skal stillast i intervjuet og i kva rekkefølge ting skal skje, og er det viktigaste verktøyet for å styre samtalen og disponere tida best mogleg. Den semi-strukturerte intervjuguiden som ligg til grunn for intervjuet i denne undersøkinga (sjå vedlegg nr 2) har (ein tidleg versjon av) problemstillinga for oppgåva som utgangspunkt. Eg har bygd opp intervjuguiden med ein innleiande del, der det blir informert om oppgåva, at det blir tatt lydopptak, kva datamaterialet skal brukast til, at det er mogleg å avbryte intervjuet når som helst osv. Denne delen er tenkt som ei slags oppvarming, og det er bevisst ikkje tatt med noko utfordrande eller potensielt provoserande spørsmål i denne delen. Så følgjer ei generell samtale om kompetanse, før to lange hovudsekvensar av spørsmål, den første om fylkesbiblioteket sin rolle som kompetanseutviklar, og den andre om biblioteksamarbeid og kompetanse. Avslutningsvis blir eventuelle uklarheiter rydda opp i, samt avtaler om innhenting av eventuell tilleggsinfo.

Når det gjeld utforming av spørsmål i intervjuguiden, er det ikkje nytta ”kvifor”-spørsmål. Grunnen til det er at denne typen spørsmål er normative, og dei kan i denne samanhengen virke blokkerande på samtalen. Hovudspørsmåla i intervju bør vere i deskriptiv form (Kvale & Brinkmann, 2009), og nytte meir opne spørsmål av typen ”Kva er di erfaring med...”, ”Kva forstår du med...?”, ”Kva synes du om...?” og liknande. Målet med dette er å opne opp for at den som blir intervjuet skal få kome med sitt syn eller si meining om tema. Det er også lagt opp til eventuelle oppfølgingsspørsmål under alle spørsmåla, slik at ein kan få meir utfyllande informasjon enn berre korte og svært presise svar. Oppfølgingsspørsmåla i intervjuguiden er berre tenkt som døme. Under intervjuet var det naudsynt å nytte oppfølgingsspørsmål som passa med situasjonen, med oppfordring om å utdjupe enkelte element, undersøkande eller fortolkande spørsmål, eller motspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Det var gjerne når den som blei intervjuet fekk kome med døme eller utfyllande informasjon, at eg opplevde at den mest interessante informasjonen kom fram.

Dei to hovudsekvensane er dei delane av spørjeskjema som har mest fagleg tyngde og som det synast å vere mest komplisert og utfordrande for dei intervjuet å svare på. Den første av desse to delane har fått overskrifta ”Samtale om fylkesbiblioteket sin rolle som kompetanseutviklar”, og inneheldt konkrete spørsmål om korleis dei som blir intervjuet generelt oppfattar kompetanseutvikling, samt deira eigne muligheiter for kompetanseutvikling. Her er også spørsmål rundt oppfatning av Hordaland fylkesbibliotek

generelt, og korleis fylkesbiblioteket arbeider med kompetanseutvikling.

Det er seks spørsmål i denne delen av intervjuguiden som er ei evaluering av fylkesbiblioteket sitt arbeid med kompetansestrategien (Hordaland fylkesbibliotek, 2010b), og dei fire prioriterte områda i strategien. Denne delen av undersøkinga, som utgjer spørsmål 8 til og med 13 i intervjuguiden, er ikkje blitt tatt med i analysen. Det samla datamaterialet vart for stort og omfattande til at denne oppgåva kunne romme alt, og desse spørsmåla blir i utkanten av det ein vil finne ut i problemstillinga. Ein kan kanskje vurdere det dit at det er lite erfaring som gjer at ei gaper over for stort emne når ein set i gang med ei masteoppgåve. Men det kan like gjerne vere at eit brennande ønskje om å analysere og vurdere noko ein synes er viktig, overgår realismen i kva ei masteroppgåve kan romme. Det kan likevel kome ein positiv effekt ut av at dette materialet er samla. Det er klarert med dei som er intervjuet at datamaterialet kan nyttast som (deler av eit) grunnlag for ein ny kompetansestrategi for biblioteka i Hordaland. Som bakgrunn for førre strategi, vart det henta inn data frå ei kvantitativ spørjeundersøking. Det er mogleg neste strategi baserer seg (i alle fall delvis) på desse kvalitative intervjuet med biblioteksjefar i fylket.

Den andre hovuddelen har fått overskrifta ”Samtale om biblioteksamarbeid og kompetanse”. Her dreier spørsmåla seg om biblioteksamarbeidet og korleis det fungerer for den enkelte deltakande biblioteksjef og kommune, og om samarbeidet har tilført ny kompetanse. Dei som har vore tilsett lenge i biblioteket, vart spurt om samarbeidet har endra korleis dei utfører arbeidsoppgåvene sine. Dei som var ny i samarbeidet, vart spurt om korleis det har vore å kome inn i fellesskapet med dei andre i biblioteksamarbeidet.

Nokre av spørsmåla i denne delen av intervjuguiden er også knytt direkte til teori nytta i oppgåva. Wenger (2012) viser til at praksisfellesskap blir utvikla gjennom og haldt ved like av ulike typar aktivitet. Tabellen under syner nokre døme på aktivitetar som i følgje Wenger typisk går føre seg i eit praksisfellesskap:

Problem solving	“Can we work on this design and brainstorm some ideas; I’m stuck.”
Requests for information	“Where can I find the code to connect to the server?”
Seeking experience	“Has anyone dealt with a customer in this situation?”
Reusing assets	“I have a proposal for a local area network I wrote for a client last year. I can send it to you and you can easily

	tweak it for this new client.”
Coordination and synergy	“Can we combine our purchases of solvent to achieve bulk discounts?”
Discussing developments	“What do you think of the new CAD system? Does it really help?”
Documentation projects	“We have faced this problem five times now. Let us write it down once and for all.”
Visits	“Can we come and see your after-school program? We need to establish one in our city.”
Mapping knowledge and identifying gaps	“Who knows what, and what are we missing? What other groups should we connect with?”

Figur 2: Aktivitetar som i følgje Wenger typisk går føre seg i eit praksisfellesskap

Problemstilling for oppgåva er: Kan interkommunale biblioteksamarbeid vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap? Eit steg på vegen for å finne svar på dette spørsmålet, er å finne ut om biblioteksamarbeida i Hordaland faktisk fungerer som praksisfellesskap. Eg nytta tabellen over som ein mal for ein del av spørsmåla i intervjuet med dei åtte biblioteksjefane i Hordaland. Spørsmåla er omsett til ulike aktivitetstypane i bibliotekverda, og sett inn i ein samanheng eg meiner har relevans. Dersom tabellen over skildrar typiske aktivitetar, vil eit positivt svar på om desse aktivitetane går føre seg i biblioteksamarbeidet, kunne indikere at biblioteksamarbeidet fungerer som eit praksisfellesskap. Eit negativt svar vil kunne vere ein indikator på det motsette, altså at biblioteksamarbeidet ikkje fungerer som eit praksisfellesskap.

Sett inn i same type tabellsystem som Wenger nytta for typisk aktivitetar som går føre seg i eit praksisfellesskap, blir spørsmåla om bibliotekverda som under, og identisk med spørsmål 20 til 28 i intervjuguiden:

Problemløysing	Dersom du har eit problem du må løyse på jobb og er tom for idear, vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for hjelp/ idédugnad?
Føresurnad etter informasjon	Dersom du i jobbsamanheng treng heilt konkret informasjon, t.d. for å få logga deg på ein nettstad (kanskje du har gløymt koden),

	vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for hjelp?
Søk etter erfaring	Dersom du treng andre si erfaring, t.d. når det gjeld å takle ein vanskeleg bibliotekbrukar, vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for å be dei dele si erfaring om dette?
Gjenbruk av aktivum	Dersom du har kome på ein god måte å løyse ei oppgåve i biblioteket, deler du denne (uoppfordra) med dei andre deltakarane i biblioteksamarbeidet?
Koordinasjon og synergi	Har de biblioteksamarbeidet hatt noko form for felles innkjøp for å få rabatt på innkjøp/ lisensar eller liknande?
Diskusjon om utvikling	Dersom det skjer ei utvikling innan bibliotekfeltet, t.d. utlån av e-bøker, diskuterer du dette med deltakarane i biblioteksamarbeidet?
Dokumentasjonsprosjekt	Har de innan biblioteksamarbeidet gått saman om å dokumentere korleis de utfører arbeidsoppgåvene dykkar t.d. ein felles manual eller liknande for å takle eit tilbakevendande problem/ utfordring?
Besøk	Dersom eit av dei andre deltakande biblioteka har kome fram til ein god måte å løyse ei oppgåve i biblioteket, og du ønskjer å gjere det same – er det naturleg å besøkje biblioteket for å sjå korleis dei har gjort det?
Kartlegge kunnskap og identifiserer gap	Har de på noko tidspunkt vurdert/evaluert den samla kompetansen til dei bibliotektilsette innan samarbeidet? – og identifisert evt. manglande kompetanse?

Figur 3: Typiske aktivitetar i praksisfellesskap omsett til bibliotekverda

I juni sendte eg ein standardisert e-post (sjå vedlegg nr 1) til dei aktuelle biblioteksjefane i fylket om at eg gjerne ville intervjuje i samband med masteroppgåva mi. E-posten inneheldt informasjon om oppgåva sitt innhald, korleis datamaterialet ville bli samla inn, og ønskje om samtykke til at eg kunne få intervjuje vedkomande biblioteksjef. Eg fekk raskt positivt svar frå alle, bortsett frå ein biblioteksjef som eg aldri fekk svar frå. Eg valde å vende meg til ein annan biblioteksjef i det same samarbeidet, og fekk positivt svar. Eg hadde då samla alle dei åtte intervjuobjekta eg hadde behov for.

Då det var usikkert om mitt masteroppgåve-prosjekt fall inn under meldeplikt i høve til personopplysingslova, vart det sendt inn eit meldeskjema til Personvernombudet for forskning

hjá Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Meldeskjema hadde opplysningar om til dømes korleis datamaterialet skulle samlast inn, oppbevarast og nyttast. Vedlagt meldeskjema var intervjuguiden som ligg til grunn for intervjuet i undersøkinga, samt mal for e-post sendt ut til biblioteksjefane som skulle bli intervjuet. I august 2014 fekk eg e-post frå personvernombudet med kvittering som stadfesta at mitt prosjekt ikkje omfattar meldeplikta. I grunnleggjeringa står det at personopplysningar ikkje blir handsama med elektroniske hjelpemiddel, og at det heller ikkje blir oppretta manuelt personregister som inneheldt sensitive personopplysningar. Det ligg til grunn for vurderinga at alle opplysningar som blir handsama elektronisk i samband med prosjektet er anonyme, altså at enkeltpersonar ikkje på noko vis kan identifiserast i et datamateriale.

I løpet av juni/ juli og byrjinga av august, gjennomførte eg alle intervjuet med dei utvalde biblioteksjefane i fylket. Seks av biblioteksjefane vart intervjuet på eigen arbeidsplass, medan to av intervjuet vart gjort over Skype. Lydopptak vart gjort med appen Alon Dictaphone på Ipad. Det var svært ulikt kor lang tid kvart intervju tok. Dei fleste intervjuet tok litt i overkant av ein time, medan nokre få intervjuet varte opp til to timar. Bruken av spørreskjema vart tilpassa intervjusituasjonen. Bruken av skjema og val av ord frå mi side, vart noko endra etter som eg vart vand til dei intervjuet sin reaksjon og forståing av dei ulike formuleringane. Det var stor skilnad på kor mykje biblioteksjefane hadde på hjarta. Nokre gonger måtte tilleggsspørsmåla nyttast flittig for å få belyst tema ordentlig, medan andre gonger gjekk dette av seg sjølv. Det var interessant å sjå at svara på spørsmåla ikkje alltid høvde saman med det eg hadde spurt om, men kanskje eit annan spørsmål. Det var også mykje interessant og relevant informasjon som kom fram då vi bevegde oss litt utanfor rammene spørsmåla la for samtalen. Etter at alle intervjuet var gjennomført, nytta eg lydopptaka til å transkribere intervjuet til Word-dokument. Då alle intervjuet var transkriberte, sletta eg lydopptaka frå Ipaden.

For å få ei oversikt over meiningsinnhaldet i intervjuet, nytta eg kategorisering der meininga i dei lange innhaldsutsagna i intervjuet blei redusert til nokre få kategoriar (Kvale & Brinkmann, 2009). Då eg analyserte innhaldet i spørsmåla knytt til Wenger (2012) sine aktivitetar som er typiske i eit praksisfellesskap, laga eg ein tabell med positive og negative svar til om denne typen aktivitet går føre seg i biblioteksamarbeidet som den enkelte intervjuetperson deltek i (sjå figur nr 6). På denne måten fekk eg redusert og strukturert lange intervjuetekstar til ein oversiktleg og innhaldsmetta tabell. Eg leste så gjennom intervjuet

gjentatte gonger⁷, til eg hadde samla meg eit bilde av kva som blei sagt om dei ulike tema. Etter kvart som eg leste utvikla eg ad hoc kategoriar av innhaldet i intervjumaterialet. Eg samla og laga oversikt over dei tema som var gjengangarar, og også dei uttalelsar som understreka eit poeng eller som braut med kva dei fleste meinte om eit tema. Kategoriane er med andre ord organisert gjennom å sjå på kontrasteringar/ samanlikningar. Gjennom kategoriseringa av intervjuet, fekk eg overblikk over den store mengda med transkripsjonar, noko som gjorde det lettare å samanlikne og teste hypotesar (Kvale & Brinkmann, 2009). Sjølv om dette er ein måte å sortere mening på, var eg ikkje på leit etter ein sann og ekte mening, men nytta ei postmoderne tilnærming med ei fortolking av intervjumaterialet som legg vekt på deskriptive nyansar, ulikskap og paradoks. Det er desse funna som er forsøkt belyst med ord i analysedelen av oppgåva, der kvar underoverskrift i kapittelet utgjer ei innhaldskategori. Kvar kategori blir sett i samheng med teori om praksisfellesskap, og analysert i høve problemstillinga for oppgåva om biblioteksamarbeid og praksisfellesskap.

ETISKE PROBLEMSTILLINGAR

Etikk handlar om prinsipp, reglar og retningslinjer for vurdering av om handlingar er riktige eller gale. Først og fremst handlar etikk om tilhøve mellom menneske, det vil seie spørsmål om kva vi kan og ikkje kan gjere mot kvarandre. Også måtane vi menneske direkte eller indirekte påverkar kvarandre, reiser etiske spørsmål. (Johannesen & Tufte, 2007).

Etiske problemstillingar er aktuelle både ved kvantitative undersøkingar, og ved kvalitative intervju som dei som her er gjort med biblioteksjefar i Hordaland. Det er særskilt tre typar omsyn ein som forskar bør tenke gjennom (Johannesen & Tufte, 2007, s. 91):

1. *Retten til sjølvbestemming og autonomi* som inneber at alle deltek i ei undersøking, sjølv bestemmer over si eiga deltaking gjennom frivillig samtykke til å delta. Dei skal også ha høve til å trekke seg frå deltakinga om dei ønskjer det.
2. *Respekt for privatlivets fred* viser til at folk har rett til å bestemme kven som slepp inn i liva deira, og kva informasjon som slepp ut. Deltakarar kan nekte forskaren tilgang til opplysningar, og skal kunne kontrollere at informasjon ikkje blir gjort tilgjengeleg for andre.
3. *Vurdering av risiko for skade* dreier seg om at dei som deltek i undersøkinga, skal utsetjast for minst mogleg belastning.

⁷ Både svar på dei spørsmåla knytt til Wenger (2012) sine aktivitetar i praksisfellesskap og øvrig intervjutekst.

Når det gjeld kvalitative intervju er det i høve til etiske problemstillingar viktig å unngå nærgåande og intime tema. Det kan også vere ei utfordring dersom det er mangel på respekt frå intervjuaren si side, eller at informanten føler han/ ho har dumma seg ut eller gitt for mykje informasjon (Johannesen & Tufte, 2007).

I dette forskingsprosjektet kan det vere grunn til å sjå nærare på mi rolle som forskar i eit etisk perspektiv. Forskarens rolle som person og forskarens sin integritet er nemleg avgjerande for kva kvalitet det vil vere på den vitenskaplege kunnskapen og dei estetiske slutningane ein kjem fram til i kvalitativ forskning. Ved intervju er intervjuaren sjølv den viktigaste reiskapen til innhenting av kunnskap. Den avgjerande faktoren for kvaliteten på kunnskapen er forskaren sin integritet, uttrykt gjennom hans eller hennar kunnskap, erfaring, ærlegdom og rettferd. (Kvale & Brinkmann, 2009)

I denne samanhengen er eg forskar, medan min ordinære jobb er å vere spesialrådgjevar ved Hordaland fylkesbibliotek. Det er i rolla som rådgjevar dei bibliotektilsette i fylket kjenner meg, og det er i denne rolla eg fram til no har bygd relasjonar til biblioteksjefane i Hordaland. Blandinga av desse to rollene gjev nokre utfordringa i forskingsarbeidet. For det første blir det eit spørsmål om dei bibliotektilsette har klart å leggje denne rolla vekk når dei skal svare på undersøkingane. Vil informantane sjå meg som ein representant for fylkesbiblioteket? – og vil eg i mi tilnærming til informantane ta mi sedvanlege rolle som rådgjevar? Det er mogleg å sjå føre seg at enkelte informantar held tilbake informasjon eller meiningar dei måtte ha om Hordaland fylkesbibliotek sitt arbeid med kompetanseutvikling, sidan dei ser meg som ein del av dette arbeidet, og vil skåne meg for kritikk. Det er også mogleg å sjå føre seg at eg som forskar kan ha vanskar med å arbeide med forskingsmaterialet, utan å ta på meg dei vante ”brillene” som rådgjevar. Det er ikkje noko enkelt svar på denne problemstillinga, men den kan vere med på å setje spørsmålsteikn ved min habilitet i høve forskingsmaterialet i undersøkinga.

Som ei motargument, kan ein sjå på korleis postmoderne oppfatningar har endra synet på vitenskap, og vist at absolutt habilitet ikkje er mogleg, og dermed ikkje verdt å legge vekt på. Kvale & Brinkmann (2009. s. 181) hevdar at ”I postmoderne oppfatningar av samfunnsvitenskapene er målet om den universelle generalisering erstattet av muligheten for å overføre kunnskap fra én situasjon til en annen, med fokus på samfunnsvitenskapens kontekstualitet og heterogenitet.”

I undersøkinga er det nytta kvalitativt intervju, ein type intervju som er ope, og ikkje har formulert svaralternativ på førehand. Det er informantane sjølve som formulerer svara med eigne ord. Som forskar, har eg då mindre påverknad på kva og korleis informanten svarar (Kvale & Brinkmann, 2009). Ein kan ut frå dette hevde at min eventuelle låge habilitet i rolla som forskar, har liten tyding på resultatet av undersøkinga. Informantane er frie til sjølv å velje kva dei vil seie, og eg har lite påverknad på dette. Kanskje det til og med er ein fordel at vi arbeider innan sama fagfelt og snakkar same fagspråk? – og at vi kjenner til den same delen av bibliotekverda i vårt felles fylket Hordaland? Ei kan sjå før seg at dette kan lette høve for god dialog mellom oss, og gjere det lettare for meg som forskar å snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i dei intervjuas sin kunnskap, forståing, erfaringar og samhandlingar. (Johannesens & Tufte, 2005, s. 136) God dialog er essensiell i denne samanhengen: ”I den postmoderne æra konstitueres sannhet gjennom dialog. Gyldig kunnskap oppnås når motstridende fortolkningar og handlemuligheter diskuteres og forhandles blant medlemmene i fellesskap” (Kvale & Brinkmann, 2009 s. 252).

TIDLEGARE FORSKING

I dette kapittelet vil eg prøve å vise nokre døme på tidlegare forskning som er relevant i høve tema for denne undersøkinga. Eg vil vise til forskning og litteratur eg meiner er aktuell når det gjeld fylkesbibliotek, og når det gjeld praksisfellesskap og bibliotek. Det er lite forskning å finne om fylkesbibliotek. Eg har valt å ta med Geir Vestheim si bok *Folkebibliotek i forandring (1992)*, fordi den omtaler både fylkesbibliotek og biblioteksamarbeid, og derfor er aktuell for mitt tema frå fleire innfallsvinklar. Når det gjeld praksisfellesskap og bibliotek, har eg med litteratur som kan bidra som erfaringsdeling i høve mitt arbeid om bibliotek og praksisfellesskap. Eg har også tatt med litteratur om universitets- og høgskulebibliotek for å skildre den pågåande diskursen i deira bruk av praksisfellesskap. Det er erfaring å hente til mitt prosjekt også frå desse døme.

FYLKESBIBLIOTEK

Det finnes lite forskning på norske fylkesbibliotek, og fylkesbiblioteka si rolle i biblioteklandskapet. Ei aktuell bok i denne samanhengen er *Folkebibliotek i forvandling* (Vestheim, 1992) der forfattaren set fokus på fylkesbiblioteket sin rolle i skjeringspunktet mellom nasjonale overordna politiske mål og dei lokale biblioteka sine behov. Vestheim skriv om fylkesbiblioteket si rolle, og korleis fylkesbiblioteka kan og bør fungere. Han konkluderer med at fylkesbiblioteka bør fungere ut frå ein idealtipe som har desentralisert struktur, og har

retteleing som hovudfunksjon. Vestheim har intervjuet bibliotekleiarar, og stikkord i intervjuet som støttar at fylkesbiblioteka har denne rolla, er nettverksfunksjonar, rettleing, rådgivingsteneste, analysar i lokalsamfunnet og regional profil. Bibliotekleiarane er først og fremst opptatt av funksjonar og mindre av struktur. I følgje Vestheim reiser desse synspunkta eit sentralt spørsmål rundt fylkesbiblioteket: ”Kan ein desentralisert forvaltningsstruktur ivareta dei overordna, nasjonale kultur- og informasjonspolitiske mål og på same tid tilfredstille dei lokale biblioteka sine behov for handlefridom, sjølvråderett og tilpassing til lokalsamfunnet?” (Vestheim, 1992, s. 79) Vestheim sitt svar på spørsmålet er at fylkesbiblioteka må prioritere, og velje kor dei vil ha mest tyngd. Det motsette, å heile tida ta litt av alt og søkje å tilfredstille alle behov på ein gong, vil gje eit konturlaust og lite synleg fylkesbibliotek som det vil rå uvisse om kor står. ”Djuptgåande samfunnsendingar peikar meir i retning av desentralitet og rådgiving, og dette svekkar sentrale styresmakter sine muligheiter for å setta igjennom standardiserte og sentralt skapte løysingar”, hevdar Vestheim (1992, s. 82-83)

Vestheim (1992) har studert biblioteksamarbeidet mellom sju bibliotek i regionen Nordhordland, som er ein del av Hordaland fylke. I 1989 fekk biblioteka tilskot frå Statens Bibliotektilsyn til eit forprosjekt, der dei skulle utvikla ein modell for biblioteksamarbeid i Nordhordland. Hovudprosjektet som følgde, gjekk ut på å bygge opp eit fast organisert biblioteksamarbeid mellom dei sju kommunane. Kwart bibliotek fekk ansvar for eit fagleg arbeidsområde, og skulle byggje opp spesialsamlingar og personalkompetanse på dette området som skulle kome heile regionen til gode.

Vestheim studerer ikkje effektane av biblioteknettverket i Nordhordland, men ser på sjølve nettverkseigenskapane og kva bestemmande faktorar som ligg bak dei. Han legg vekt på at Nordhordland er ”ein region der det frå før eksisterer medvit om eit ”naturleg” regionalt samarbeidsområde” (Vestheim, 1992, s. 58). Han peikar også på kor viktig nyskapande enkeltindivid er for fornying på alle samfunnsområde, og på tydinga av ”organisk solidaritet”, som oppstår ved at samfunnet er eit system av spesialiserte funksjonar og at dei ulike delane har forskjellige oppgåver. I Vestheim sitt forskingsprosjekt rundt biblioteksamarbeidet i Nordhordland, er fylkesbiblioteket i Hordaland nemnd i arbeidet med forprosjektet til samarbeidet, som vart ”gjennomført saman med Hordaland fylkesbibliotek” (Vestheim, 1992, s. 56), og utført av ei arbeidsgruppe der fylkesbiblioteksjefen deltok.

I høve mitt prosjekt, er Vestheim interessant ved at han peiker på at samarbeidet i

Nordhordland går føre seg i eit område som er eit ”naturleg” regionalt samarbeidsområde. Han peikar også på at dette kan vere ein bestemmande faktor bak etablering av samarbeidet. Alle dei fire samarbeida som er med i denne undersøkinga, spring ut frå eit slik naturleg regionalt samarbeidsområde, gjerne med eit regionråd for samarbeidande kommunar for same området. Det er interessant og langt frå tilfeldig at nettopp desse biblioteka har danna eit samarbeid.

Vestheim legg også vekt på enkeltindivid si tyding for at samfunnsutvikling skal skje. Her er det mogleg å dra ein parallell til mitt forskingsprosjekt, og dei personane som er motorar for å danne, drive og utvikle biblioteksamarbeida. Til dømes kan ein dra ein parallell til kor viktige leiaren for eit fellesskap er for balanse og utvikling. (Wenger et al, 2002) Det er også interessant at Vestheim har studert nettopp eit av samarbeida i Nordhordland. Om det hadde vore plass for det i dette forskingsprosjektet, ville det vore spanande å studere korleis svara biblioteksjefane gav i høve planar for samarbeidet, samsvarar med korleis det har utvikla seg.

Også når det gjeld fylkesbiblioteket sin rolle, hadde det vore interessant å sjå på om bibliotekleiarane svarar noko av det same på kva rolle fylkesbibliotek skal ha. Stikkord i intervjuet som Vestheim gjorde om fylkesbiblioteket si rolle, er nettverksfunksjonar, rettleiing, rådgivingsteneste, analysar i lokalsamfunnet og regional profil. Ein kan sjå at det meste av dette er på agendaen for fylkesbiblioteka også i dag, 22 år seinare.

PRAKSISFELLESSKAP OG BIBLIOTEK

Litteratur om praksisfellesskap har i stor grad fokusert på forretningsverksemd (Miller, 2011), noko som ofte viser att i dei døma Wenger og andre viser til i litteratur om tema. Der dreier det seg ofte om store firma som beveger seg i (den globale) marknaden, og som er konkurranseutsett. Men praksisfellesskap kan også nyttast i andre deler av samfunnet, til dømes til å bygge kapasitet i offentleg sektor. Dei prinsippa som høver til forretningsverksemd, deira marknad og det breie læringssystemet dei deltek i, kan også høve til dei utfordringane som samfunnet vår møter. (Wenger et al, 2002)

Teori om praksisfellesskap er i noko grad nytta innan bibliotekforskning. I dei første døma på forskning som det blir vist til her, er praksisfellesskap nytta i bibliotek på eit vis som har nær referanse til mitt prosjekt, og innehar erfaringar som det er viktig for meg å dra med meg inn i mitt arbeid.

Røgler (2014) har utforska praksisen med kassering og samlingsutvikling i biblioteka i

Buskerud fylke. Fylkesbiblioteket, der Røgler er tilsett, har leia eit utviklingsprosjekt der dei har endra bibliotekarane sin praksis når det gjeld samlingsutvikling og særskilt kassering. Prosjektet er eit døme på korleis bibliotektilsette kan endre praksis gjennom å arbeide i eit praksisfellesskap, og syner at det er mogleg å endra den både lokalt, regionalt og nasjonalt. Denne utviklinga blir eit eksempel på 'legitimate peripheral participation', der suksessfaktoren i endringsarbeidet er befestet i praksisfeltet.

Prosjektet i Buskerud kan setjast i samanheng med korleis biblioteka i Hordaland arbeider som praksisfellesskap. Både i Buskerud og i Hordaland er utviklingsarbeidet ut mot kommunane delvis initiert og utarbeidd i regi av og i samarbeid med fylkesbiblioteket. Den store skilnaden går på at domenet i Buskerud berre består av eitt felt av bibliotekkunnskap og kompetanse; nemleg kassering og samlingsutvikling. I Hordaland er det heile bredda av bibliotekfagleg kompetanse som er domenet for fellesskapa i dei interkommunale biblioteksamarbeida. Ein annan skilnad er at i Buskerud er praksisfellesskapet open for alle som er interesserte, medan samarbeida i Hordaland er avgrensa til eit geografisk område. I Buskerud har dei sett ein konkret effekt av praksisfellesskapet, ved at praksisen reint faktisk har vorte endra. Det med andre ord eit konkret døme på korleis medveten bruk av praksisfellesskap i eit bibliotekutviklingsprosjekt, har lukkast.

Yon & Albert (2013) har studert korleis praksisfellesskap kan ha innflytelse på kunnskapsdeling, overføring av best-practice og på det å skape gode læringsmiljø for bibliotektilsette. Dei har sett på korleis det digitale verktøyet for praksisfellesskap, KMaya, har innverknad på uformell læring. Dei har også sett på kva type kunnskap som blei delt i fellesskapet. Konklusjonane frå undersøkinga viste positive resultat for uformell læring, deling og profesjonell utvikling for dei som tok del i fellesskapet. Prosjektet er eit døme på korleis ein kan nytte praksisfellesskapet, anten det er digitalt eller ikkje, til å halde læring ved like over tid, og slik gjere praksisfellesskap til ein metode for kunnskap- og kompetanseutvikling.

Kortelainen & Rasinkangas (2007) viser korleis praksisfellesskap kan gje deling av ekspertise og innovasjon i små bibliotek. Dei fortel om eit prosjekt i Nord-Finland der femten bibliotek gjekk inn i eit samarbeid for å skildre og evaluere bibliotekarbeidet, og for å gjere regionalt bibliotekarbeid sterkare gjennom felles utvikling og evaluering. Noko av bakgrunnen var at mange av biblioteka er små med lite personalressursar, med det meste av arbeidstid knytt til drift og ikkje til utvikling av biblioteka. I prosjektet vart metoden benchmarking nytta for å

evaluere bibliotekarbeidet. Dei bibliotektilsette danne også team, som fungerte som praksisfellesskap. Medlemmene i fellesskapa kom her frå ulike organisasjonar, hovudsakleg frå små offentlege bibliotek, der dei var ansvarlege for dei same arbeidsoppgåvene. Gjennom prosjektet, og som eit resultat av at deling av best-practice i fellesskapet, vart lokal ekspertise ”oppdaga”. Støtte frå kollega oppmuntra bibliotekarane til å stole på egne idear og kompetanse. Prosjektet i Nord-Finland skildrar ein bibliotekrøyndom som har stor likskap til biblioteka i Hordaland. Her er også mange små bibliotek, og bibliotektilsette som har knapt med tid til å drive med utvikling. Her er også likskap i å jobbe saman i større fellesskap for å gjere bibliotekenestene betre, og for å gje kvarandre tryggleik og sjølvtrøst til å tru på eigen dugleik og kompetanse.

Litteratur om høgare utdanning og bibliotek, inkluderer ein eigen diskurs om praksisfellesskap. Modellen har vore brukt på ulike vis på fleire akademiske bibliotek, og har stort sett gitt rapportar om auka grad av læring. (Willey, 2014) Under skal vi få nokre døme på korleis teori om praksisfellesskap blir nytta når det gjeld akademiske bibliotek. Sjølv om denne forskinga går føre seg i universitets- og høgskulebibliotek, er her erfaringar og kunnskap som har overføringsverdi til mitt prosjekt om offentlege bibliotek.

Praksisfellesskap er til dømes nytta til opplæring av nytilsette ved akademiske bibliotek. Henrich (2010) skildrar korleis 10 nytilsette ved biblioteket ved Universitetet i Idaho, blir introdusert til jobben gjennom engasjement i mentor-praksisfellesskap. Ei overvekt av bibliotekarane som deltok, meinte at deltaking i fellesskapa var gunstig for deira profesjonelle utvikling. Å nytte biblioteket som opplæring som ved biblioteket ved Universitetet i Idaho, kan også vere interessant for offentlege bibliotek. Når det kjem ferske biblioteksjefar eller bibliotektilsette til dømes til eit av biblioteka i Hordaland, er det ofte naudsynt å få opplæring og innføring frå fylkesbiblioteket, og/ eller frå kollega i nabokommunar. Dette kan vere ein måte å raskt få god innsikt i den nye jobben sin.

Belzowski, Ladwig, & Miller (2013) har sett på samarbeidet mellom fakultet og universitetsbibliotekarar. Dei ser praksisfellesskap som eit lovande verktøy for å utvida kunnskapsbasen til bibliotekarar og gjere kommunikasjon og samarbeid mellom biblioteket og fakulteta enklare. Praksisfellesskap kan også bli nytta til å utvikle og halde ved like bibliotekarane sin profesjonell identitet. Dersom bibliotekarane ikkje sjølve veit kven dei er og kva dei kan gjere, er dei ikkje i stand til å formidle verdien sin til andre kollega eller til administrasjonen ved universitetet.”We cannot survive if we are perceived as glorified clerks.

If we do not change this, our positions will become redundant.” (Belzowski et al, 2013, s. 13)

Praksisfellesskap forenkler samarbeid mellom bibliotekarar og fakultet, og utviklar partnerskap. Samstundes blir det bygd opp profesjonell empati, noko som er sjølve essensen i å tilpasse seg. Når biblioteket sitt tilbod er tilpassa behova og forventningane til brukarane, vil dei i følgje bli meir relevante og verdifulle for institusjonane dei er ein del av.

Miller (2011) ser på praksisfellesskap i forhold til referansebibliotekarar, og hevdar at for dei tilbyr praksisfellesskap ein modell for å utvikle og halde ved like spesifikk kunnskap. Å ta i bruk konseptet praksisfellesskap, kan gje ei forståing av korleis bibliotekarar kan arbeide saman for å byggje kunnskap og utvikle profesjonalitet. For små og halvstore akademiske bibliotek, og for eit kvart bibliotek som manglar ressursar til å tilsette eit stort tal emnespesialistar, tilbyr praksisfellesskap ein praktisk modell som gjer at bibliotekarane kan oppretthalde ekspertise innan brukarane sine interesseområde. Gjennom eit praksisfellesskap kan referansebibliotekarane gå inn i formelle og uformelle samspel som fører til nysgjerrighet, utforsking og deling av informasjon. Konseptet praksisfellesskap gjev bibliotekarane høve til å sjå utvikling av ekspertise som ein felles innsats.

Willey (2014) har gjort eit case-studie ved biblioteket ved Loyola University i New Orleans. Willey har sett på eit praksisfellesskap mellom personalet ved biblioteket som driv opplæring av studentar, og korleis koordinatoren for dette arbeidet har kultivert dette praksisfellesskapet. Organiseringa i fellesskap har vore svært vellukka. Medlemmane lærte seg å kjenne att og nytte ekspertisen til dei andre medlemmene, og som resultat har dei fått auka kunnskap og høgare sjølvtilit.

Eit norsk døme på praksisfellesskap nytta i akademisk bibliotek, er masteravhandlinga til Hunskaar (2012). Ho har undersøkt kva kunnskaps- og dugleksområde som er viktige for norske bibliotekarar som underviser i medisinske og helsefaglege bibliotek, samt korleis bibliotekarar med undervisningsoppgåver opplever den nye rolla som undervisande bibliotekar, kva for erfaringar dei har med denne rolla i ulike praksisfellesskap, og korleis identiteten som undervisande bibliotekar vert skapt. Dei undervisande bibliotekarane høyrer til i mange ulike praksisfellesskap. Dei høyrer til i det store praksisfellesskapet med alle undervisande bibliotekarar i medisinske og helsefaglege bibliotek. Dei høyrer til eit fellesskap i det einskilde bibliotek, og eit praksisfellesskap berre for bibliotekar som underviser. Dei inngår også i eit praksisfellesskap saman med andre i institusjonen som undervisar. Dei intervjuar bibliotekarane har både gode og mindre gode erfaringar frå praksisfellesskapa. Når

samarbeidet er godt, blir også undervisninga god. Å høyre til eit stort praksisfellesskap som Spesialgruppen for medisin og helsefag er viktig for fagutviklinga, men også å vere ein del av det faglege fellesskapet og ha gode relasjonar til desse. (Hunskår, 2012)

Eksempla over er frå akademiske bibliotek, og dreier seg om ein annan del av biblioteksektoren enn offentleg bibliotek som eg skriv om. Likevel er det fleire erfaringar frå dette arbeidet som kan overførast. I døma over er praksisfellesskap nytta som eit verktøy for utvikling og innovasjon, noko som også er ein motivasjon ved biblioteksamarbeidet i Hordaland. Til dømes kjem det i mi undersøking fram utfordringar med nye medlemmer i praksisfellesskapa, noko Henrich (2010) gjer eit døme på korleis blei løyst på Universitetet i Idaho. Hunskår (2012) og Willey (2014) viser korleis praksisfellesskap mellom bibliotekarane kan gjere dei betre på å undervise studentane. Undervisning og ikkje minst det nærliggande formidling, er også aktuelt for folkebibliotek, og forskinga til Hunskår og Willey viser korleis praksisfellesskap kan vere eit verktøy for å betre kvalitet på desse bibliotekenestene.

Uansett bibliotektype, er gode tenester til brukarane i fokus. Bakgrunnen for at dei akademiske biblioteka dannar praksisfellesskap, er å utnytte felles kompetanse og ressursar til nettopp å skape betre bibliotekenester. På dette området er ikkje fokus ulikt om vi snakkar om eit akademisk eller offentleg bibliotek. Betre bibliotekenester er blitt nytta som eit hovudargument for danning av samarbeidande bibliotekfellesskap også i Hordaland. Betre tenester blir gjerne mogleg når personale ved biblioteket får betre kompetanse, innsikt og sjølvtilit, som er vist som resultat i prosjekta med bruk av praksisfellesskap ved dei akademiske biblioteka.

TEORI

I denne delen av oppgåva vil eg gå nærare inn på kva teoretiske tilnærmingar som ligg til grunn for å svare på problemstilling og underspørsmål i denne oppgåva. Teoriane vil bli nytta som eit verktøy i analysedelen av oppgåva, der dei blir sett i samanheng med funna gjort i intervjua med biblioteksjefane i Hordaland. Praksisfellesskap blir gjerne plassert under ei teoretisk retning kalla knowledge management eller kunnskapsleiing, og er nært knytt til omgrep som kunnskap og kunnskapsdanning. Eg vil derfor byrje kapittelet med å setje praksisfellesskap inn i ein samanheng om kunnskapsleiing. I siste og det som også er hovuddelen av dette kapittelet, vil eg gå nærare inn på teoriar om praksisfellesskap, og korleis

slike fellesskap fungerer. Eg vil fokusere på Etienne Wenger og hans medarbeidarar sitt arbeid rundt praksisfellesskap.

KUNNSKAPSLEIING

Knowledge management er ei retning innan leiingsteori som byrja å spreie seg frå første halvdel av 1990-talet. Knowledge management fokuserer på heile kunnskapsfunksjonen, på akkvisisjon, lagring, formidling, deling og skaping av kunnskap, og aktualiserer bibliotek og informasjonsfag som leiingsdisiplin, ikkje berre som hjelpefunksjon i organisasjonar. Som metode forenkler kunnskapsleiing prosessen med å dele, distribuere, skape, fange og forstå kunnskapen i ei verksemd, og inneber ei integrert tilnærming til identifisering, styring og spreieing av alle informasjons- og kunnskapsaktiva i verksemda. (Al-Hawamdeh, 2003)

Knowledge management kan omsetjast til dømes til kunnskapsleiing, kunnskapsstyring, kunnskapsadministrasjon, eller kunnskapsforvaltning. Eg vel her å i hovudsak å nytte omsetjinga *kunnskapsleiing* i tydinga knowledge management.

Kunnskap blir for første gong nemnd i Platon sin dialog Theaetetus. I dialogen foreslår Sokrates ein definisjon av kunnskap som har fått stor innflytelse, nemleg kunnskap som ”justified true belief” eller på norsk ”grunngejevne, sanne oppfattingar.” Det er imidlertid inga konsensus når det gjeld å definere kunnskap og det er vanskeleg å prøve å definere noko som vi det meste av tida ikkje er merksam på at eksisterer. Det kan i staden vere meir praktisk å fokusere på dei prosessar som involverer kunnskapsaktivitetar og sjå korleis desse aktivitetane kan optimaliserast. (Al-Hawamdeh, 2003)

Det finnes ulike måtar å definere kunnskap på, ut i frå kva fagleg plattform og utgangspunkt ein har. Brown og Duguid (2001) hevdar at litteratur om kunnskapsteori presenterer eit skarpt kontrasterande og til og med motstridande syn på kunnskap. Kunnskap blir vekslende framstilt som ”sticky” og ”leaky”. Diskusjonen rundt kunnskap som “sticky”, konsentrerer seg hovudsakleg om – “(...) the challenge of moving knowledge inside organizations”, medan diskusjonen rundt kunnskap som “leaky” fokuserer på “(...) the external and (...) undesirable flow of knowledge, in particular the loss of knowledge across boundaries of the firm to competitors” (Brown og Duguid, 2001. s. 199).

Blackler (2002) skil mellom fem ulike syn på kunnskap: embrained, embodied, encultured, embedded og encoded. Embrained knowledge “is knowledge that is dependent on conceptual skills and cognitive abilities” (Blackler, 2002, s. 1023). Denne typen kunnskap er også ofte

kalla “knowing that” eller “knowledge about”, og refererer til kunnskapen vi har i hovudet . Embodied knowledge “is action oriented and is likely to be only partly explicit. (Blackler, 2002, s. 1024). Denne typen kunnskap blir også kalla “knowing how” eller “knowledge how” og dreiar seg om kunnskap i samanheng med praktisk utføring av arbeid. Encultured knowledge “refers to the process of achieving shared understandings, og er relatert til sosiale prosessar og kultivering. Embedded knowledge “is knowledge which resides in the systemic routines (Blackler, 2002, s. 1024) og kan studerast i tilhøvet mellom til dømes teknologiar, roller, formelle prosedyrar, og utviklingsrutinar. Til slutt er det Encoded knowledge som er “information conveyed by signs and symbols (Blackler, 2002, s.1025), ein type kunnskap som er å finne til dømes i bøker, manualar og praktiske kodar, men også i kunnskap som er formidla elektronisk.

Den forståinga av kunnskap som ligg til grunn for denne oppgåva, er henta frå Davenport & Prusak (1998, gjengitt etter Al-Hawamdeh, 2003, s. 17). Dei definerer kunnskap som ”(...) a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.”

I 1966 gav den ungarske vitskapsfilosofen og kjemikaren Michael Polanyi ut verket ”Den tause dimensjonen - ein introduksjon til taus kunnskap” (Polanyi, 1966/2000). Polanyi tek utgangspunkt i at når det gjeld menneskeleg kunnskap er det eit ”(...) faktum at vi kan vite mer enn vi kan si.” (Polanyi, 1996/2000, s. 16) Han introduserer omgrepet *taus kunnskap*⁸ som står i kontrast til *eksplisitt kunnskap*.

Eksplisitt kunnskap er den rasjonelle kunnskapen, som kan uttrykkjast i ord og tal, formulerast i setningar, fangast i teikningar eller skrivast ned. Eksplisitt kunnskap er det ein veit, og som ein er klar over at ein veit. Taus kunnskap er derimot det ein veit, men som man ikkje nødvendigvis er klar over at ein veit. Taus kunnskap er erfaringskunnskap, og inkluderer sansar, ferdigheiter i kroppsbehersking, forhold til andre og vurdering av nokon sitt rykte, individuell persepsjon, fysiske erfaringar, ekspertise og intuisjon.

⁸ Taus kunnskap er ei omsetjing av både omgrepet ”tacit knowledge” og omgrepet ”tacit knowing” (s.s. s. 14)

KUNNSKAPSLEIING I PRAKSIS

Teoriar om kunnskapsleiing er opptatt av skaping av taus kunnskap, arenaer for kunnskapsdeling inkludert deling av taus kunnskap, og prosessar rundt korleis taus kunnskap kan omformast til eksplisitt kunnskap og omvendt. Kunnskapsprosessar i organisasjonar kan definerast som "(...) the process of making available and amplifying knowledge created by individuals as well as crystallizing and connecting it to an organization's knowledge system." (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006, s. 1179).

Det er framsett fleire ulike modeller og rammeverk for kunnskapsdeling. Slike modellar kan bli nytta for å forstå dei ulike faktorane som har innverknad på kunnskapsdeling i organisasjonar. Her vil vi skilje mellom skildring av kunnskapsprosessar i organisasjonane basert på studiar av praksis i japanske bedrifter, utført av den japanske økonomen Nonaka og samarbeidspartnara, og det ein kanskje kan kalle eit vestleg syn på kunnskapsprosessar, her hovudsakleg representert ved Etienne Wenger og samarbeidspartnara.

Kunnskapsprosessar slik Nonaka og hans samarbeidspartar skildrar dei, går føre seg i ba, som er konteksten for kunnskapsdanning, eller det delte rommet som skapar relasjonar – eit rom som kan vere fysisk, virtuelt eller mentalt. Døme på stader der slike ba kan oppstå, er eit kontor, ein fabrikk, eller ein virtuell stad der det skjer utveksling av meiningar og idear. Nonaka et al presenterer ein modell for korleis kunnskap blir skapt og delt i eit ba, som dei har kalla SECI-prosessen. SECI-prosessen skildrar ein prosess der det skjer ei omgjerding av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap om omvendt. Prosessen der deling og overføring av kunnskap går føre seg, inneber fire fasar: Socialization, Externalization, Combination, og Internalization (Nonaka, Peltokorpi & Tomae, 2005). SECI-modellen viser korleis taus kunnskap kan bli overført til andre gjennom sosial kontakt og interaksjon. Dette betyr at mottakaren kan plukke opp den tause kunnskapen gjennom å sjå korleis ekspertar, eller kjelda til kunnskapen, bruker kunnskapen sin. (Al-Hawamdeh, 2003)

Det såkalla vestlege synet på kunnskapsprosessar i organisasjonar som framstilt her, baserer seg på termen praksisfellesskap. Praksisfellesskap kan definerast som "groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly." (Wenger et al, 2002, s. 1). Kunnskapsdanning og kunnskapsoverføring er ein integrert del av aktivitetane og interaksjonen i eit praksisfellesskap. Gjennom interaksjon ved bruk av historieforteljing, mentorrollar og diskusjonar, tillèt praksisfellesskap betre overføring av taus kunnskap. Innan praksisfellesskap deler folk felles verdiar, observerer og

interagerer med kvarandre, utvekslar syn og idear og bidrar til kunnskapsdanningsprosessen. Det som gjer praksisfellesskap verdifulle, er måten dei kan auke kunnskapsdeling gjennom sosialisering. (Al-Hawamdeh, 2003)

PRAKSISFELLESSKAP

Konseptet praksisfellesskap verkar inn på teori og praksis innan mange ulike domene. Konseptet vart grepet fatt i av forretningsverksemd som hadde interesse for kunnskapsleing, og har på progressivt vis funne sin veg inn i andre sektorar. Det har no blitt fundamentet for eit perspektiv på kunnskap og læring som gjev grunnlag for å skape læringssystem innan ulike sektorar og på ulike nivå, frå lokalsamfunn, enkeltorganisasjonar, partnerskap, byar, regionar, og heile verda. Termen praksisfellesskap er ei relativ ny oppdaging, sjølv om fenomenet det refererer til er gammalt. Konseptet har vist seg å vere eit nyttig perspektiv på kunnskap og læring. Eit aukande tal personar og organisasjonar i ulike sektorar, fokuserer no på praksisfellesskap som ein nøkkel til å forbetre ytinga sin. (Wenger, 2012)

Ein måte å forklare praksisfellesskap på, er at det ikkje nødvendigvis består av folk som arbeider saman til dagleg, men som møtes fordi det å vere saman har verdi for dei. Etter som dei bruker tid saman, vil dei typisk dele informasjon, innsikt og råd med kvarandre. Dei vil hjelpe kvarandre med å løyse problem. Dei diskuterer kva situasjon dei er i, og kva ambisjonar og behov dei har. Dei undrast over felles saker, utforskar idear og er sparringpartnarar for kvarandre. Kanskje dei utviklar verktøy, standardar, manualar eller andre typar dokument – eller dei kan heilt enkelt utvikle ei taktil forståing av det dei deler. Uansett korleis dei forvaltar kunnskap, blir dei uformelt bunden til kvarandre av den verdien det gjev dei å lære i fellesskap. Dette er ein verdi som ikkje berre er nyttig i jobbsamanheng, men som også gjer dei personleg nøgde gjennom å ha kollega som deler same perspektiv, og som er del av same interessante gruppe med menneske. Over tid vil dei utvikle eit unikt perspektiv på sitt felles emne, så vel som ein substans av felles kunnskap, praksis og tilnærmingar. Dei utviklar også personlege relasjonar og etablerer måtar å samhandle. Dei kan også utvikle ein felles identitetsfølelse. Dei blir eit praksisfellesskap. (Wenger et al, 2002)

Praksisfellesskap er overalt, og vi høyrer til ulike slike grupper på jobb, på skulen, heime og gjennom hobbyaktivitetar. Nokre av desse gruppene er vi bevisste på, andre ikkje. Vi er kjernemedlemmer i nokre grupper og meir tilfeldige deltakarar i andre grupper.

Praksisfellesskap utviklar seg gjennom ei rekkje av aktivitetar. Typiske eksempel på aktivitetstypar i eit praksisfellesskap er; problemløysing, førespurnad etter informasjon, søk

etter erfaring, gjenbruk av aktivum, koordinasjon og synergi, diskusjon om utvikling, dokumentasjonsprosjekt, besøk, og kartlegge kunnskap og identifisere gap.⁹

STRUKTUR

Praksisfellesskap kan ta mange ulike former, like mangfaldig som dei situasjonane som ligg til grunn for at dei blir etablert, og som dei folka som befolkar dei. Praksisfellesskap kan vere:

- *Store eller små*; frå berre nokre få medlemmer til fleire hundre.
- *Ha eit langt eller kort liv*; frå å vare i århundre til berre nokre få år.
- *Samlokaliserte eller distribuerte*; frå folk som delar arbeidsplass eller bur i nærleiken av kvarandre, til folk som er spreidd over store områder.
- *Homogene eller heterogene*; frå folk som deler same disiplin og funksjon, til folk med ulik bakgrunn og funksjon.
- *På innsida av eller på tvers av grenser*; dei kan til dømes vere innan eit firma, på tvers av avdelingar i eit firma eller på tvers av organisasjonar/ firma.
- *Spontane eller tilsikta*; frå medlemmer som spontant møtes, til fellesskap som blir planlagt og utvikla innan ein organisasjon.
- *Utan anerkjening eller del av institusjonen*; frå å vere ukjend og usynlege for leiinga til å vere ein del av den offentlege strukturen i ein organisasjon.

(Wenger et al, 2002, s. 25-27).

Tross mangfaldet av former eit praksisfellesskap kan ta, er det ein basisstruktur som dei alle har felles og som dannar strukturen som eit praksisfellesskap er bygd opp av. Denne strukturen er ein unik kombinasjon av tre element, nemleg eit *domain* (domene) av kunnskap som definerer tema, eit *community* (fellesskap) av folk som engasjerer seg i domenet, og ein delt *practice* (praksis) som dei har utvikla for å vere effektive i høve til deira domene. Når desse tre elementa fungerer godt saman, lagar dei ein unik struktur av kunnskap, ein sosial struktur som kan ta ansvar for både for utvikling og deling av kunnskap.

Domenet skaper ein felles plattform og følelsen av felles identitet (Wenger et al, 2002). Eit praksisfellesskap er ikkje berre ein vennekubb eller eit nettverk av relasjonar mellom menneske, det er eit fellesskap der identiteten er definert av eit felles interessedomene. (Wenger, 2012) Dersom eit domenet er veldefinert, legitimerer det fellesskapet ved å stadfeste verdien og formålet av det til medlemmer og andre interesserte. Domenet inspirerer

⁹ Sjå figur 2 side 33-34 for døme på aktivitetar innan kvart område som er nemnd.

medlemmene til å bidra og delta, gjev retning til læringa deira, og gjev meining til aktivitetane deira (Wenger et al, 2002). Medlemskap impliserer ei plikt ovanfor domenet, og skapar felles kompetanse som skil medlemmene frå andre menneske (Wenger, 2012). Kjennskap til kor grensene til domenet går, gjer det mogleg for medlemmene å bestemme kva som er verdt å dele, korleis dei skal presentere ideane sine, og kva aktivitetar ein skal etterstreve. Det gjer det også mogleg for dei å kjenne att potensialet i halvferdige idear. Eit domene er ikkje eit fast sett av problem, men utviklar seg i takt med verda og samfunnet. Frå tid til anna vil det dukke opp brennande tema innan eit kvart domene. Ved at ny teknologi gjev nye utfordringar, og ein nye generasjon av medlemmer tek med seg forfriskande perspektiv, vil fellesskapet si oppfatning av kva det dreier seg om endrast og vekse. Likevel vil fellesskapet, tross endringar, halde fast ei følelse av identitet som er festa i ei felles forståing av domenet (Wenger et al, 2002).

Fellesskapet dannar den sosiale læringsfabrikken. Eit sterkt fellesskap fostrar interaksjonar og relasjonar basert på gjensidig tillit og respekt. Fellesskapet oppmuntrar til ønskje om å dele idear, eksponere si kunnskapsløyse, spørje vanskelege spørsmål, og å høyre godt etter. (Wenger et al, 2002). Å ha same type arbeid eller same tittel, skapar ikkje eit praksisfellesskap om ikkje medlemmene samhandlar eller lærer saman. Gjennom å følgje interessa si for domenet, vil medlemmene engasjere seg i fellesaktivitetar og diskusjonar, hjelpe kvarandre og dele informasjon. Dei bygger relasjonar som gjer det mogleg for dei å lære av kvarandre (Wenger, 2012). Fellesskapet er eit viktig element fordi læring er eit spørsmål om å høyre til så vel som ein intellektuell prosess, som involverer hjarta like mykje som hovudet. Interaksjonen må gå føre seg over ei viss tid. Gjennom jamleg interaksjon vil medlemmene utvikle ei felles forståing for domenet og tilnærming til praksisen. På vegen vil dei byggje gode relasjonar basert på tillit og respekt, og over tid vil dei få ein felles identitet og historie. Å delta i eit praksisfellesskap er frivillig i den forstand at sjølve engasjementet kvar medlem legg inn i fellesskapet er sjølvvalt. Sjølv om nokon blir oppmuntra om å delta, er det dei sjølve som faktisk må investere i fellesskapet. For at læring skal skje, er det naudsynt med ei open atmosfære der det er høgde for å snakke sant og spørje dei vanskelege spørsmåla. Eit godt fellesskap har sterke nok band til å tåle ei konflikt, og ueinighet kan føre til enno betre relasjonar og læring. Tillit er ein nøkkel til suksess i eit praksisfellesskap (Wenger et al, 2002).

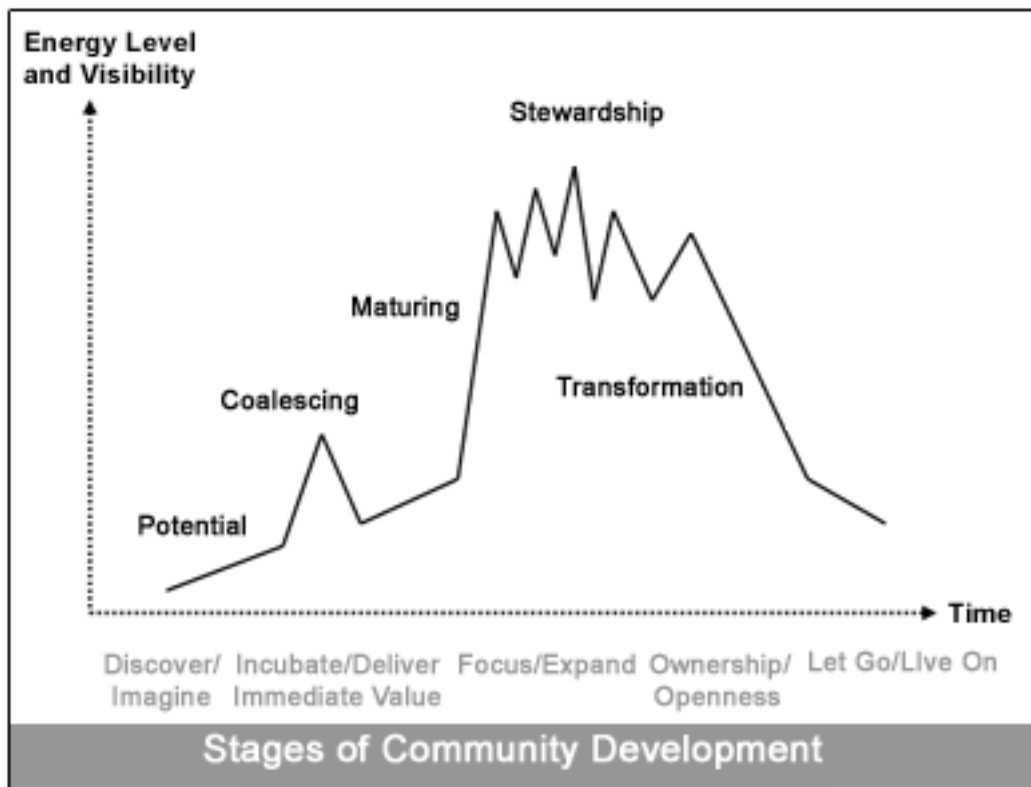
Praksisen er ein samansetnad av rammeverk, idear, verktøy, informasjon, stilarter, språk, historier, og dokument som medlemmene i fellesskapet deler (Wenger et al, 2002). Eit

praksisfellesskap er ikkje berre eit fellesskap av menneske med same interesse. Medlemmene av praksisfellesskap er utøvarar. Meir eller mindre sjølvmedvitne, utviklar dei eit delt repertoar av ressursar, ein delt praksis. Det tek både tid og vedvarande interaksjon å utvikle denne praksisen (Wenger, 2012). Medan domenet definerer tema som fellesskapet er fokusert på, er praksisen den spesifikke kunnskapen fellesskapet utviklar, deler og heldt ved like. Samansetnaden av delt kunnskap og delte ressursar, gjer det mogleg for fellesskapet å halde fram på effektivt vis i handsaming av domenet. Praksisen stadfestar eit sett med sosialt definerte måtar å gjere ting på i eit fellesskap, eit sett med felles tilnærmingar og delte standardar som danner basis for deltaking, kommunikasjon, problemløysing, utføring og det å vere ansvarleg. Praksisen blir ein slags mini-kultur som binder fellesskapet saman, og manifesterar ein særskilt måte å oppføre seg på, eit perspektiv på problem, ein tankegang og i mange tilfelle også eit etisk standpunkt. Utvikling av ein vellukka praksis er avhengig av balanse mellom fellesaktivitetar og produksjon (av t.d. dokumenter eller verktøy), og avheng av eit samspel mellom kodar og interaksjon, av det eksplisitte og det taktile (Wenger et al, 2002).

Det er kombinasjonen av dei tre elementa; domene, fellesskap og praksis, som konstituerer eit praksisfellesskap. Dei tre elementa representerer også dei ulike årsakene til motivasjon medlemmene av eit praksisfellesskap har for å engasjerer seg. Eit medlem kan vere særskilt interessert i domenet, eit anna kan setje verdien av eit fellesskap høgast, medan eit tredje medlem ønskjer å lære meir om praksisen. Gjennom å utvikle desse tre elementa parallelt, er det mogleg å dyrke fram eit fellesskap. Det er imidlertid viktig at utvikling skjer parallelt, for mykje fokus på det eine i forhold til dei andre, kan vere lite produktivt. Det er ein balansegang å utvikle domene, fellesskap og praksis på same tid, då kvar enkelt av dei krev særskilt arbeid og merksemd. Det er samspelet mellom desse tre elementa som skapar eit sunt praksisfellesskap, og dersom det skjer endring i alle tre områda samtidig, er fellesskapet i fare. Kunsten med å utvikle fellesskap, er å nytte synergien mellom domene, fellesskap og praksis til å få fellesskapet til å utvikle seg og oppfylle det potensialet som ligg i det. I følge Wenger et al (2002, s. 45) er det slik at: ”These three elements also show what a complex thing knowledge is for human beings. Knowledge involves the head, the heart, and the hand; inquiry, interactions and craft. Like a community, it involves identity, relationships, and competence; meaningfulness, belonging, and action. A community of practice matches that complexity.”

UTVIKLINGSFASAR

Levande praksisfellesskap vil endre seg over tid, og det vil ikkje vere dei same utfordringane i eit nystarta fellesskap som i eit som har eksistert over lang tid. Etter som fellesskapa endrar seg, vil dei aktivitetar som er naudsynt for å halde dei levande og engasjerande også endrast. Det er stor variasjon i korleis praksisfellesskap utviklar seg. Ikkje alle utviklar seg på same vis eller brukar like lang tid på kvart utviklingsfase. Wenger et al (2002, s. 69), har likevel funne fram til ei oversikt over dei mest typiske utviklingsfasane i eit praksisfellesskap:



Figur 4: Dei fem vanlegaste utviklingsfasane i eit praksisfellesskap.

Figuren viser dei fem vanlege utviklingsfasar i eit praksisfellesskap: Potential (Potensial), Coalescing (Fortetting), Maturing (Modning), Stewardship (Forvaltning) og Transformation (Transformasjon). Vertikal akse i figuren representerer energinivå og synlighet, medan horisontal akse representerer tid. For kvart stadium i utviklinga av eit fellesskap, vil fellesskapet møte sentrale utfordringar eller motsetningar. Under tids-aksen vises dei ulike spenningane som finn stad i kvar utviklingsfase.

I *Potensiale*-fasen blir eit nettverk av menneske som er interessert i same tema fletta saman.

På dette stadiet skal domenet definerast ut frå medlemmane sine felles interesser, ein skal finne medlemmer til fellesskapet blant dei som allereie arbeider saman om dette tema og få dei til å førestille seg verdien av å danne eit fellesskap, og ein skal danne ein praksis gjennom å identifiserer felles kunnskapsbehov. I denne fasen går det føre seg ei skjør balansering mellom å oppdage kva ein kan oppnå, og å førestille seg kor dette potensielt kan lede ein. Det er kritisk å finne rett person til den viktige rolla som koordinator av fellesskapet. Koordinatoren må mellom annan vere opptatt av domenet, dyktig på å skape nettverk mellom menneske, i stand til å identifisere fallgruver for fellesskapet, og flink til å kople praksisfellesskapet med resten av organisasjonen.

I *Fortetting*-fasen er det avgjerande å generere nok energi for at fellesskapet skal blir fortetta. Fellesskap trives når medlemmane ser verdien av å delta, men samstundes tek det tid å utvikle nok tillit til at medlemmene ønskjer å dele kunnskap om domenet med kvarandre. I denne fasen er det viktig at medlemmene frå utvikle tillit til fellesskapet gjennom relasjonsbygging. Dei må også finne ut av kva kunnskap som bør delast, og korleis den bør delast gjennom praksis. Spenninga i fortettings-fasen ligg i motsetninga mellom at medlemmene utviklar tillit og nære relasjonar til kvarandre, samstundes som det er eit behov for å vise verdien av fellesskapet.

I *Modnings*-fasen endrar fellesskapet seg frå ein fase med etablering av verdi, til ein fase med oppklaring av fokus, rolle og grenser. Spenninga ligg i å fokusere samstundes som ein skal ekspandere. Hovudtema i domenet er å definere kva rolle det har i organisasjonen, og relatert til andre domene. For fellesskapet dreier denne fasen seg om å forvalte grensene til fellesskapet slik at ein ikkje mister formålet med fellesskapet ut av synet. Når det gjeld praksis, er dette ein fase der fokus går frå å dele idear og innsikter, til å organisere og forvalte fellesskapet sin kunnskap på ein ordentlig måte.

I *Forvaltnings*-fasen er energinivå og synlighet for fellesskapet vanlegvis høgast. I denne fasen er utfordringane med domenet å halde ved like relevansen og bli høyrd i organisasjonen. For fellesskapet representerer denne fasen utfordringar med at relasjonar og det intellektuelle fokuset framleis skal haldast levande og engasjerande. For praksisen er det ei hovudsak å halde fellesskapet aktuelt og i front. Det er ei spenning mellom eigarskap i form av innarbeidde verktøy, metodar og tilnærmingar på den eine sida, og å vere open for nye idear og medlemmar på den andre sida.

Transformasjons-fasen, er den siste av dei typiske fasane i utviklinga av eit praksisfellesskap. I denne fasen ligg spenninga i om ein skal avslutte fellesskapet eller la det leve vidare. Fellesskapet er gjerne kome til eit punkt der det må ein radikal endringsprosess til for at det skal kunne halde fram og framleis halde oppe verdien. Sjølv dei sunnaste fellesskap kan det vere naturleg å ende grunna endra føresetnader som til dømes organisasjonsstrukturar eller teknologiutvikling.

LÆRINGSPROSESSAR

Wenger (1998) kallar teori om praksisfellesskap ein sosial læringsteori. Til grunn for dette ligg at læring reint fundamentalt er eit sosialt fenomen som reflekterer våre eigen djupe sosiale natur som menneske som er i stand til å halde på kunnskap. Ein sosial læringsteori må integrere dei komponentane som er naudsynte for å karakterisere sosial deltaking som ein læringsprosess og ein kunnskapsprosess. Desse komponentane er mening, praksis, fellesskap og identitet. Figuren under er henta frå Wenger (1998, s. 5)



Figur 5: Læringskomponentane i Wenger sin sosiale læringsteori

Wenger sitt primære fokus er at læring er sosial deltaking. Læringskomponentane definerer han på denne måten:

1. Mening: ei nemning på vår (skiftande) evner – individuelt og kollektivt – å oppleve vårt liv og vår verden som meningsberande.

2. Praksis: ei nemning på dei felles historiske og sosiale ressursane, rammene og perspektiva som kan støtte eit gjensidig engasjement i handling.
3. Fellesskap: ei nemning på dei sosiale konfigurasjonane der våre handlingar blir definerte som verdt å utføre og vår deltaking kan kjennast att som kompetanse.
4. Identitet: ei nemning på korleis læring endrar kven vi er og skapar personlege tilblivelseshistorier i samband med våre fellesskap.

(Wenger, 1998, s. 5, sitert på norsk frå Illeris, 2006, s. 142)¹⁰

Desse elementa er djupt relatert til kvarandre og definerer kvarandre på ein gjensidig måte. I røynda kan ein skifte kvar av dei perifere komponentane ut med læring, plassere den i midten som primært fokus, og figuren vil likevel gje meining. Styrken i konseptet praksisfellesskap ligg nettopp i korleis desse elementa integrerer kvarandre, samstundes som praksisfellesskapt er ei velkjend og nesten familiær oppleving, ved at vi allereie høyrer til mange slike.

Wenger (1998) skildrar praksisfellesskap som forma mellom anna rundt to sentrale element. Det første elementet er *participation* eller deltaking, som her blir nytta både i tydinga prosessen med å ta del i handlingar og om tilhøvet til andre innan prosessen. Det andre elementet er *reification* eller tingleggjing, i tydinga prosessen med å gje form til våre erfaringar ved å produsere objekt som tingleggjer erfaringa, slik eit kvart praksisfellesskap i følge Wenger produserer abstraksjonar, verktøy, symbol, historier, termar og konsept som tingleggjer noko av praksisen i ein faktisk form. I eit praksisfellesskap skjer prosessane med *participation* og *reification* saman og samstundes, *reification* baserar seg alltid på *participation*, sameleis som *participation* alltid organiserer seg rundt *reification*. Det er denne tette samanvevnaden av *participation* og *reification* som gjer konversasjon til ei så kraftfull form for kommunikasjon i eit praksisfellesskap. Gjennom denne dualiteten er det ikkje mogleg å skilje taus og eksplisitt kunnskap frå kvarandre.

For nykommarar i eit fag, kan læring gjennom deltaking i praksisfellesskap vere særst viktig. Lave og Wenger (1991) ser på korleis nykommarar får innføring i eit yrke gjennom deltaking i praksisfellesskap. Nykommarane lærer ikkje gjennom å bli overført kunnskap som dei skal absorbere, men gjennom aukande grad av deltaking i den profesjonelle praksisen. Læring skjer gjennom uformell og sosialt samvær og samspel, og ikkje som ein mekanisk prosess av kunnskapsoverføring. Læring er ein prosess av deltaking i praksisfellesskap, ei deltaking som

¹⁰ Mi omsetjing til nynorsk.

først er legitim perifer, men som aukar gradvis i engasjement og kompleksitet (Lave & Wenger, 1991).

Å KULTIVERE EIT PRAKSISFELLESSKAP

Praksisfellesskap oppstår naturleg og vil utvikle seg uavhengig om dei blir kultivert eller ikkje. Men for at praksisfellesskap skal nå sitte fulle potensial, bør organisasjonar kultiverer fellesskapa aktivt og strukturert – for eigen vinnings skuld så vel som for medlemmane i fellesskapet. (Wenger et al, 2002)

I følge Wenger et al (2002), kan praksisfellesskap kultiverast eller dyrkast gjennom sju designprinsipp. Målet med desse prinsippa er å skape eit levande fellesskap, og få fram fellesskapet sin eigne interne styring, karakter og energi. Dei sju prinsippa er:

1. *Design for evolusjon*: Praksisfellesskap er organiske, og elementa dei er laga av skal fungere som ein katalysator for fellesskapet sin naturlege evolusjon. Å designe fellesskap, dreier seg like mykje om livslang læring som tradisjonell organisasjonsdesign. Sosiale strukturar som til dømes ein fellesskapskoordinator eller problemløysingsmøter, kan framskynde evolusjonen i eit fellesskap. Nøkkelen til å skape evolusjon, er å kombinere designelement på ein slik måte at det katalyserer utvikling av fellesskapet.
2. *Opne for dialog mellom interne og eksterne perspektiv*: berre eit internt medlem kjenner til kjernen i domenet, kva kunnskap som er viktig å dele, utfordringar feltet møter, og det latente potensialet i gryande teknikkar og idear. Fellesskapsdesign føreset derfor eit internt medlem sitt perspektiv. Men det er ofte også behov for å tilføre perspektivet til noko som står på utsida av fellesskapet, til dømes for å skape ei forståing av fellesskapet sitt potensiale for utvikling og lagring av kunnskap. God fellesskapsdesign bringer derfor med seg informasjon frå utsida inn i ein dialog om kva fellesskapet skal oppnå.
3. *Invitere til ulike nivå av deltaking*: i eit fellesskap er det gjerne ulike nivå av deltaking. Det er ei kjerne av medlemmer som aktivt deltek i diskusjonar og debattar i eit offentleg fora. Det er ei gruppe med aktive medlemmer som operere utanfor kjernen, men som møter regelmessig i fellesskapet og som også av og til deltek i offentlege fora. Ein stor del av medlemmene er derimot perifere og deltek sjeldan, men heldt seg på sidelina og observerer. Utanfor desse tre nivåa av deltaking, finn ein menneske som har stor interessere for fellesskapet, men som ikkje er medlemmer. Nøkkelen til god

deltaking i fellesskap og ein viss grad av bevegelse mellom nivå av deltaking, er å legge opp til aktivitetar som tillater alle medlemmene på alle nivå å føle seg som fullverdige medlemmer.

4. *Utvikle både offentlege og private plasser for fellesskap:* fellesskap har ofte eit rikt nettverk av forbindelsar som går føre seg både i det offentlege rommet av fellesskapet, som til dømes på møter, og ein til ein møter mellom medlemmer. Det er eit vanleg mistak å fokusere for mykje på dei offentlege hendingane. Den offentleg og private sfæren i eit fellesskap er samanvevd, og sterke individuelle relasjonane mellom medlemmene, gjer hendingar i fellesskapet rikare. God design av fellesskap går derfor ut på å skape plassar for aktivitet både i den private og offentlege sfære. Styrken i dei individuelle relasjonane må nyttast til å gjere hendingar i fellesskapet betre, samstundes som ein nyttar hendingar i fellesskapet til å utvikle individuelle relasjonar.
5. *Fokus på verdi:* verdi er ein nøkkelfaktor når det gjeld fellesskap, men det er ikkje alltid lett å oppdage verdien i starten av eit fellesskap. Det er ofte dei små og kvardagslege samhandlingane som ein uformell diskusjon om korleis ein skal løyse eit problem som er dei mest verdifulle aktivitetane i fellesskapet, og verdien i denne typen utveksling er ikkje umiddelbart tydelege. Det er derfor viktig å legge opp til diskusjonar internt i fellesskapet om kva verdi det enkelte medlem får tilført. Tidlege diskusjonar om dette, kan vere med på å hjelpe medlemmer og potensielle medlemmer med å sjå den verknaden fellesskapet har.
6. *Kombinere det familiære med spenning:* fellesskap tilbyr den familiære komforten som til dømes manifesterar seg i eit mønster av faste møter, telefonkonferansen og prosjekt. Men suksessrike og levande fellesskap tilbyr også medlemmene tenkemønster og aktivitet utover det vanlege, kanskje også av det kontroversielle slaget. Fellesskap som klarar å kombinere det familiære med det spanande, kan utvikle naudsynnte relasjonar slik at medlemmene er godt samansveisa, samstundes som dei får spenning nok til å halde oppe engasjementet. Rutineaktivitetar gjev den stabiliteten som trengs for å byggje relasjonar, og spanande hendingar gjev ein følelse av felles eventyr.
7. *Skape ein rytme for fellesskapet:* våre kvardagslege gjeremål skapar ein eigen rytme i livet vår, ein rytme som er med på å skape ein familiær følelse. Også praksisfellesskap har ein rytme. Tempoet på interaksjonen mellom medlemmene i eit fellesskap er i stor grad påverka av rytmen i felles aktivitetar, og rytmen i eit fellesskap er den sterkaste indikatoren på kor levande det er. Når rytmen er sterk og rytmisk, er det ei følelse av

bevegelse og liv i fellesskapet. Er rytmen for rask, kan fellesskapet følast heseblesande og overveldande. Er den for sakte, kan fellesskapet følast svakt. Det er ingen rett og bestemt rytme for alle fellesskap, og rytmen vil truleg også endre seg etter som fellesskapet veks og utviklar seg. Ein nøkkel til å utvikle fellesskap, er å finne den rette rytmen til kvart steg på vegen i utviklinga av eit fellesskap.

I utgangspunktet utviklar praksisfellesskap seg på naturleg vis. Likevel er det, som oversikta over syner, ein del tiltak ein kan setje i gang for å hjelpe dei med å vekse og utvikle seg. For at dette skal bli vellukka, er det viktig å halde fokus på at praksisfellesskapa er organisk og levande. Design for utvikling av fellesskapa må derfor bli gjort med lett hand, og ikkje som eit forsøk på å bestemme utfallet på førehand.

UTFORDRINGAR

Sjølv om det er mange fordeler med praksisfellesskap, har dei også utfordringar. Wenger et al (2002, s 139-140) formulerer det slik: ”because communities of practice have always existed in organizations, they are more than likely to be part of the problems they are expected to solve.” Dei deler typiske problem i eit praksisfellesskap inn i tre nivå; dei som er knytt til enkeltstående praksisfellesskap, dei som er knytt til konstallasjonar av praksisfellesskap, og dei som er knytt til organisasjonar og dei barriere dei kan lage for utvikling av praksisfellesskap. Her vil eg særskilt fokusere på problem knytt til enkeltstående praksisfellesskap, då eg vurderer dette til å ha størst verdi i høve analysen av biblioteksamarbeid seinare i oppgåva.¹¹

Grunnen til at det er viktig å sjå på fallgruvane med praksisfellesskap, er at dersom ein anerkjenner dei, kan ein betre unngå å falle i dei. Om ein lærer seg til å sjå faresignala på at eit fellesskap er i ubalanse, kan ein dessutan nytte denne kunnskapen til å gå inn med naudsynte tiltak og sikre verdien og utviklinga av praksisfellesskapet. Faren for å gå i fallgruver er til stades i alle fellesskap, også dei som fungerer godt. Det er nemleg slik at det ofte er styrken til eit fellesskap som, når den kjem i ei ekstrem utgåve, utgjør ein trussel for det same fellesskapet. Til dømes kan svært gode band mellom medlemmer i eit fellesskap, virke ekskluderande på nye medlemmer, og slik vere uheldig for utvikling og ekspansjon.

Ei enkel forklaring på ubalanse og uorden i eit praksisfellesskap, er at det rett og slett ikkje fungerer. Årsaken til at det ikkje fungerer, kan til dømes ligge i basisprinsippa for god design

¹¹ I analysen seinare i oppgåva ser eg på interkommunale biblioteksamarbeid som praksisfellesskap. Dei er ikkje ein del av ein organisasjon, og er heller ikkje eitt av fleire fellesskap innan ein organisasjon.

av praksisfellesskap, eller det kan vere relatert til ubalanse i dei utfordringane eller motsetninga ein finn på kvart av utviklingstadia av eit fellesskap. Men det kan også vere meir subtile problem som er knytt til og har innverknad på domene, fellesskapet eller praksisen. Praksisfellesskap er sett saman av menneske, noko som betyr at fallgruvene dei kan gå i, gjerne reflekterer menneskelege feil og svakheiter.

Når det gjeld domenet, kan stolthet og eit overstadig engasjement hjå medlemmene føre til arroganse og eit slags eksklusivt eigarskap til kunnskap om domenet. Dette kan gje eit imperialistisk tenkesett der medlemmer i eit fellesskap kan sjå sitt tema som overlegen andre tema, og meine at deira syn bør vere det rådande. Imperialistiske fellesskap er ikkje opne for andre synspunkt eller nye metodar, då dei ser sitt perspektiv som det einaste riktige. Andre fallgruver knytt til domenet er *narsissisme*; der medlemmane er altfor opptekne med seg sjølve, *marginalitet*; der mangel på synligheit og legitimitet kan føre til misnøye og mangel på effektivitet, og til slutt *fraksjonering*; der individ og fraksjonar i eit fellesskap kan nytte all energi på ueinigheit med kvarandre i staden for å utvikle seg.

Fellesskap er som oftast forbundet med positivitet, men for mykje av det gode kan virke mot sin hensikt. Menneske har sin sterke og svake sider og sine komplekse relasjonar til kvarandre. Alt dette tek dei med seg inn i fellesskapet. Tette band er heller ikkje alltid ein fordel, då dei kan lage barriere som stenger folk ute, og hindrar utforsking og input utanfrå. Eit praksisfellesskap kan bli ein klikk der relasjonane mellom menneska blir viktigare enn alt anna. Slike fellesskap risikerer å stagnere, og skape ei atmosfære der medlemmane beskyttar kvarandre heller enn å utfordre kvarandre. Det er også nokre fallgruver knytt til mislykka forsøk på å skape fellesskap. Eit fellesskap kan bli *egalitært*, ved å dyrke ein gruppementalitet av likskap. Dette kan hindre individuell vekst og kreativitet og gjere det vanskeleg å delta i aktivitet som vil skilje ein frå andre. Eit fellesskap kan bli for *avhengig* til dømes av ein sterk leiar, noko som gjere det sårbart. Det kan også gje lite rom for ulike perspektiv på ting. Eit fellesskap kan bli *lagdelt*, ved at det blir for stor avstand mellom leiinga og resten av medlemmene. Det kan også bli *fråkopla* ved å vere for stort og for lite oversikteleg. Til slutt kan eit fellesskap bli for *lokalt*, og la geografiske eller andre typar grenser stå i vegen for kven som kan delta.

Ein delt praksis er like mykje eit ansvar som ein ressurs. Dersom eit fellesskap blir for internt i sin effektivitet og ikkje kommuniserer med omverda, kan dei kome til å unngå å sjå at det ikkje høver inn i paradigme dei høyrer til. Slik kan praksis hindre utvikling av sitt eige

fellesskap. Det er viktig for eit fellesskap å dokumentere. Men for mykje dokumentasjon blir berre forvirrande og kan resultere i ein søppelhaug av informasjon som ingen finn fram i. Dokumentasjon har berre verdi når det er nyttig i høve formålet til fellesskapet, og er behandla på ein ryddig måte. Når det gjeld praksis, er det også nokre fallgruver knytt til svikt i å utvikle og foredle praksis over tid. Dette inkluderer *hukommelsetap*, som er det motsette av dokumentasjon, og som fører til at same arbeid og diskusjonar kan bli gjentatt. Det inkluderer også *dogmatisme*, der blind tru på innarbeidde kanonar og metodar står i vegen for variasjon. Og det inkluderer å vere *middelmåtig*, som er eit resultat av å velje den enkle vegen og nøye seg med å berre vere god nok.

Fallgruver og utfordringar knytt til praksisfellesskap er ikkje alltid fatale. Ofte er det ei løysing å leve med utfordringane, og å lære å korrigere dei gjennom ulike tiltak. Ikkje sjeldan kjem utfordringane i kombinasjon med kvarandre, noko som gjer effekten større. Andre gonger vil utfordringane vare ei tid, men så vil dei gå over. Det viktigaste er å bli kjapt klar over kva utfordringar som fins i eit fellesskap, slik at ein kan gå inn med passande utbetringar og korrigerer fordi: ”Successfull communities acknowledge their weakness and leverage this awareness to spur their growth and reaffirm their long-term vitality.” (Wenger et al, 2002, s 150)

KVIFOR PRAKSISFELLESSKAP?

Praksisfellesskap er ikkje noko nytt, men denne strukturen har fått ein ny sentral rolle innan bedrifts- og organisasjonslivet. Kunnskap har blitt ein nøkkel til suksess, og dyrking av praksisfellesskap på strategiske felt, er ein praktisk måte å forvalte kunnskap som ein verdi. Kunnskap blir bevart i dugleik, forståing og tilhøve mellom medlemmer, like mykje som verktøy, dokumenter og prosessar bevarer delar av denne kunnskapen. Når det gjeld organisasjonsstrukturar, er praksisfellesskap unike ved at dei har evne til å behandle eit breitt utval av kunnskapsrelaterte tema, og ved at dei er ideelle for oppbevaring av kunnskap. Den taktile kunnskapen er ofte den mest verdifulle. Denne typen kunnskap er ein type legemlig kompetanse, og svært vanskeleg for konkurrentar å replikere. For å dele taktile kunnskap er det behov for interaksjon og uformelle læringsprosesser, nettopp på ein måte ein gjer det i eit praksisfellesskap. Wenger et al (2002, s. 9) seier det slik: ”Communities of practice are in the best position to codify knowledge, because they can combine tacit and explicit aspects.”

I denne oppgåva skal eg prøve å finne ut om biblioteksamarbeid kan vere med på å løyse dei komplekse kunnskaps- og kompetansekrava i biblioteksektoren i dag, gjennom å fungere som

praksisfellesskap. Når eg har valt teori om praksisfellesskap for å setje lys på tema biblioteksamarbeid, er det fordi det etter mi meining er tydeleg å sjå at skildringa av praksisfellesskap, treff veldig godt for korleis biblioteksamarbeid fungerer.

Medan praksisfellesskap kan definerast som ”groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.”

(Wenger et al, 2002, s. 1), kan samarbeid definerast som:

1. Eit arbeid utført av fleire i lag
2. Kunsten å gjere eit slikt arbeid; det å samarbeide; utveksling mellom dei som arbeider i lag (Samarbeid, 2014)

Dersom ein ser på desse to definisjonane, ser ein at dei ikkje er så langt i frå kvarandre. Begge deler skildrar sosial interaksjon i arbeid, og eit fellesskap som arbeider saman for å løyse oppgåver og å skape aktiviteter. Slik eg ser det, er det å sjå biblioteksamarbeida som praksisfellesskap ein måte å vidareutvikle dei. Biblioteksamarbeid som praksisfellesskap har potensiale til å auke verdien av samhandlinga som går føre seg gjennom å fokusere på dei sosiale læringsprosessane som skjer i et slikt fellesskap, og den kunnskaps- og kompetanseutviklinga dette fører med seg. Med bakgrunn i dette blir teoriar om praksisfellesskap eit godt verktøy for å svare på om biblioteksamarbeid kan vere med på å løyse dei komplekse kunnskaps- og kompetansekrava i biblioteksektoren i dag.

FUNN OG ANALYSE

I denne delen av oppgåva vil eg vise funn frå intervjuar som er gjort med bibliotekleiarane i Hordaland. Funna er organisert i figur nr 6, og i innhaldskategoriar som utgjer deloverskriftene i dette kapittelet. I det følgjande skal vi gå i djupna på intervjumaterialet, og prøve å diagnostisere nokre av funna i høve teorien til Wenger og samarbeidspartar, som vart presentert i teorikapittelet.

INTERKOMMUNALT BIBLIOTEKSAMARBEID SOM PRAKSISFELLESSKAP

Biblioteksamarbeid er eit fellesskap av menneske som møtes jamleg og diskuterer felles utfordringar og problemstillingar dei har gjennom felles yrke som bibliotekar, og same løyser felles oppgåver og utfordringar innan bibliotekfeltet. I mine auger er det ikkje vanskeleg å sjå eit slikt fellesskapet som eit praksisfellesskap. Om eg skal ta ei enkel analyse av dei fire biblioteksamarbeida som er undersøkt i denne oppgåva i høve teori frå førre kappittel, kan ein seie at dei som praksisfellesskap er:

- Relativt små, med kjernemedlemmer på fire til åtte samarbeidande biblioteksjefar, men med mange (moglege) perifere medlemmer i dei øvrige tilsette ved biblioteka.
- Dei har allereie hatt eit relativt langt liv. Det eine samarbeidet har vart i over 20 år, og dei andre tre samarbeida har vart i rundt 10-12 år.
- Det er ein stor grad av homogenitet ved at folk deler både disiplin og funksjon.
- Samarbeida arbeider på tvers av organisatoriske grenser ved at deltakarane høyrer til ulike kommunar.
- Fellesskapa er i stor grad tilsikta, ved at dei er planlagt og utvikla i eit samarbeid mellom fylkesbiblioteket og dei deltakande biblioteka.
- Samarbeida er distribuerte ved at folk som deltek i dei er spreidd over relativt store områder.
- På den andre sida er fellesskapa lokale i den forstand at medlemmer høyrer til eit særskilt geografisk område. Det fører til at det er lite endring i medlemmene i samarbeida. Fleire av samarbeida har vakse over tid, ved at dei har tatt med fleire kommunar. Eitt av samarbeida har nyleg tatt med ein ny kommune og ein ny biblioteksjef, som fungerer som eit perifert medlem ved at vedkomande berre er med på nokre av aktivitetane i samarbeidet.
- Det er litt ulikt kor synleg samarbeida er i den kommunen dei høyrer til, og derfor er det også ulikt kor anerkjend dei er. Nokre av samarbeida har fått ekstra tilskot frå regionråda som representerer same geografiske område som det interkommunale samarbeidet, medan andre samarbeid ikkje har fått det – og nok opplever seg som lite synlege.

Når det gjeld basisstrukturen som praksisfellesskapa er bygd opp av, domene, fellesskap og praksis, vil eg seie at desse er mogleg å definere som relativt like for alle dei tre samarbeida. Domenet vil vere det bibliotekfaglege området, befestet i kunnskapen og kompetansen som deltakarane i samarbeida sit inne med. Fellesskapet består av biblioteksjefane med engasjement og ønskje om å utvikle bibliotektenestene dei tilbyr. Praksisen inkluderer dugleik og teknikkar relatert til å levere gode bibliotektenester, og er sett saman av korleis medlemmane i fellesskapet har lært seg til måtar og metodar for å løyse oppgåver, kommunisere, produsere og diskutere det bibliotekfaglege domenet. Det går føre seg mykje deling av best-practice innan i biblioteksamarbeida, men her er også mykje planlegging av felles aktivitetar som møter, felles turnear, prosjekt, nettstad osv.

Intervjua med biblioteksjefane, gjev nokre peikepinnar på kor dei ulike fellesskapa står i høve typiske utviklingsfasar. Ein sikker definisjonar av kor dei står i utviklinga, ville krevje inngåande analyse av det enkelte samarbeidet. Det vi med god sikkerheit likevel kan seie, er at etter 10 og 20 år med samarbeid, er det ingen av desse samarbeida som er i de i to tidlege fasane av utvikling; potensiale eller fortetting. Biblioteksamarbeida må kunne definerast som modne fellesskap som bevegar seg ein eller annan stad mellom fasane modning, forvaltning og transformasjon. (Wenger et al, 2002) Dette seier også noko om kva type utfordringar fellesskapa mest truleg er inne i.

Alle dei fire biblioteksamarbeida har ein intern leiar eller koordinator som organiserer arbeidet i fellesskapet. Nokre stader går leiar-rolla på omgang, anten årleg eller i litt meir tilfeldig syklus. Andre stader er det same person som fyller denne rollen i ei årrekkje. I tillegg har fylkesbiblioteket både ei stimulerande og styrande rolle i høve samarbeida. Denne rolla går på tema som er nedfelt i partnerskapsavtalar mellom samarbeida og fylkesbiblioteket, som definerer klare forventningar til kva samarbeida skal arbeide med. Det går også på å bidra med kompetanse på ulike felt, og kommunisere om behov og utfordringar i samarbeida. Fylkesbiblioteket har dei siste åra også gitt årleg økonomisk tilskot som finansierer arbeidstid for leiar av samarbeidet, samt aktivitetar. På enkelte samarbeidande område har fylkesbiblioteket ein koordinator- og pådrivarrolle for sjølve utvikling av området. Dette gjeld særskilt i utvikling av felles nettstader for samarbeida.

FUNGERER BIBLIOTEKSAMARBEIDA I HORDALAND SOM PRAKSISFELLESKAP?

Problemstilling for oppgåva er: *Kan interkommunale biblioteksamarbeid vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap?* For å kunne svare på dette spørsmålet, ville eg først søkje svar på om biblioteksamarbeida i Hordaland faktisk fungerer som praksisfellesskap. For å finne ut av dette, har eg knytt typisk aktivitetar i praksisfellesskapa opp mot ein del av spørsmåla som blei stilt til biblioteksjefane under intervju.

Etienne Wenger (2012) har laga ein modell over typiske aktivitetar som eit praksisfellesskap blir utvikla gjennom¹². Eg har omsett denne tabellen til bibliotekverda og laga ein tabell med oversyn over typiske og relevante bibliotekaktivitetar som eg meiner samsvarar med aktivitetane Wenger har definert som typiske for utvikling av praksisfellesskap:

¹² Sjå figur nr 2 på side 33-34 i metodekapittelet.

Problemløysing	Dersom du har eit problem du må løyse på jobb og er tom for idear, vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for hjelp/ idédugnad?
Førespurnad etter informasjon	Dersom du i jobbsamanheng treng heilt konkret informasjon, t.d. for å få logga deg på ein nettstad (kanskje du har gløymt koden), vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for hjelp?
Søk etter erfaring	Dersom du treng andre si erfaring, t.d. når det gjeld å takle ein vanskeleg bibliotekbrukar, vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for å be dei dele si erfaring om dette?
Gjenbruk av aktivum	Dersom du har kome på ein god måte å løyse ei oppgåve i biblioteket, deler du denne (uoppfordra) med dei andre deltakarane i biblioteksamarbeidet?
Koordinasjon og synergi	Har de biblioteksamarbeidet hatt noko form for felles innkjøp for å få rabatt på innkjøp/ lisensar eller liknande?
Diskusjon om utvikling	Dersom det skjer ei utvikling innan bibliotekfeltet, t.d. utlån av e-bøker, diskuterer du dette med deltakarane i biblioteksamarbeidet?
Dokumentasjonsprosjekt	Har de innan biblioteksamarbeidet gått saman om å dokumentere korleis de utfører arbeidsoppgåvene dykkar t.d. ein felles manual eller liknande for å takle eit tilbakevendande problem/ utfordring?
Besøk	Dersom eit av dei andre deltakande biblioteka har kome fram til ein god måte å løyse ei oppgåve i biblioteket, og du ønskjer å gjere det same – er det naturleg å besøkje biblioteket for å sjå korleis dei har gjort det?
Kartlegge kunnskap og identifiserer gap	Har de på noko tidspunkt vurdert/evaluert den samla kompetansen til dei bibliotektilsette innan samarbeidet? – og identifisert evt. manglande kompetanse?

Figur 3: Typiske aktivitetar i praksisfellesskap omsett til bibliotekverda

Tabellen over syner spørsmål eg nytta i deler av intervjua av dei åtte biblioteksjefane i Hordaland. Dersom tabellen over skildrar typiske aktivitetar, vil positive svar på om desse aktivitetane skjer i biblioteksamarbeidet, kunne indikere at biblioteksamarbeidet fungerer som eit praksisfellesskap. Negative svar vil kunne vere ein indikator på det motsette, altså at biblioteksamarbeidet ikkje fungerer som eit praksisfellesskap. I tillegg ba eg intervjuobjekta

om å kome med døme på når dette eventuelt har vore/ ville vore aktuelt. Dette gav utfyllande informasjon rundt korleis biblioteksamarbeida fungerer som praksisfellesskap.

Dersom vi set resultat opp under kvar aktivitetstype, risikerer vi å få ei litt enkel framstilling av resultat frå denne delen av undersøkinga. Samstundes kan dette vere ein sann og tydeleg indikator på om biblioteksamarbeida i Hordaland fungerer som praksisfellesskap eller ikkje. Det framstillinga ikkje viser, er sjølvsagt at enkelte biblioteksamarbeid i større grad kan fungere som praksisfellesskap enn andre. Likevel meiner eg dette er ei relevant framstilling av i kva grad biblioteksamarbeida i Hordaland fungerer som praksisfellesskap. Det er viktig å understreke at positiv og negativ viser til om denne aktiviteten har vore gjort i biblioteksamarbeidet (av denne personen), ikkje kva haldning intervjuobjektet har til kor aktuelt det ville vore i ein tenkt situasjon.

Tabellen blir som vist under. *Pos* står for positivt og *Neg* står for negativt.¹³

Intervjuobjekt:	Arne	Berit	Cecilie	Dina	Emma	Frida	Grete	Heidi
Problemløysing	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos
Føresurnad etter informasjon	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos/ Neg
Søk etter erfaring	Pos/ Neg	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos
Gjenbruk av aktivum	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos
Koordinasjon og synergi	Neg	Neg	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Neg
Diskusjon om utvikling	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos
Dokumentasjonsprosjekt	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg
Besøk	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos	Pos/ Neg

¹³ Sjå også presentasjon av intervjuobjekta på s. 31 i metodekapittelet.

Kartlegge kunnskap og identifiserer gap	Neg	Neg	Neg	Neg	Pos	Neg	Neg	Neg
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Figur nr 6: Svar frå intervjuobjekta om aktivitetane går føre seg i deira biblioteksamarbeid.

Resultata viser at alle intervjuobjekta svarar samrøystes positiv på at aktivitetane *Problemløysing*, *Gjenbruk av aktivum* og *Diskusjon om utvikling* skjer i deira biblioteksamarbeid. Alle intervjuobjekta er positive, forutan eitt av intervjuobjekta som uttrykker seg tvetydig, til at aktivitetane *Føresurnad etter informasjon*, *Søk etter erfaring* og *Besøk* skjer i deira biblioteksamarbeid. Når det gjeld *Koordinasjon og synergi* er tre av intervjuobjekta negative, og fem positive til at denne typen aktivitet går føre seg. Alle intervjuobjekta er negative til at aktivitetane *Dokumentasjonsprosjekt* og *Kartlegge kunnskap og identifiserer gap* skjer i deira biblioteksamarbeid.

Ut frå resultata over, kan ein konkludere med at biblioteksamarbeida i Hordaland kan definerast som praksisfellesskap. Dette skal i følgje Wenger bety at samarbeida fungerer som ein sosial arena der deltaking er ein prosess av læring og kunnskap, og der samspelet mellom dei fire komponentane meining, praksis, fellesskap og identitet går føre seg. (Wenger, 1998) Eit anna spørsmål er om dei er velfungerande praksisfellesskap, og om der er hindringar som gjer at det i biblioteksamarbeida ikkje går føre seg så gode læringsprosessar som det kan gjere, og kva desse hindringane eventuelt er.

Ut frå dei svara som er vist i figur 6, kan ein sjå at to av dei mest typiske aktivitetane i eit praksisfellesskap ikkje går føre seg i nokon av biblioteksamarbeida. Det er ingen av biblioteksamarbeida som dokumenterer korleis arbeidsoppgåver blir utføre for å takle tilbakevendande problem og utfordringar. Det er heller ikkje nokon av dei som har vurdert/evaluert den samla kompetansen til dei bibliotektilsette innan samarbeidet og identifisert eventuell manglande kompetanse. Her kan ein sjå moglege utfordringar når det gjeld praksisen til fellesskapa. Dersom det ikkje går føre seg dokumentasjon, risikerer man det Wenger et al (2002) kallar for ”hukommelsetap”. Når eit fellesskap ikkje dokumenterer det som er gjort før, er det fare for at det same arbeidet og dei same diskusjonar vil kome opp igjen og igjen. Når ein då ikkje har dokumentert korleis dette vart løyst førre gang ein gjorde dette arbeidet, eller hadde denne diskusjonen, vil ein slite med å kome vidare, noko som vil hindre effektiviteten til fellesskapet. Når det gjeld vurdering av samla kompetanse, kan ein sjå at dette kan gje utfordringar i høve verdien av fellesskapet for dei involverte. Utan ei full oversikt over kva den enkelte kan og kan bidra med inn i fellesskapet, er det vanskeleg å

utnytte potensialet til fulle. Her må man sjølvsagt ta høgde for at det er små fellesskap, og at medlemmane nok over tid får ei slags oversikt over dei andre sin kunnskapen og dugleik utan ei formell kartlegging.

Når det no er stadfesta at intervjuet sterkt indikerer at biblioteksamarbeida i fylket fungerer som praksisfellesskap, skal vi prøve å finne svar på korleis dei fungerer, og ikkje minst kor godt dei fungerer. Mange av spørsmåla som vart stilt til biblioteksjefane, hadde med eit ønskje om positive og negative erfaringar i samband med samarbeidet. I intervjumaterialet finnes det derfor mange betraktningar rundt kva som fungerer og ikkje fungerer.

ARBEIDSDELING

Det er ikkje berre lett å samarbeide, noko fleire av bibliotekleiarane gjev uttrykk for. Ei stor utfordring ser ut til å ligge i at ikkje alle biblioteksjefane bidrar like mykje inn i samarbeidet, og at nokre av samarbeida blir bore fram på færre hender enn det som var meininga. ”Det har tidlegare gått greitt, med fire bibliotek og kanskje tre som arbeider – så har vi ikkje brydd oss så mykje om eitt bibliotek ikkje har så mykje tid og kan delta. Men dersom det blir to bibliotek som ikkje gjer noko omtrent, og to som sit att og arbeider – så kan det bli litt heftig,” seier Dina om samarbeidet ho er ein del av.

Dette kan naturleg nok følast urettferdig, og er grunnlag for stor frustrasjon hjå dei biblioteksjefane som bidrar. Det som ofte følast som urettferdig er at samstundes som nokre ikkje bidrar, vil dei gjerne vere med å hauste fruktene av jobben som dei andre gjer. I samarbeidet som Heidi deltek i, er det særskilt ein av biblioteksjefane som ikkje bidrar. Det er blitt så gale at resten av samarbeidet vurderer å ikkje ha dette biblioteket med lenger. Alternativt lurar dei på å kontakte kommunen, for å legge press på at alle må vere med på å bidra inn i det regionale samarbeidet. ”Eg synes det er litt forpliktande når ein er ein del av eit samarbeid i ein region, med ulike oppgåver som skal gjennomførast, og ein kan ikkje berre seie at det får leiaren av samarbeidet ta, og særskilt fordi dei får så mykje igjen - men om dei føler at dei ikkje får så mykje igjen, eg veit ikkje om det er det som er grunnen, det kan jo også vere mykje vi ikkje veit om”, seier Heidi.

Heidi peikar med det på fleire moglege utfordringar som dette fellesskapet kan sjå ut til å ha. For det første er det dette med om den eine biblioteksjefen ikkje bidrar så mykje fordi vedkomande ikkje ser at ”dei ikkje får så mykje igjen.” Ei anna måte å formulere det same på, er om denne biblioteksjefen kanskje ikkje heilt ser verdien av å investere i det fellesskapet som samarbeidet representerer. Fellesskap blomstrar når dei leverer verdi til organisasjonen

eller til medlemmene sjølve. Sjølv om dette er ekstra viktig i ein tidleg fase av samarbeidet, er det viktig at verdien til fellesskapet blir gjort tydeleg uansett kva utviklingsnivå ein er i. Dei fleste fellesskap har ei frivillig deltaking, og om medlemmene ikkje ser verdien av å delta, kan dei la vere å engasjere seg i aktivitetar slik den eine biblioteksjefen i dette samarbeidet tydelegvis vel å gjere. Mange av dei mest verdifulle fellesskapsaktivitetane er dei små og gjerne kvardagslege samhandlingane, utformelle diskusjonar for å løyse eit problem, eller ein til ein utveksling av informasjon om verktøy, tilnærmingar og anna. Denne typen verdi kan ofte vere vanskeleg å få auge på reint umiddelbart. (Wenger et al, 2002)

Ein kan sjå for seg at dersom den lite deltakande biblioteksjefen i samarbeidet til Heidi melder seg litt ut av fellesskapet, og ikkje deltek i slike småaktivitetar, så vil det bli enno vanskelegare å sjå verdien av å delta. Det er kanskje lettare for Heidi, som er meir på innsida av fellesskapet, å få auge på kva ein får igjen for å samarbeide, enn for den biblioteksjefen som står meir eller mindre på utsida av samarbeidet. Det kan også vere at interessa hjå enkelte i samarbeidet har lunkna sidan det i liten grad er ope for nye medlemmer, og dermed nye idear og tilnæringsmåtar. I følge Wenger et al (2002, s. 105) er det viktig med endring av medlemmene i fellesskapet; ”To maintain the relevance of their domain , communities need an influx of new ideas, approaches, and relationships.” Dette kan også slå den andre vegen, å forsterke grunnen til at dei andre deltakarane i samarbeidet vurderer verdien av å ha medlemmer i samarbeidet som bidrar lite til fellesskapet.

Ein annan sak er om ein må akseptere at sjølv om samarbeida er små, så må det vere ope for ulike gradar av deltaking frå medlemmane si side. I følge Wenger er det ulike grunnar til å delta i eit fellesskap, og ”Good community architecture invites many different levels of participation” (Wenger et al, 2002, s. 55). Ønskje om å delta kan botna i at det bidreg til direkte verdiskaping, det kan verer grunna personlege relasjonar, eller for å få høve til å forbetre dugleiken sin. Alt i alt har medlemmer ulik interesse for fellesskapet og det er derfor urealistisk å tenke at alle skal bidra likt. Det kan likevel ha verdi for fellesskapet å godta meir perifere medlemmer, som kanskje kan bidra med eit alternativt perspektiv.

SKIFTE AV BIBLIOTEKLEIARAR

Ei anna utfordring ser ut til å liggje i skifte av bibliotekleiar i eitt eller fleire bibliotek i samarbeidet. Ut frå svara i intervjuet kan ein truleg karakterisere bytte av bibliotekleiarar som ein kritisk fase i eit biblioteksamarbeid. Deltakarane i samarbeidet har blitt vant med ein

særskilt praksis av sine måtar og metodar å arbeide saman på, noko som nye deltakarar av ulike grunnar ikkje vil eller kan vere med på.

Cecilie fortel at i det samarbeidet ho deltek i, var dei som var med frå byrjinga veldig entusiastiske. Dei brukte mykje tid på samarbeidet, og prioriterte det sterkt fordi dei meinte det var så mykje å hente på det. Etter ein del år, vart det skifte av bibliotekleiarar. Det kom på ein måte ein ny generasjon som ikkje hadde vore med frå starten, og det førte til at dei måtte stoppe opp litt. ”Det er lett for at dei som er med frå starten får eit eigarforhold til korleis ting skal gjerast, og du har alle historiene med deg. Det er kjempefrustrerande for dei som kjem utanfrå og kanskje vil gjere det på andre måtar – og som møter ein vegg av forståsegpåarar som seier ”nei, slik gjer vi det ikkje her”,” seier Cecilie. Ho synes det heile har vore ei nyttig erfaring, som gjorde at dei måtte tenke nytt, og legge nye planar for kor tett samarbeidet skulle vere.

Som mange andre utfordringar eller fallgruver i eit praksisfellesskap, er de ofte dei gode tinga som i overdriven form blir eit problem. Cecilie opplevde at medlemmene i samarbeidet jobba mykje og godt saman. Men då det kom inn nye medlemmer i form av nye biblioteksjefar, førte dette til problem. Nettopp den intimiteten som fellesskapet hadde skapt gjennom å entusiastisk arbeide seg saman og bygge opp samarbeidet, kan ha skapt ei barriere for nye medlemmer og gjort dei eksisterande medlemmane blinde for nye idear, eller altfor forsiktige med å kritisere kvarandre. Basert på sin eigen entusiasme og pågangsmot, kan medlemmane ha fått eit for stort eigarskap til det domenet dei har vore med på å byggje opp. Med eit slikt eigarskap, ligg det ei fare for å bli arrogante ekspertar på sitt kunnskapsområde, samt å vere lite opne for alternative syn eller alternative måtar å løyse oppgåver. Wenger et al (2002, s. 141) seier det slik: ”Sometimes, the enthusiasm for the domain leads to excessive zealousness. Or, the legitimacy of the community’s hold on its domain is so widely recognized and well entrenched that arrogance sets in.” Som resultat av nye medlemmer, måtte samarbeidet gjennom ein endringsprosess som gjorde at fellesskapet blei annleis enn det var før. Kanskje samarbeidet gjekk gjennom ein transformasjons-fase der eigarskap og openheit ei stund stod i konflikt med kvarandre? Uansett lever fellesskapet vidare i si endra form etter den radikale transformasjonen.

Enkelte stader er det direkte samanheng mellom nye bibliotekleiar(ar) og mangel på engasjement og innsats i samarbeidet. Dina fortel at dei har hatt utskifting av bibliotekleiarar i sitt samarbeid. Ho sit med leiaransvar for ei større oppgåve i samarbeidet, og har prøvd å

halde oppe trykket på denne viktige arbeidsoppgåver. Ho sender e-post til dei andre om kva som bør prioriterast, men det er ikkje alltid lett å få den responsen ein skulle ønskje. "(...) når det skjer utskifting av personale, og det kjem nye biblioteksjefar – så har det mykje å seie, det er ikkje alltid det fungerer like godt når det kjem nye folk inn. Vi prøver å vere tålmodig, men det er ikkje alltid like lett. Det at gjerne eit par stykk gjer jobben og dei andre aldri har tid eller ikkje prioriterer det... Så det går litt opp og ned," seier Dina.

Emma foreslår at fylkesbiblioteket kan ta ein meir aktiv rolle når nye biblioteksjefar blir ein del av eit regionalt biblioteksamarbeid. Ho seier at "Når ein har jobba så lenge i eit samarbeid, så er det så mykje som er sjølvsgatt for oss, og så er det ikkje sjølvsgatt for dei nye som kjem inn – og kanskje har vi tatt litt for lett på det. Så der må ein gjere ting litt annleis i fortsetjinga." Emma meiner at dei som er deltakarar i samarbeidet er så innarbeidd at dei kanskje ikkje klarar å formidle til dei nye kva forventningar dei har til dei i eit samarbeid, som korleis er dette samarbeidet? – kva består det av? – Kva blir dine oppgåver? – Kva gjer vi i fellesskap? - Kva blir den enkelte sitt ansvar? Ho meiner at det kanskje burde vore noko innlærande opplæring av nye i samarbeidet, slik at ikkje fleire går litt på ein smell slik det i det siste har gått med samarbeidet ho deltek i.

Slik eg ser det, er det to ulike men samankopla utfordringar Emma ønskjer at fylkesbiblioteket skal gå inn å engasjere seg i når det gjeld nye medlemmer i biblioteksamarbeida. Det eine går på behovet for eit blikk utanfrå. God design av fellesskap krev ein balanse og ein dialog mellom innsideperspektiv og utsideperspektiv i eit fellesskap. I biblioteksamarbeida i Hordaland, er det relativt sjeldan bytte av medlemmer i samarbeida, då dei er bunden opp til eit lokalt geografisk område. Dette kan føre til lite innspel og informasjon utanfrå, noko som kan gjere dei som Emma seier blir "så innarbeidd at dei ikkje klarar å formidle til dei nye kva forventningar dei har til dei." Det er mogleg fylkesbiblioteket kan gå inn og bøte på mangelen på utside-perspektiv, ved å sjølv bidra med utside-perspektivet, til dømes ved at tilsette på fylkesbiblioteket engasjerer seg i (tema i) ved behov.

Det andre er at Emma ønskjer at fylkesbiblioteket skal ta ein mentor-rolle i høve nye medlemmer i fellesskapa. Det er viktig for dei som er ny i fellesskapet, å kunne vere i aukande grad delaktig i fellesskapet etter som dei gjennomgår den sosiale læringsprosessen det er å bli med i eit praksisfellesskap. (Lave & Wenger, 1991) For eit modent fellesskap, er det ofte ei utfordring med nye medlemmer som har behov for mentorar og hjelp til utvikling. Dette kan i mange tilfelle skape unødig byrde på nokre av senior-medlemmene. Nokre

fellesskap har sett seg nøydt til å lage egne mentor-program for nye medlemmer. Etter som eit fellesskap modnast, innser dei ofte kor viktig det er med systematisert innføring for nye medlemmer (Wenger et al, 2002). Her kan ein ta lærdom av opplæringa av nyttilsette ved biblioteket på Universitetet i Idaho, som Henrich (2010) skildrar. Dei nyttilsette blei her engasjert i eit praksisfellesskap med mentor-funksjon, ei organisering som var vellukka og som gav rask innsikt i arbeidet. Ved å ta eit slikt grep, blir mogleg for fellesskapet som heilskap å halde fokus på meir avanserte deler av det felles domenet som dei har utvikla, samstundes som nye medlemmer får innsikt nok til å kunne ta del. Ofte er det ein del av det interne arbeidet i praksisfellesskapet å organisere eit mentorprogram for nye medlemmer, men her er det altså eit ønskje om at fylkesbiblioteket skal ta denne rolla, samstundes som dei bidrar med eit blikk på samarbeidet frå utsida.

Medan skifte i medlemmer kan synast å gje stor fare for ubalanse i eit fellesskap, kan det sjå ut som at stabilitet i gruppa har motsett verknad. Stabilitet i medlemsmassen, gjer tydeligvis også stabilitet i sjølv fellesskapet. Arne oppsummerer det å vere med i eit biblioteksamarbeid som eigentleg berre positive erfaringar. ”Sjølv om vi ikkje utad har klart å framstå som (region¹⁴)biblioteka, så følast det veldig naturleg som ei eining no. Det har jo vore veldig stabilt med biblioteksjefar i regionen no, så det har vore dei same folka neste heile tida. Det gjer at ein blir godt kjent undervegs.” Arne si vurdering av samarbeidet, tyder på at deltakarane har tette relasjonar til kvarandre og med høg grad av tillit, noko som er positivt. Dei må likevel passe på at dei ikkje går i ei av fallgruvene rundt eit fellesskap som fungerer *for* godt. Wenger et al (2002, s. 144) hevdar at ”Without vigilance, having a community may create a toxic coziness that closes people to exploration and external input. In other words, too much community can become counterproductive.” Ein må altså sjå opp for at eit fellesskap ikkje berre blir hygge og dermed miste fokus på framgang, utvikling og utforsking. Dette er truleg ekstra viktig å fokusere på i fellesskap som biblioteksamarbeida i Hordaland, der det er lite utskifte i medlemmer. Sjølv om det er ei vanskeleg tid for fellesskapa å ta in nye medlemmer, betyr ikkje dette at det ikkje også kan vere positivt for fellesskapet med nye medlemmer som gjev nye perspektiv på domenet, og som bringer med seg nye måtar og metodar å løyse oppgåver på.

¹⁴ Her har eg fjerna namnet på regionen Arne er ein del av, for å prøve å sikre anonymitet.

KORLEIS NYE BIBLIOTEKSJEFAR OPPLEVER Å KOMME INN I SAMARBEIDA

Nokre av biblioteksjefane som vart intervjuja byrja i jobben etter at samarbeidet var starta opp. Dei vart spurd om dei opplevde det som positivt eller negativt å vere ein del av eit samarbeid, samanlikna med ein tenkt situasjon der dei ikkje hadde dette fellesskapet.

”Eg synes absolutt det har vore lettare,” seier Frida, og legg til at ”Sjølv om eg har arbeidd i bibliotek i mange år, så har mi rolla endra seg veldig når eg blei leiar – og det er mange ting eg lurar på. Då er det kjekt å ha folk rundt deg som erfaring og som ein kan snakke med; ”korleis løyser du dette?” og ”korleis tenker du om sånn og sånn?” Nei det har vore heilt uvurderleg å ha ei samarbeidsgruppe, det er klart.”

Fleire gjev uttrykk for at deltakarane i samarbeidet er til hjelp og støtte for kvarandre i det praktiske/ i kvardagen. Grete fortel at då ho var nyutdanna bibliotekar og i biblioteksjefstilling, så hadde ho ville vore veldig frustrert dersom ho skulle kome inn i alt arbeidet heilt aleine. Det å ha eit samarbeid å vere i og kunne støtte seg på kvarandre, teknisk, praktisk, og på andre måtar, har for henne vore uvurderleg. ”Då når eg var ganske ny her, hadde vi eit fellesprosjekt. (...) Då var det sjukdom i ein av kommunane, og då tok eg over opplegget i den kommunen. Det er ein slik praktisk ting der vi kunne flyte på kvarandre og hjelpe kvarandre for å kome i hamn. Eg vil seie vi driv og hjelper kvarandre om det trengs, det gjer vi,” seier Grete. Også Heidi er positiv til å bli ein del av eit fellesskap då ho gjekk inn i stillinga som biblioteksjef, og ser ingen ulemper med samarbeidet. Den største fordel for henne, har vore tryggleiken av å ha nokon nærme.

Sjølv om det kan synast som at det er eit kritisk punkt med bytte av medlemmer i eit fellesskap, så er det tydeleg at dei biblioteksjefane vi har intervjuja – og som med tilsetjinga som biblioteksjef fekk eit fellesskap med på ”kjøpet”, er svært nøgde med det. Det kan synast som om at nykommarane generelt er svært positive til verdien samarbeid gjer dei, både personleg, og for bibliotektenestene i deira kommune. Heidi seier det slik: ”(...) det er uvurderleg dette samarbeidet, og har gitt meg personleg mykje både sosialt og fagleg. Men det har også gitt biblioteket mykje fordi eg kan gje eit betre tilbod med samarbeidet.” I det heile er ”uvurderleg” eit omgrep som går igjen i alle dei tre siterte biblioteksjefane som er nye eller relativt nye i eit samarbeid, eit omgrep som det er lett å knytte til at noko har høg verdi.

Det interessant å sjå den klare kontrasten mellom nye medlemmene og meir etablerte medlemmer når det gjeld kva dei uttaler om tema skifte av medlemmer i fellesskapa. Medan dei nyttilsette uttrykker tilfredsheit over å bli ein del av biblioteksamarbeidet ved tilsetjing som

biblioteksjef, blir same situasjon i mange tilfelle oppfatta som vanskeleg for dei etablerte medlemmene. I enkelte tilfelle er det så vanskeleg at det kan karakteriserast som ei slags krise for biblioteksamarbeidet.

Sjølv om dette tilsynelatande ser ut til å vere ein fullstendig kontrast mellom opplevingane til nye medlemmer og dei som har delteke ei stund, så er her nyansar. Det kjem tydeleg fram i intervjuet, at enkelte nye medlemmer bidrar kjapt, og også tek ei leiarrolle i fellesskapet etter kort tid. Men det er personavhengig kven som kjem inn i fellesskapet, og kva dei bring med seg av innsikt, kompetanse og ikkje minst arbeidskapasitet. Med eit mentorprogram til dømes i regi av fylkesbiblioteket, kunne ein kanskje ha sikra at innføringa for nye medlemmer gjekk kjapt for alle, uansett kven dei er, og at dei raskt ser nytten av å ta del i samarbeidet. Då kunne dei nye medlemmene ha fått ei enno betre oppleving av å bli med i fellesskapet. Samstundes kunne ein ha sikra at fellesskapet opna opp for innspel og endringar dei nye medlemmene tek med seg, og ikkje prøver å halde fast i etablerte og innarbeida metodar og løysingar. Til sist kunne ein også ha sikra at dei etablerte medlemmene får eit betre oppleving av å få nye medlemmer inn i fellesskapet, og avverja ei mogleg omstillings-krise.

PERSONLEGE EIGENSKAPAR

Biblioteksamarbeida kan i det heile synast å vere sårbare for kven som deltek i gruppa.

Fellesskapet består jo av menneske, så det er berre naturleg at menneskelege svakheter vil kome fram. Wenger et al (2002, s 140-141) seier det slik: ”The potential for this downside is inherent in all communities – they are, after all, composed of people (...).” Som vist over går dette på engasjement og deltaking, men også ulikskap i grunnleggjande innstilling til arbeidet som biblioteksjef kan vere ei utfordring.

I det eine samarbeidet, var det ein periode veldig dårleg samarbeidsklima. Berit fortel av ho gjekk frå møta og var utslitt av den negative energien, og av å gjenta dei same diskusjonane om og om igjen; ”Det var mange gonger du gjekk der frå, og tenkte at dette orker eg berre ikkje, det gir deg ingenting.”

Men deltakarane i biblioteksamarbeidet klarte å snu klima i gruppa. Med midlar frå fylkesbiblioteket reiste dei på samling over fleire dagar i ein annan by. Der hadde dei fagleg program som dei opplevde som svært lærerikt. Dei var også ute og åt saman, og hadde hyggeleg samvær utanom det jobbmessige. I løpet av samlinga tok dei opp dette med klaging og negativitet. Om det er noko særskilt, så skal det sjølvsagt vere mogleg å ta det opp, men det kan ikkje vere dei same klagene kvar gong, seier Berit, og legg til at ”Det kan ikkje vere

slik at vi skal syte og klage ein time før møtet kan begynne, for ofte går det jo opp igjen det same, og det er dei same folka – og det blir veldig tungt då.” Etter at dei kom tilbake frå samlinga, så har det berre vore positivt, og folk har forstått at klaging ikkje fører dei nokon veg. ”Det er mykje betre,” seier Berit. ”No er det gøy å gå på møta, og du får energi av det. Vi skal nokon stad, og det er noko vi ser for oss at vi skal få til i lag – ikkje berre denne negative kringlinga. Det er to forskjellige erfaringar.”

I eit fellesskap, kan det vere positivt med ueinighet, sidan dette skapar vitalitet og sidan diskusjonane kan føre til at fellesskapet vidare. Diskusjon om og rundt domenet, kan gjere kunnskapen og innsikta til medlemmene djupare og betre. Men om det blir for mykje ueinighet i eit fellesskap, kan dette føre til det Wenger et al (2002) kallar for fraksjonering. Fraksjonering er når ueinigheten rundt domenet blir så stor at interne stridigheitar gjer at medlemmene nyttar all energi på å understreke forskjellar, i staden for å bevege fellesskapet framover. Det kan sjå ut som at det i ein periode var nettopp dette som gjekk føre seg i samarbeidet til Berit. Ein gjekk i ring med dei same diskusjonane, og kom ingen veg. Samarbeidet var gått heilt i stå, og som Berit seier var det energislukande og lite givande å vere ein del av.

I tillegg til at samarbeidsgruppa hadde lite fruktbare diskusjonar, var den også prega av syting og klaging. I følgje Wenger et al (2002) er det stor fare for at dette skjer når eit domenet innan ein organisasjon føler seg marginalisert gjennom å vere lite synleg og lite verdsett. Mange bibliotektilsette kan nok føle at bibliotek er eit underkjent og usynleg tema for kommuneleiing og politikarar. Det er lett å føle seg oversett, lite synleg og nettopp marginalisert. Då kan vegen vere kort for å ønskje å dele dette med kollega som ein veit vil forstå situasjonen, kanskje fordi dei har det nett på same vis. Marginalitet og misnøye kan føre til sterke band mellom medlemmer i eit fellesskap, og det kan følast godt å få utløp for misnøya ein sit inne med. Men dersom misnøya blir sjølve domenet, har den liten verdi i seg sjølve, og ingen ibuande kraft til å skapa endring og utvikling.

Slik eg ser det, er det mogleg å tolke det slik at fraksjonalisering og marginalisering vart eit problem i dette samarbeidet samstundes. Det er ikkje uvanleg at fleire ulike typar av ubalanse i eit fellesskap kjem i kombinasjon med kvarandre, og slik forsterkar verknaden av kvarandre (Wenger et al, 2002). Samarbeidet var kome til eit punkt der det med Berit sine ord ”gir deg ingenting.” Redninga i dette tilfellet vart førstehjelp frå fylkesbiblioteket, som gav tilskot til at heile samarbeidet kunne reise vekk saman og så å seie pleie relasjonane seg i mellom. I tillegg

var redninga ei rådsnar leiing av samarbeidet som planla denne samlinga og søkte fylkesbiblioteket om midlar. Det var også leiar og andre kjernemedlemmer av gruppa som klarte å få i gang ein konstruktiv debatt om kva som skal vere domenet i samarbeidet. Dei fekk dermed snudd samarbeidet frå endelause diskusjonar og klagesong, til kjekke møter fulle av energi, og ein gjeng som er på veg nokon stad saman.

KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon er i det heile ein føresetnad for at samarbeid skal fungere. Fleire av bibliotekleiarane har opplevd at dette har gitt utfordringar i dei fellesskapa dei er ein del av. Nokre gonger blir avgjersle tatt utan at alle er ordentlig informert om kva som skal gå føre seg, eller kva konsekvensar dette vil få for den enkelte deltakar i samarbeidet. Frida seier at ho har følt at nokre gonger har ting blitt bestemt utan at det har blitt tatt opp i gruppa. ”Det har eg ikkje vore så nøgd med – at det har blitt sendt av garde søknader utan at vi har høyrte noko om det, det er ikkje så kult.”

Eit liknande døme kjem frå samarbeidet til Grete; ”Det var eit prosjekt (...) og der var ikkje ting ordentlig gjennomgått – og plutselig så dalte det jo ned ei rekning til kvart enkelt bibliotek utan at vi var promotert i samband med det. Det var eit minstemål for å vere med syns eg.” I hennar samarbeide har også nokre av biblioteka inngått eit tett samarbeid, utan at dei andre deltakarane i samarbeidet føler seg tilstrekkeleg informert. Det treng ikkje nødvendigvis vere noko problem at nokre samarbeider tettare enn andre: ”Men då må vi ha full kommunikasjon heile tida, ikkje store prosjekt som går føre seg utan at dei andre er informert, då skapar det berre misnøye og mistru. Full kommunikasjon heile vegen om kva som går føre seg, er ein føresetnad, elles så går det ikkje,” seier Grete.

Dersom kommunikasjonen ikkje er god i eit samarbeid, kan dette gå ut over tilliten mellom medlemmene. For at eit samarbeid skal fungere som eit praksisfellesskap, må medlemmene skape ei open atmosfære der tillit ein nøkkelfaktor. Wenger et al (2002, s. 37) seier følgjande om tillit: ”Learning requires an atmosphere of openness. Each community develops a unique atmosphere – intense or laid back, formal or informal, hierarchical or democratic (...) Trust is a key to this proses.” Er tillit til stades, er det mogleg for medlemmene å vere opne med kvarandre, og også tørre å ta opp dei vanskelege spørsmåla og diskusjonane - og slik skape fruktbare læringsprosessar i fellesskapet.

Det er også mogleg at det som blir sagt om mangel på diskusjon og informasjon om enkelte tema, kan ha bakgrunn i at det er for langt mellom leiar, eller leiar og kjernegruppe i eit

samarbeid – og resten av medlemmene. Ein skulle tru dette helst ville skje i større fellesskap enn det som er i biblioteksamarbeida i Hordaland, men det er ikkje nødvendigvis talet på medlemmer som avgjer kva ubalanse som skal finne stad i eit fellesskap. Wenger et al kallar denne ubalansen for stratification, og forklarar det med at ei aktiv kjernegruppe er ein viktig kjernefaktor, men: ”too much distance between the core group, experts, and other participants creates distinct classes of members that prevent the community from developing a common identity.” (Wenger et al, 2002, s. 146)

Ein kan altså sjå for seg at denne mangelen på kommunikasjon mellom medlemmene i eit samarbeid, eigentleg spring ut av arbeidsomme leiarar som står på og reint faktisk gjer ein fabelaktig jobb for fellesskapet. Som vi har sett tidlegare i analysen, er det også tydeleg at i fleire samarbeid blir mykje av arbeidet overlata nettopp til leiar eller ei kjerne av engasjerte medlemmer i fellesskapet. Då er det kanskje lett å ta avgjersler på saker som burde vore diskutert meir i plenum før dei vart avgjort, utan å tenkje over at konsekvensen kan bli svekka tillit frå dei medlemmene som ikkje fekk vere med på å bestemme. Det kan kanskje seiast at mangelen på kommunikasjon kan sjå ut til å gå begge veger på dette punktet. Dei aktive medlemmene føler at dei ikkje blir høyrd eller at der er mangel på interesse, medan nokre medlemmer sit og føler på å at dei ikkje får vere med på å ta avgjersler som gjeld dei sjølve. Kommunikasjon og tillit kan synast å vere eit viktig tema for å få samarbeida til å fungere godt som praksisfellesskap, med open og læringsrik dialog mellom medlemmene.

I alle biblioteksamarbeida i Hordland er det ein person som har leiar- eller koordinatorfunksjon. Wenger et al (2002) viser til fleire studiar som har vist at denne funksjonen er den viktigaste faktoren for at eit praksisfellesskap skal bli ein suksess. Ein koordinator er eit medlem av fellesskapet som hjelper dei til å halde fokus på domenet, heldt relasjonar ved like, og utviklar praksisen. Gode koordinatorar er kunnskapsrike og lidenskapelig opptatt av emnet fellesskapet arbeider med, og har gode evner når det gjeld å bygge nettverk og til å få auge på individuelle behov. Dei kjenner godt nok til gruppe dynamikk til å forstå når fellesskapet beveger seg mot ei splitting eller når ein del av gruppa er dominerande i høve dei andre. Å leie eit praksisfellesskap er annleis enn anna type leiing, og det er derfor lett å trø feil.

I døma over, kan det sjå ut som at koordinatorar, gjerne i samarbeid med kjernegruppa i samarbeidet, ikkje har hatt nok tid eller gode nok evner til nettverksbygging til å sørgje for at alle medlemmene i gruppa får ta del i avgjersler. Ei løysing, som allereie er i gang i fleire av

samarbeida i Hordland, kan vere å rotare på kven som fungerer som leiar/ koordinator. Då blir byrden med å ha denne rolla delt på fleire, noko som ofte lagar sterkare bindingar mellom kjernemedlemmene. Ei slik ordning gjer at fellesskapet beveger seg meir i retning av kollektivt leiarskap (Wenger et al, 2002).

ULIK ØKONOMI

Grete nemner også ulikskap i økonomi for dei deltakande biblioteka som eit problem i samarbeidet ho deltek i. Ho seier at ”(...) av og til kan det kome ting som går på økonomi, fordi enkelte har så mykje pengar at dei omtrent kan gjere kva som helst – medan andre ikkje har noko pengar.” Samarbeidet skal no ha eit felles prosjekt som involverer innkjøp av utstyr, og ho har i grunnen ikkje midlar til å gjere dette innkjøpet på sitt knappe budsjett. Likevel seier ho at ”men då må du nesten – når alle andre vil så kan du ikkje vere festbrems heller, så då tenker eg at eg får ta det frå ein eller annan stad. Men eg veit jo at det vil gå ut over mediebudsjett og kursbudsjett og slikt. Så ulikskap i økonomi kan nokre gongar vere ei kjelde til problem i eit samarbeid.”

Ei løysing på dette, kan enkelt nok vere at biblioteksamarbeida blir utrusta med tilstrekkeleg med økonomiske ressursar til at mykje av aktivitetane som går føre seg i samarbeida kan bli tatt frå ein felles pott i staden for å vere avhengig av den einskilde kommune sin økonomi, og medfølgjande avgrensingar. Hordaland fylkesbibliotek har som del av prosjektet ”Biblioteklandskap i endring” gitt biblioteksamarbeida ein fast sum kvart år til disposisjon for samarbeida. I tillegg har samarbeide fått ein del midlar etter søknad til ulike aktivitetar, og det er gitt store summar til utvikling av felles nettstader for samarbeida, som gjeld tre av dei fire samarbeida som er med i denne oppgåva. Fylkesbiblioteket har sjølv sagt også avgrensa med midlar, og dei frie midlane som dei disponerer er hovudsakleg knytt til prosjekt. Det er likevel tydeleg at faste økonomiske bidrag til samarbeida, vil vere med på å styrke aktivitetar og viske ut ulikskap mellom biblioteka, ja rett og slett sikre at alle kan delta på lik linje.

TIDSBRUK

Det tek tid å samarbeide. Ein sak er at samarbeidet tek tid å utvikle. ”Det har tatt lang tid å utvikle eit slikt samarbeid, for vi må snakke oss saman – og det tok veldig lang tid. Det at vi klarte det til slutt, har gitt eit grunnlag for at det er enkelt å ringe til kvarandre,” seier Arne. Ei annan sak han er opptatt av når det gjeld tid, er at ei avgjersle kanskje ikkje blir tatt så fort som dersom det var færre som skulle vere med på diskusjonen; ”Det som ein kan seie dersom ein skal trekke fram noko som kanskje hemmar litt, så er det at ting tek tid. Ting som du

kanskje hadde gjort raskare sjølv om du hadde kome på det, tek lengre tid fordi det er mange fleire meiningar om ting.”

Det er også naudsynt å bruke tid på å halde ved like eit samarbeid, noko som til tider kan gå på bekostning av eller kome i konflikt med dei pliktane ein har til eige kommunale bibliotek. ”(...) det er tidkrevjande også – med samarbeid, og kor mykje du skal legge ned i samarbeidet og kor mykje du skal legge ned i det kommunale biblioteket blir heile tida ei avveging. Innimellom må du kanskje legge det eine til side for det andre,” seier Cecilie. Ho synes at det som er vanskelege med samarbeidet er at det består av ulike kommunar som har ulike forventningar til sitt bibliotek. Det blir ofte ei slags splitting mellom å vere lojal mot det kommunale systemet og det lokale biblioteket, og det å være lojal mot samarbeidet. I samarbeidet er det ofte fokus på framtida og utvikla betre bibliotek på lang sikt, noko som gjerne kan kome i konflikt med å få noko bra her og no. ”Man må ta eit val,” seier ho. ”Det er det som er vanskeleg, og at ein kanskje har eit litt ulikt syn på det, og kor de grensene skal gå.”

Det er ingen tvil om at det tek tid å samarbeide. Uansett kva fase i utviklinga av eit samarbeid du er i, så er det naudsynt å investere tid for å få eit fellesskap til å fungere. I ein tidleg fase skal medlemmene i fellesskapet snakke seg saman, bli kjend med kvarandre, og skape eit miljø med tillit og opne relasjonar som legg til rette for sosiale læringsprosessar gjennom meningsutveksling, diskusjon og aktivitetar. I ein meir moden fase, er det naudsynt å bruke tid på å halde ved like fellesskapet, vere på vakt for ulike typar av ubalanse, og setje inn tiltak når ein ser at noko er ute av lage. Og om det er noko dei bibliotektilsette føler dei har lite av, så er det nettopp tid. På same måte som Kortelainen & Rasinkangas (2007) fortel og samarbeidsprosjektet mellom bibliotek i Nord-Finland, så er mange av biblioteka i Hordaland også små og har lite personalressursar. Dette betyr både for biblioteka i Nord-Finland og biblioteka i Hordaland at det meste av arbeidstida er knytt til drift av biblioteka, og ein stor del av arbeidstida er knytt til den tida biblioteket heldt ope for publikum. Det blir med andre ord lite tid att til bibliotekutvikling, på eige hand eller som ein del av eit interkommunalt biblioteksamarbeid.

Det er ikkje til å kome frå at biblioteksjefane som har ansvar for drifta av biblioteket i ein kommune, og som samstundes tek dei i eit interkommunalt samarbeid, vil føle på balansegangen mellom desse to oppgåvene. For Cecilie sin del, betyr dette at sjølv om ho har brukt samarbeidet veldig mykje, og kjem til å bruke det framover også, så har ho innsett at ho

også blir nøydt til å ha blikket litt innover. Ho har skifta fokus frå biblioteksamarbeidet til sitt eige kommunale bibliotek, og gjeve biblioteksamarbeidet mindre tid til fordel for det bibliotekinterne. ”I ein periode i vårt samarbeid, så hadde vi i biblioteksjefsgruppa kanskje blikket retta så mykje utover, at vi mista litt våre andre tilsette av synet fordi det blei så viktig å utvikle regionsamarbeidet. Det gjekk litt på bekostning av dei andre på dei lokale biblioteka, som kanskje følte seg utanfor – og som også har gitt uttrykk for det at det blei for mykje tid lagt ned i regionsamarbeidet. Så det er nok nokre rundar vi går for å finne akkurat den rette forma på det også. Men samarbeidet er helt nødvendig for oss – for at vi skal få gjort ting,” seier Cecilie.

Ho peikar med det på to viktige saker samstundes. Ho peiker på at samarbeidet er heilt naudsynt, ikkje minst for utvikling av biblioteka. Ho peikar også på kor viktig det er at samarbeidet finn den rette forma. I følgje Wenger et al (2002, s. 68) er det vanlegvis fem ulike utviklingsfasar i eit fellesskap, kvar fase med sine spenningar og utfordringar når det gjeld (vidare)utvikling, og ”As community evolve through these stages, the activities needed to develop them also change.” Det kan i denne samanhengen truleg vere nyttig å gjere ei vurdering eller analyse av kva utviklingsfase fellesskapet er i, for å sjå kor det er naudsynt å legge inn innsats og tid får å halde ved like eit levande og verdifullt fellesskap. Ei slik analyse vil hindre at ein nyttar energi der det ikkje er naudsynt, men samtidig kunne vere med på å sikre at det blir lagt ned nok tid for å hindre at fellesskapet skal stagnere og miste sin verdi for dei som deltek i det.

Også når det gjeld tidsbruk, er det viktig å vise til den store verdien eit biblioteksamarbeid har for dei som deltek. Dette kan vere tid som er vel verdt å bruke, og i enno større grad dersom biblioteksamarbeida fungerer som gode praksisfellesskap.

BERRE FOR LEIARAR

Fleire av biblioteksjefane uttrykker bekymring for at biblioteksamarbeidet berre er eit fellesskap for sjefane, og at det blir eit slags forum berre for leiarane som har mindre verdi for dei andre tilsette ved biblioteka. Arne seier at det er ”ei fare ved at dette blir eit slags biblioteksjef-forum, det var eigentleg ikkje meininga. Det var meininga å involvere heile personalet i biblioteka i samarbeidet i større grad. Det er nok ting å hente på å involvere heile staben i biblioteka.” Det kan med andre ord ligge eit ubrukt potensiale i kompetansen og kunnskapen desse tilsette har, som ikkje blir nytta til beste for alle. Han uttrykker at det må leggjast meir vilje i å involvere alle dei tilsette i samarbeidet dersom ein skal få det til: ”Nokre

felles samlingar har vi hatt, men ikkje nok etter mi meining. Det er ikkje nok å få eit referat frå eit møte, det må meir inderleggjerast dersom vi skal utvikle det fellesskapet vidare – til å omfatte stabane i biblioteka.”

At det ofte berre er biblioteksjefane som deltek i samarbeidet, gjer det ofte vanskeleg for dei andre tilsette ved biblioteka å forstå vitsen med at det blir brukt så mykje tid på samarbeidet, noko også Cecilie uttrykkjer i høve sine tilsette som synes ho nytta for mykje tid på samarbeidet og for lite på bibliotekdrifta. Frida fortel at ho nyleg har skifta rolle frå å vere tilsett i biblioteket, til å bli leiar. Ho seier at ”Då eg var tilsett, må eg vere så ærleg å innrømme at eg synes det var vanskeleg å få greie på kva samarbeidet vårt eigentleg gjekk ut på. No når eg får vere med på møta, synes eg det er lettare. Eg har prøvd å involvera dei andre tilsette, slik at alle veit at vi samarbeider.” Ho er bekymra for kor stor verdi det faktisk har for andre enn leiarane å vere med i eit interkommunalt biblioteksamarbeid, og seier at ho ”(...) er redd for at det berre er eg som leiar som har utbytte av det, og at ikkje mine tilsette her har det. Så eg prøver å innlemme alle så godt eg kan i dette.”

Slik eg ser det er kanskje biblioteksamarbeid først og fremst nettopp eit fellesskap for bibliotekleiarane, og kanskje det også er slik det bør vere. Bibliotekleiarane er aleine om oppgåva si i ein kommune. Det er ikkje sjeldan bibliotekleiarane er den einaste bibliotekaren i ein kommune, og mange stader er det einaste tilsett ved biblioteket. Sjølv om staben består av fleire personar, er det bibliotekleiarane som har hovudansvar for utviklinga av bibliotektenesta i ein kommune. Ofte er det faglege ansvaret kombinert med personalansvar for dei andre tilsette. Det kan synast som det er stort behov for eit nettverk rundt bibliotekleiarane, og eit interkommunalt samarbeid dannar nettopp eit slikt fellesskapsnettverk.

Sjølv om eit fellesskap for leiarane har stor verdi i seg sjølv, er det likevel synd, slik Arne seier, at det ligg ein ubrukt ressurs av kunnskap og kompetanse i å ikkje involvere heile staben ved biblioteka i samarbeidet. Her trur eg igjen vi bør sjå på ulike gradar av deltaking i samarbeidet. Sjølv om bibliotekleiarane dannar ei kjernegruppe i fellesskapet, er det ikkje noko i vegen for at dei andre tilsette ved biblioteka er perifere medlemmer av det same fellesskapet, og deltek i aktivitetar frå tid til annan. Ei slik perifer deltaking i eit praksisfellesskap, har i følgje Wenger et al (2002) stor verdi. I ein vanleg organisasjon er denne typen halv-hjerta engasjement ikkje å ettertrakta, men i eit praksisfellesskap har denne typen perifer deltaking ein essensiell dimensjon; ”Indeed the people on the sidelines often are not as passive as they seem. Like people sitting at a café watching the activity on the street,

they gain their own insights from the discussions and put them to good use.” (Wenger et al (2002, s. 56) Ved at dei øvrige tilsette i biblioteka får vere med i fellesskapet gjennom perifer deltaking, kan kompetansen som blir opparbeidd gjennom sosial interaksjon i fellesskapet bli delt med fleire. Slik kan biblioteksamarbeida få større innverknad på kompetanseutvikling i biblioteksektoren i sin heilskap.

Dette utfordrar kjernegruppa i biblioteksamarbeida til å invitere inn til slik meir eller mindre passivt engasjement i fellesskapet. Dersom dei gjer det, vil det truleg også gjere det enklare for dei som ikkje er leiarar å sjå verdien av å bruke tid og krefter på å samarbeide. Frida fortel jo at ho har opplevd å sjå verdien av fellesskapet først etter at ho vart leiar, og at ho på grunn av dette prøver å ”innlemme alle så godt eg kan.” Men dette burde vere ei oppgåve for fellesskapet som heilskap, ikkje minst fordi slike tiltak vil vere med på å syne verdien av samarbeidet for alle dei involverte.

VERDIFULLT NETTVERK

Det er i alle fall tydeleg at for bibliotekleiarane eg har intervjuja, så dannar samarbeida eit svært verdifullt nettverk. Eit av omgrepa som går igjen er kor verdifullt det er å ha eit nettverk, både i reint faglege saker, men også fagleg-sosialt. Frida synes at felles prosjekt er både utfordrande og kjekt. Ho opplever at prosjekta gjer dei synlege, mykje meir synlege enn om dei hadde hatt små prosjekt kvar for seg. Ho synes også at ein skjerpar seg litt når ein arbeider saman med andre. Når ein er aleine er det mykje lettare å tenke at det får vere godt nok. ”Men når ein er i lag føler eg at vi strekk oss litt lenger og gjer ein enno betre jobb når ein er ein større gjeng som samarbeider,” seier ho. ”Eg føler i alle fall det at samla er vi sterkare enn ein og ein. Eg føler vi jobbar smått og trått i same retning.” At samarbeid og samspel gjev betre bibliotektenester, er også erfart av Hunskaar (2012) og Willey (2014). Deira arbeid viser korleis kvaliteten på undervisning som går føre seg ved akademiske biblioteket, blir styrka gjennom at bibliotekarane arbeider saman i praksisfellesskap.

Fleire nemner kor aleine ein kan føle seg i ei stilling som biblioteksjef. Som allereie nemnd, er mange av dei aleine med sin bibliotekfaglege kompetanse i ein kommune, og alle er i aleine i rolla som biblioteksjef. Arne seier at: ”Det å arbeide som biblioteksjef i eit folkebibliotek er jo ein einsam jobb, både fordi det er ein utkant av kommunen og at det er ei lita eining og eit lite fagmiljø. Vi er avhengig av å ha eit større miljø å drøfte ting i, og då er eit biblioteksamarbeid eit ypparleg forum.” Emma seier det slik: ”For du har jo ingen, du er jo aleine i kommunen om å ha den rollen. Du er ikkje som ein skuleleiar som kan diskutere med

andre skuleleiarar i kommunen, du er aleine biblioteksjef. Du treng nokon andre å diskutere med. Det har vore det viktigaste for meg i samarbeidet. Og så er det jo det at du klarar å utvikle ting på ein betre måte når du er i eit samarbeid enn du hadde klart aleine – det å jobbe med store viktige saker. Du står saman på ein måte. Eg synes det berre er positivt å samarbeide.”

Nettopp denne opplevinga av å ha eit nettverk, og å ha same problemstillingar er noko fleire nemner i intervjuet. Fleire nyttar omgrepa ”å ha nokon å ringe til” eller ”nokon å diskutere med”, som jo er ei praktisk utføring av å ha eit nettverk. Det er ikkje berre møteverksemda som manifesterar kontakten mellom medlemmene i samarbeidet. Det er mykje kontakt mellom medlemmene i biblioteksamarbeidet også mellom møta, og det er i denne typen kontakt at kvardagslege utfordringar og praktiske problem innan fagfeltet blir diskutert. ”Eg kan ringe til dei andre når som helst, og det gjer eg (...) Eg ringer dei andre om det er eit eller anna eg lurar på, trenger råd om eller trenger hjelp til – så det synes eg er ei kjempestøtte”, seier Grete, og legg til at det har vore veldig godt å ha samarbeidet, med folk du kan ringe til som ofte har hatt dei same problema. Då går det an å finne felles løysingar. Også Emma seier at ho ”ringer ofte til dei andre dersom det er slike småting, det er veldig lett å ta ein telefon innan samarbeidet.”

Bibliotekleiarane uttrykkjer at det gjev tryggleik å ha nokon rundt seg som det er lett å ta kontakt med, og som har mykje dei same utfordringane i arbeidskvardagen som deg sjølv. At det er så lett å ta kontakt og diskutere med ein eller fleire av dei andre medlemmene i fellesskapet, tyder på høg grad av tillit mellom dei, og nære personlege relasjonar. Wenger et al (2002, s. 59) seier dette om kva verknad denne typen kvardagsleg og personleg kontakt mellom medlemmene har: ”The one-on-one networking creates a conduit for sharing information with a limited number of people (...) Every phone call, e-mail exchange, og problem-solving conversation strengthens the relationships within the community.” Vidare hevdar dei at den private sfæren, der denne type kontakt går føre seg, og nært knytt til den offentlege sfæren i fellesskapet. Når individuelle relasjonar mellom medlemmene er sterke, vil også hendingar i fellesskapet bli rikare. Dette betyr at ein i eit praksisfellesskap bør ”(...) orchestrate activities in both public and private spaces that use the strenght of individual relationships to enrich events and use events to strengthen individual relationships” (Wenger et al, 2002, s. 59). Det er altså ein balansegang mellom nære individuelle relasjonar og meir offentlege relasjonar i eit praksisfellesskap, og det er viktig å gje rom for både private og meir offentlege sfærar.

For Heidi har det vore ein veldig tryggleik både i det å søkje informasjon og reint fagleg og sosialt å vere med i eit samarbeid. Ho ser også eit tydeleg utbytte av sjølve samarbeidet. I tillegg ser ho også på dette med geografisk tilhørighet som ein eigen verdi i sitt nettverk, fordi dei alle er ein del av den same lokale kulturen: ”(...) Vi kan seie at vi alle er ein del av ein norsk kultur, likevel er det mange ulike lokale kulturar – og den regionale kulturen, ikkje det at den er så spesiell, men eg trur det er ein del fellestrekk her i denne regionen som kanskje ikkje ville blitt kjent igjen eller sett på som positivt i andre regionar. Det å ha ein del fellesnemnarar som gjer ein slags plattform, og det å vite at dei andre veit kva ein snakkar om, og så det at det er kort veg til dei andre,” seier Heidi.

Her er det ein mogleg parallell til Vestheim (1992), og det han seier om bestemmande faktorar som kan ligge bak etablering av eit biblioteksamarbeid. Ein av dei faktorane han peiker på, er relevansen det har at eit samarbeid blir etablert i ein region som allereie dannar eit naturleg samarbeidsområde, og der det eksisterer eit medvit om regionen som heilskap. Det Heidi seier om tydinga av ein felles regional kultur innan biblioteksamarbeidet ho deltek i, støttar opp under den verdien Vestheim legg på det å høyre til i same naturlege region når ein samarbeider. På den andre sida, meiner Wenger et al (2002) at eit fellesskap bør vere merksam på å ikkje bli altfor lokalt, til dømes ved å la geografisk grenser definere fellesskapet sine grenser. Å la slike grenser regulere kven som kan delta og ikkje i eit fellesskap, kan stå i vegen for å danne mangfald som kan maksimere synergien mellom menneska i fellesskapet.

Ut frå dette er det mogleg å sjå både fordeler og ulemper ved eit fellesskap som er definert av geografisk grenser, slik alle biblioteksamarbeida i Hordaland er. På den eine sida er kanskje dei geografiske grensene ein føresetnad for at biblioteksamarbeida i det heile blir danna. På den andre sida er resultatet av grensene at nye medlemmer stort sett berre kjem inn i fellesskapet ved skifte av biblioteksjef. Dette kan gje fare for stagnasjon i eit fellesskap. Dei som deltek i eit samarbeid med så tydelege grenser, må vere merksam på at dette til ein viss grad kan vere eit hinder for utviklinga av samarbeidet som praksisfellesskap.

MØTE I SAMARBEIDA

Det er ulikt kor ofte biblioteksamarbeida i Hordland har møte. Nokon seier dei har møte ein gong i månaden, andre har møte to til tre gonger i halvåret, medan andre igjen har møte to til tre gonger i året. Alle har imidlertid meir eller mindre faste møter. Det kan synast som om det er på møta at dei store diskusjonane skjer, og dei største avgjerdsla blir tatt. ”På møta så er vi ofte ueinige, vi sit ofte og smeller litt og kjem med motsette syn på ting – så på den måten er

det ganske kreativt og konstruktivt det samarbeidet” seier Grete. Men møta er også eit forum for dei små samtale, og tips om praktiske ting. Her går det også føre seg mykje overføring av informasjon og kompetanse, meir eller mindre som ein fast del av møteverksemda.

”Særskilt når vi har møter har vi ein liten seanse der vi snakkar om kvardagen og kva vi har opplevd i biblioteket. Vi tipsar gjerne kvarandre, det gjer vi mykje” seier Emma. Medan Grete seier at ”Møta våre startar alltid med ein uformell runde med siste nytt frå biblioteka. Har du då i mellomtida gjort noko særst vellukka eller prøvd deg på noko nytt – så fortel du det då.”

Arne gjer eit poeng ut av at det ikkje alltid er dei store biblioteka som dreg lasset i alle samanhengar, heller ikkje når det gjeld kunnskapsdeling. Han fortel at dei diskuterer faglege tema på regionmøta. I dei seinare åra har dei særskilt jobba med nettstad og felles søknader.

”Men det er jo sjølvsagt på slike møter også litt uformelle samtaler om praktiske problem ein står oppe i – anten det er budsjett eller det kan vere it-problem eller personalproblem, så er det nyttig å ha det forumet å snakke i,” seier han. Han opplever denne utvekslinga som nyttig både for dei store og dei små biblioteka i samarbeidet ved at ”(...) dei store har høve til å avlaste dei mindre litt, og vi har mykje å lære av dei mindre biblioteka t.d. når det gjeld arrangement, for dei har ofte mange arrangement hos seg – og vi kan dra nytte av korleis det har fungert.”

Jamt over er det ei oppleving av at møta med dei andre i samarbeidet er inspirerende og gjevande, og dei blir ofte inspirert til endringar gjennom å høyre om kva dei andre biblioteka gjer. ”Eg kjem ofte tilbake frå eit møte med nye idear og impulsar. Det er og lettare å forandre på ting når andre har gjort det, då kan vi og gjere det sånn her. I staden for at det er noko eg har funne på heilt av meg sjølv. Det har ført masse forandringar med seg,” seier Berit. Ho synes det er veldig positivt at dei lærer så mykje av kvarandre, og dei driv mykje med idéutveksling. Ho opplever at det er kjekt å treffe andre i same situasjon, og få lufta ting. ”Du trur jo at du er heilt aleine om dei tinga, men når du luftar ting så har veldig mange opplevd det same. Dei har same problemet. Det kan vere alt mogleg småtteri som du trur det er berre eg som sit og slit med... det kan vere filleting, men som er så godt å få lufta for andre som slit med det same,” seier ho. Ho legg også vekt på den sosiale biten, og det å vite at du alltid har nokon å støtte deg på. Ho synest det er positivt at ein får mykje støtte i dei andre når ein har utfordringar i arbeidskvardagen. ”(..) vi står på ein måte i lag utad, at vi er ei eining på eit vis – det stiller oss mykje sterkare,” seier ho.

Både Emma, Grete og Berit skildrar her fruktbare og gode møter. Emma fortel også korleis ho opplever ueinigheit i gruppa som fruktbart. Det er viktig at fellesskapet har denne funksjonen. At det er takhøgd og rom for å ytre ulike syn og ta ein real diskusjon, fører fellesskapet framover og hindrar at det stagnerer. For at møta skal få den rette dynamikken av fruktbare diskusjonar, er tillit ein nøkkel. Når tillit er til stades, kan møter bli både intense, innhaldsrike og engasjere medlemmene til gode diskusjonar. Wenger et al (2002, s. 37) seier det slik: ”Effective communities are not necessarily without conflict. In fact, the stronger a community, the better it is able to handle dissension and make it productive. In good communities strong bonds withstand disagreement, and members can even use conflict as a way to deepen their relationship and their learning.” Skildringa av dei gode møta i biblioteksamarbeida og dei fruktbare diskusjonane som finn stad der, er med på å understreke at dei fungerer som praksisfellesskap, og at nettopp dei læringsprosessane som ideelt sett skal gå føre seg i eit slikt fellesskap, skjer i møta til samarbeida i Hordaland.

Det er likevel verdt å hugse på at Berit, som tidlegare nemnd, også har negative erfaringar med møter i samarbeida, som var prega av endelause diskusjonar og klaging. Etter at problema vart tatt tak i av samarbeidet med støtte frå fylkesbiblioteket, fungerer no møta svært godt. Dette viser at eit fellesskap der møta opplevast som noko ein ikkje orkar lenger og som tappar energi i staden for å gi deg noko, gjennom kultivering kan bli til ”møter som gjer nye impulsar og idear.” Kultivering kan med andre ord ha stor tyding for om og korleis samarbeida fungerer som gode praksisfellesskap.

Det er interessant å sjå kor ulik rytme dei ulike samarbeida har for kor ofte dei møtes. Regelmessige møter er nemleg med på å skape ein rytme i praksisfellesskap. Wenger et al (2002, s. 63) hevdar at å skape ein rytme i eit fellesskap er eit viktig designelement og at ”The rhythm of the community is the strongest indicator of its aliveness.” Men det er ein kunst å skape riktig rytme. Er rytmen for rask, kan fellesskapet følast heseblesande, medan er rytmen for sakte, følast fellesskapet svakt. Det er ingen riktig rytme for alle fellesskap, men det er viktig at kvart fellesskap finn sin riktige rytme. Med bakgrunn i dette, kan ein ikkje seie at rytmen på kor regelmessig samarbeida skal ha møte skal vere verken på den eine eller andre måte. Kanskje samarbeida møtes så ofte eller så sjeldan som dei no gjer fordi det er det som er den naturlege rytmen for det fellesskapet. Samstundes bør ein vere merksam på at det ikkje blir altfor sjeldan møter, og at det ein kanskje kan kalle ”hjarterytmen” i fellesskapet døyr ut. Det er viktig å halde fellesskapet i live, og regelmessige møter er ein måte å gjere det på.

AUKA KOMPETANSE?

For at medlemmene i eit praksisfellesskap skal ønskje å halde fram med eit fellesskap, er det viktig at medlemmene føler verdien av å delta. Auka kunnskap og kompetanse er noko ein ser for seg at medlemmene skal få igjen for ei slik deltaking, og ein stor del av biblioteksjefane som er spurt i denne undersøkinga, svarte positivt på om dei opplever at biblioteksamarbeidet gjev dei dette. Resultata samsvarar med forskning gjort av Miller (2011) og Belowski, Ladwig & Miller (2013), som har erfart at praksisfellesskap kan fungere som eit verktøy for utvikling av felles kompetanse og ekspertise i eit samspel mellom bibliotekarar.

Arne seier at det det å vere ein del av eit større fellesskap har gitt han ny kompetanse på heile bibliotekfeltet, særskilt i form av nye idear. På konkret spørsmål om biblioteksamarbeidet har gitt han ny kompetanse, svarar Arne at: ”Du kan sjå korleis andre kommunar arbeider, du ser det mykje betre enn om du berre hadde lest om det i lokalavisa. Det blir litt annleis å sitje ned ein heil dag og snakke gjennom ting. (...) Så svaret er absolutt ja på det.” Han legg til at ”Eg trur det ligg mykje på det som er vanskeleg å seie, og som er litt udefinerbart – at det går meir på det at du etablerer eit samarbeid, og at du har eit nettverk.”

Mange dreg fram ei oppleving av å lære og utvikle seg i samarbeidet, at dei synes alle er flinke til å dele kunnskap og kompetanse, og at dei inspirerer kvarander til å prøve ut nye ting. Til dømes seier Berit at: ”vi har lært veldig mykje frå andre. Veldig masse som vi har begynt med her – ah! no har dei gjort det der, då gjer vi det også. Så det gjer vi heile tida.” Dina legg vekt på at ho opplever ei utvikling i samarbeidet, og at dei utfordrar kvarandre gjennom gode faglege diskusjonar. ”Det er ikkje sikkert eg sit på heile kunnskapen sjølv – og då er det naturleg å kontakte ein av dei andre,” seier ho, og seier vidare at ”Vi er god på forskjellige område, så vi dreg nytte av det dei andre kan. Heile tida får du eitt eller anna input. Det treng ikkje vere så voldsamt, gjerne også småting. Når vi diskuterer ting også, så er det mange måtar å sjå ting på – det blir ei utvikling med samarbeidet. Eg føler det er veldig viktig.”

Nettopp dette med at det er eit utvikling i samarbeidet, og at dei utfordrar kvarandre gjennom gode faglege diskusjonar, blir understreka av fleire. I samarbeidet som Cecilie deltek i er dei åtte stykk som alle kanskje tenker på litt ulik måte. Ho set pris på at alle bringer inn sin tankegang når dei diskuterer eit tema, og meiner dei får ei bredde som ein aldri hadde fått aleine. ”Du kan kome med en ide som du synes er god, og så kan du få motforestillingar som gjer at du tenker at dette er ikkje noe å jobbe vidare med – i staden for å jobbe lenge med noko som ikkje er noko. Eller motsett, at du kan få støtte eller innfallsvinklar til den

ideen. Fleire måtar å tenke på, det er alltid bra,” seier ho. Grete seier at ho føler at eit biblioteksamarbeid gjer både fagleg utvikling og støtte for den enkelte som er med, dessutan så bidrar det til at ein blir utfordra på sin eigen motstand mot endring. ”Nokre gongar er det den personen som sit og strittar imot, og nokre gongar er det den personen, og nokon gonger er det meg – for vi utfordrar kvarandre sine tankar litt. Det er utruleg mange positive sider ved å ha denne typen samarbeid,” seier ho.

For Heidi er det tryggleik og ikkje kompetanse som er viktigast når det gjeld verdien av biblioteksamarbeidet. Ho seier at: ”Det er kanskje ikkje der det er mest kompetanseheving for min del, det er meir tryggleiken og det å få idear – og kanskje få bekrefta ein del ting, og avkrefta for den sak skyld. Ingen sak er for liten og det er veldig lav terskel for det meste i grunnen – og vi trivest med kvarandre.”

Dette med tryggleik går igjen som ein raud tråd hjå mange av biblioteksjefane, ofte i samanheng med kunnskap- og kompetansedeling. Frida seier at ”Når ein føler seg så usikker sjølv, er det godt å høyre kva andre tenker. Nokre gonger kjem vi fram til noko vi synes er lurt, og som kan prøvast ut. Det å vere aleine på haugen er aldri bra, samarbeid er gull.” Same biblioteksjef seier at dersom ho skal stille eit spørsmål om eit emne ho føler ho burde vete meir om, så ”tør eg ikkje sende det ut på BibliotekNorge, for då blottlegg eg jo min inkompetanse, og det vil eg jo ikkje. Så då er det mykje tryggare å sende til mi samarbeidsgruppe, eller fylkesbiblioteket – som eg og har nytta meg av.”

Alt som her blir sagt av korleis biblioteksjefane i Hordaland opplever at biblioteksamarbeida gjev dei ny kunnskap og kompetanse oppsummerer mykje av det som tidlegare er sagt i denne analysen. Dei oppnår denne nye kompetansen gjennom å samhandle med dei andre i samarbeidet. Dei har stor tillit og tryggleik til kvarandre, noko som gjer at dei kan vere ueinige og diskutere hardt. Fleire understrekar at slike diskusjonar fører dei framover, og her er også sagt at det fører til at dei aksepterer endringar. Saman er vi sterkare er eit mantra som ser ut til gå att, men også at saman er vi tryggare. Tryggleiken og tilliten opnar ikkje berre for at diskusjonane kan gå høgt i samarbeidet, men også for at tenestene som blir gitt, er betre enn dei hadde vore utan samarbeidet. Dei ser til kvarandre, og finn tips og idear. Dei tør meir når dei står saman, dei tør å prøve nye ting, og dei tør å vere meir synlege. Samarbeidet får dei også til å yte betre, ved at dei skjerpar seg når dei er fleire om oppgåva, og at dei kan lene seg på kvarandre sin kompetanse og ikkje trenge å vere god i alt.

Det er viktig med tryggleik, men det er også viktig at tryggleiken ikkje blir viktigare enn å drive biblioteksamarbeidet framover. Når fokus på kompetanse må vike for verdien av tryggleiken i seg sjølve, slik ein kan forstå Heidi i sitatet frå intervjuet, er det grunn til å vere på vakt. Dersom fokuset på fellesskapet blir berre hygge, tryggleik og kos, risikerer ein at medlemmene vil slutte å utfordre kvarandre og drive samarbeidet framover. Det er viktig å finne ein balansegang mellom det familiære og det spanande (Wenger et al, 2002).

Tryggleiken er, som nemnd over, eit viktig grunnlag nettopp for at utvikling skal gå føre seg i samarbeida, men ikkje dersom den som rein hyggefaktor skuggar for den eigentlege oppgåva – nemleg å utvikle domenet av bibliotektenester og –kompetanse. Tryggleiken må nyttast som ein basis for å våge å gjere endringar og nye ting, ikkje som ein faktor for status quo. Nettopp tryggleik nytta på denne måten, blir skildra av Cecilie. Ho meiner at veldig mykje av det dei har gjort, botnar i at dei har hatt samarbeidet i ryggen og at det blir ein slags synergieffekt.

”Det er ein slags tryggleik i å ha samarbeidet, at du veit at det er meir enn berre ditt bibliotek – at du er ein del av en større heilskap. Det er viktig. Det er vi har våga å satse på andre prosjekt eller å prøve ut ting, er vel fordi vi heile tida har prøvd ut ting i samarbeidet – og då er det lettare å fortsetje med det,” seier Cecilie.

FYLKESBIBLIOTEKET SIN ROLLE SOM KULTIVATOR

Dei intervjuja biblioteksjefane vart spurd om korleis dei opplever fylkesbiblioteket sin rolle i høve biblioteksamarbeidet. Svara på dette spørsmålet var i stor grad positive. Men biblioteksjefane vart også spurd om korleis fylkesbiblioteket kan bidra med dei tinga som er problematiske, og i desse tilbakemeldingane kjem det fram saker som dei ikkje er fullt så nøgde med.

Arne meiner at ”fylkesbiblioteket er veldig viktig for å vedlikehalde samarbeidet. Det vil jo gå i bølger dette, nokre gonger går det greitt og nokre gonger er det litt meir å ta tak i.” Han seier vidare at ”Når det gjeld fylkesbiblioteket så har vi jo ein partnerskapsmodell. Det synes eg er veldig bra at det har blitt formelt gjennom ei partnerskapsavtale med fylkesbiblioteket, som er viktig for at de kan kome inn og vere ein del av samarbeidet. Det eg ser for meg at vi har brukt for er pengar, blant anna. Vi har også bruk for kompetansen dykkar, men særskilt har vi bruk for midlar til å utvikle samarbeidet.”

Dina føler at fylkesbiblioteket er limet som heldt biblioteksamarbeidet saman. ”Med dei midlane vi har fått har vi kunne jobba meir strategisk mot ny nettstad og andre strategiske

saker”, seier ho. På spørsmål om noko kunne vore betre svarar ho at ”kanskje dersom det var litt meir forutsigbart. No får vi midlar eit par år, og så er det kanskje slutt.”

Frida meiner fylkesbiblioteket er uvurderlig. Samarbeidet ho deltek i er såpass etablerte at ho trur det ville gått av seg sjølv om fylkesbiblioteket hadde trekt seg heilt ut, men ho er glad for at dei ikkje har gjort det. Ho seier at ”No har det vore nokre år i dette samarbeidet, men eg trur aldri vi hadde klart å samle oss om eit så tett og nært samarbeid om ikkje fylkesbiblioteket hadde sparka oss framover. (...) det er noko med limet, eg trur ikkje vi hadde klart det utan.”

Berit legg vekt på at det var fylkesbiblioteket som fekk i gang samarbeidet, og seier at ”(...)det hadde vel aldri kome i gang – ja det hadde kanskje kome no, men i alle fall ikkje så tidleg. Fylkesbiblioteket sette eit press på, men hadde jo også litt midlar å lokka med – som gjorde at vi fekk sett i gang. Vi har fått god hjelp frå fylkesbiblioteket heile vegen synes eg.”

Grete seier ho heile tida har hatt følelsen av at fylkesbiblioteket har vore viktig i prosessen, med jamleg kontakt. ”Eg tenker på den avtalen som har vore mellom det regionale samarbeidet og fylkesbiblioteket, der de har gått inn med midlar. Eg har inntrykk av at det berre har vore positive ting. Fylkesbiblioteket har følgd med på utvikling og stilt litt spørsmål,” seier ho. Men ho har også nokre kritiske merknader til korleis fylkesbiblioteket arbeider mot biblioteksamarbeidet ho deltek i: ”Vi har kanskje sakna at fylkesbiblioteket skulle sett at det også går føre seg noko andre stader enn hjå dei store biblioteka. Elles så har eg berre positive vibber når det gjeld fylkesbiblioteket, og den funksjonar dei har. Eg er veldig opptatt av at det ikkje må forsvinne, då blir det vanskeleg for mange bibliotek i Hordaland.”

Cecilie har eit forslag til korleis dei tilsette ved fylkesbiblioteket kan gå inn og delta til dømes i strategiarbeid i det enkelte samarbeidet: ”Då tenker eg på det at ein enkelte gonger kan få nokon til å være med i samarbeidet, eller på enkelte område, om du skal lage strategiplaner – som med den nye regionale planen – det er veldig greitt å ha eit blick utanfrå som er med på å jobbe saman med oss.” Eit døme på eit område ho hadde sett dette som nyttig er når det gjeld nettstaden, der dei kan tenke seg nokon inn i gruppa for å vidareutvikle nettsidene, reint personalmessig. ”Økonomi og støtte er viktig, det har vi sett på leikmidlane¹⁵, at du kan få gjort veldig mykje med lite pengar, så det er kjempebra. Men vi tenker også personalressursar, og gjerne ein som tenker litt utanfrå, det kan være nyttig,” seier Cecilie.

¹⁵ Leikmidlane var ein prosjektpott som biblioteka i Hordland kunne søkje på som del av prosjektet ”Biblioteklandskap i endring.”

Dei intervjua biblioteksjefane er godt nøgde med fylkesbiblioteket sin rolle i høve samarbeida. Fylkesbiblioteket starta opp samarbeidet, følgjer opp og heldt ved like, og er både hjelpsam, uvurderleg og sjølve limet i samarbeidet. Likevel ser dei for seg område der fylkesbiblioteket kan vere enno betre, som å vere meir føreseielege til dømes når det gjeld økonomiske tilskot over tid, ha like mykje fokus på alle biblioteka, og ønskje om at fylkesbiblioteket involverer seg med personale i konkrete arbeidsprosessar i samarbeida. Fylkesbiblioteket er med andre ord til stades og driv biblioteksamarbeida i Hordaland framover slik som ting fungerer i dag. Dei gjev økonomisk tilskot til samarbeida, som gjev dei økonomisk armslag til å utføre aktivitetar og til å løne ein leiar for samarbeidet. Fylkesbiblioteket har også i stor grad vore involvert i konkrete tenester i samarbeida gjennom utvikling av felles nettstader (men i liten grad i Cecilie sitt samarbeid). Likevel er det grunn til å setje spørsmålsteikn til kor bevisst denne hjelpen frå fylkesbiblioteket si side er. Er det berre ei tilfeldig innblanding ved behov frå fylkesbiblioteket si side? Det er i alle fall ei kjensgjerning at tiltaka som er gjort til no, ikkje ber med seg medvitskap om teoriar om praksisfellesskap. Tiltaka er gjort utan medvit om kva type tiltak som best bør setjast i verk under dei ulike utviklingstrinn i eit praksisfellesskap eller ved konkrete utfordringar i å få biblioteksamarbeida til best mogleg å fungere som arena for læring og kunnskapsdeling, ja som eit praksisfellesskap.

I følge Wenger et al (2002) vil praksisfellesskap utvikle seg naturleg, sidan dei er ein naturleg del av organisasjonslivet. Styrken til fellesskapa ligg i det frivillige engasjementet til medlemmene og framveksten av internt leiarskap. Det er også slik at evna til å lagre kunnskap er ein levande prosess som er avhengig av til ein viss grad av å vere uformell og autonom. Sett i lys av dette, er det vel best at biblioteksamarbeida i Hordaland berre held fram som no og utviklar seg naturleg, med hjelp frå fylkesbiblioteket når ein meir eller mindre tilfeldig får auge på behovet?

Men sjølv om praksisfellesskap utviklar seg naturleg, betyr det likevel ikkje at det ikkje er behov for å dyrke eller kultivere dei. Tvert om så er det slik at "(...) organizations need to cultivate communities of practice actively and systematically, for their benefit as well as the benefit of the members and communities themselves" (Wenger et al, 2002, s. 12). Wenger et al seier vidare at det er mykje ein organisasjon kan gjere for å skape eit miljø der dei kan blomstre. Dei kan verdsetje læringsprosessane, gjere tid og andre ressursar tilgjengeleg slik at dei kan få arbeide, oppmuntre deltaking, og fjerne barrierar. Dersom organisasjonar mislykkast med denne typen aktivitet, vil praksisfellesskap framleis eksistere, men det vil lite

truleg oppnå sitt fulle potensiale, fordi ”Without intentional cultivation, the communities that do develop will depend on the spare time of members, and participation is more likely to be spotty, especially when resources are lean. As a result, communities are apt to have less impact” (Wenger et al, 2002, s. 13). For at biblioteksamarbeida i Hordaland ikkje berre skal eksistere som praksisfellesskap, men ha høve til å nå sitt fulle potensiale, bør dei altså kultiverast.

Dei interkommunale biblioteksamarbeida i Hordland er ikkje del av *ein* organisasjon som kan ta ansvar for felles utvikling av samarbeida som praksisfellesskap. Tvert om har dei kvar og ein sin respektive kommune som overordna organisasjon. Sjølv om biblioteksamarbeida (i ulik grad) er anerkjend av kommunane dei høyrer til, så er det lite naturleg at ein av kommunane tek ansvar for å fungere som ein kultiverande og overordna organisasjon for eit heilt interkommunalt biblioteksarbeid. Men dei samarbeidande biblioteka er alle ein del av biblioteksektoren, der eit overordna organ for alle dei kommunale biblioteka er fylkesbiblioteket, som i denne samanhengen kan fungere som organisasjonen som dyrkar eller kultiverer biblioteksamarbeida i fylket fram som praksisfellesskap. Men då bør dei tilsette ved fylkesbiblioteket bli medvetne på korleis dei skal gå inn og hjelpe, ut frå kva tiltak som høver til kva type utfordring i eit praksisfellesskap.

Det å kultivere eit praksisfellesskap kan ikkje gjerast på same vis som man utviklar vanleg organisasjonsstruktur seier Wenger et al (2002). Kultivering må bli gjort med lett hand, og i ein forhandlingsprosess med dei som deltek i fellesskapet, og kva interesse dei har i å forfølge saken. ”You cannot violate the natural developmental processes and dynamics that make a community function as a source of knowledge and arbiter of experience, including members’ passion about the topic, the sense of spirit and the identity of the community, and its definition of what constitutes expert performance. Rather, you must learn to understand and work with these processes and dynamics,” seier Wenger et al (2002, s. 14) Dette betyr at i tillegg til at dei tilsette på fylkesbiblioteket er medveten på korleis praksisfellesskap best kan kultiverast, bør også dei som deltek i biblioteksamarbeida i fylket bli medvetne på korleis samarbeida best kan fungerer som praksisfellesskap. Her kan ein ta lærdom av prosjektet med kassering og samlingsutvikling i Buskerud fylke, som skildra av Røgler (2014). Prosjektet viser korleis medveten bruk av bruk av praksisfellesskap kan føre til endring og utvikling, i dette tilfellet endring av praksis for dei bibliotektilsette i fylket. Dei tilsette ved fylkesbiblioteket og dei som er involverte i biblioteksarbeid ute i kommunane, bør bli medvetne på det verdifulle potensialet som ligg i at dei betre kan fungere som slike fellesskap,

korleis dei best kan drive denne type utvikling internt i sitt samarbeid, og korleis dei kan arbeide saman med fylkesbiblioteket for å dyrke fram betre fungerande fellesskap.

Å kultivere samarbeid er ein kunst, og både dei tilsette ved fylkesbiblioteket og medlemmene i fellesskapet bør lære seg denne kunsten dersom dei skal få utløyst potensialet og verdien som ligg i at dei interkommunale biblioteksamarbeida betre skal fungere som praksisfellesskap. Slik eg ser det vil eit biblioteksamarbeid som er kunnskapsrikt og godt kultivert som praksisfellesskap, på denne måten kunne bidra til å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka, slik problemstillinga i denne oppgåva lyder.

Underspørsmål til problemstillinga er korleis fylkesbiblioteket kan bidra for at biblioteksamarbeida skal fungerer som praksisfellesskap. Biblioteksjefane som er intervjuja i denne undersøkinga gjer nokre svar på det. Sjølv om dei er nøgd med korleis fylkesbiblioteket gjev økonomisk tilskot til samarbeida, og følgjer dei tett opp på andre måtar, så har dei innspel til korleis dette kan gjerast betre. I tillegg kan vi frå analysen over trekke fram konkrete område der fylkesbiblioteket kan trø til for å gjere biblioteksamarbeida til betre fungerande praksisfellesskap. Slik kan fylkesbiblioteket vere med på å sikre at biblioteksamarbeida fungerer som læringsarena og delingsarena for kunnskap og kompetanse for medlemmene.

OPPSUMMERING AV FUNN

Dei mest typiske aktivitetane i eit praksisfellesskap, går i stor grad føre seg i biblioteksamarbeida i Hordaland. Ut frå dette er det mogleg å seie at biblioteksamarbeida i dag fungerer som praksisfellesskap. Eit anna spørsmål er kor godt dei fungerer som praksisfellesskap, og ikkje minst kva som kan gjerast for at dei skal fungere betre.

Ut frå analysen, ser vi at biblioteksamarbeida har stor verdi for dei involverte. Dei opplever at fellesskapet med dei andre bibliotekleiarane gjev dei eit verdifullt nettverk, og eit trygt og tillitsfullt forum for gode og utviklande diskusjonar. Dei synes at dei saman står sterkare enn ein og ein, dei tør å prøve nye ting, og utfordrar kvarandre til vidareutvikling. Dei intervjuja uttrykker at samarbeida er svært verdifulle for dei både fagleg, og fagleg-sosialt.

Ein finn ulike tema som er eller til tider har vore ei utfordring for biblioteksamarbeida dersom dei skal fungere som gode praksisfellesskap. Hovudsakleg er det desse utfordringane dei møter:

- Manglande dokumentasjon på arbeidsoppgåver
- Manglande kartlegging av kunnskap og kompetanse av medlemmene i fellesskapet
- Vise verdien av samarbeidet, også internt
- Sørgje for at det kjem inn perspektiv frå utsida av fellesskapet
- Nye medlemmer i fellesskapet skaper ubalanse
- Passe på at fellesskapet ikkje blir mest tryggleik og lite utvikling
- At fellesskapet i hovudsak blir eit forum for å få ut frustrasjon over arbeidssituasjonen
- Dårlig kommunikasjon mellom leiing og medlemmer
- Dårlig tid til å fokusere på samarbeid og utvikling vs. drift av biblioteket
- Ulikskap i økonomi gjev ulike føresetnader for å delta og bidra
- Potensiale i å involvere dei tilsette ved biblioteka som ikkje er leiar som perifere medlemmer av fellesskapet

Fylkesbiblioteket har i dag ei rolle der dei til ein viss grad hjelper fram eller kultiverer biblioteksamarbeida, men dette blir gjort på ein litt tilfeldig måte. Analysen viser ei rekkje felt der fylkesbiblioteket kan bidra for at biblioteksamarbeida betre skal fungere som praksisfellesskap. Hovudsakleg er det desse felte fylkesbiblioteket kan bidra med:

- Ta ein mentorrolle for nye medlemmer i fellesskapa
- Bidra med blick og perspektiv frå utsida av gruppa
- Bidra med personalressursar inn i fellesskapet på særskilte arbeidsfelt
- Gje økonomisk eller annan bistand til tiltak for å snu eit dårleg samarbeidsklima
- Gje eit fast og føreseieleg økonomisk tilskot for å sikre at biblioteka kan delta i aktivitetar i fellesskapet på likare vilkår
- Gje likare merksemd til alle biblioteka i eit fellesskap for å unngå marginalisering
- Gje økonomisk tilskot til leiing av fellesskapet, for å kjøpe tid til denne viktige funksjonen

Det vil vere variasjonar i kva utfordringar fellesskapa møter, kva behov dei har for hjelp og involvering frå fylkesbiblioteket, eller behovet for at leiar eller andre i fellesskapet sjølv trør til med tiltak for å endre ubalansar i korleis samarbeidet fungerer som praksisfellesskap. Desse variasjonane vil dømes vere samansetjinga av medlemmer, kva utviklingsfase dei befinn seg i som praksisfellesskap, endring av medlemmer og andre føresetnader for fellesskapet, og generelle svingingar i korleis fellesskapet fungerer.

KONKLUSJON

I denne oppgåva har vi sett på utfordringane med dei komplekse kunnskap- og kompetansekrav for bibliotektilsette, samt strukturelle endringar i biblioteklandskapet basert på danning av interkommunale biblioteksamarbeid. Problemstillinga som skal svarast på i oppgåva er *”Kan interkommunale biblioteksamarbeid vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap?”* med underspørsmål som lyder *”Korleis kan fylkesbiblioteket bidra for at biblioteksamarbeida skal fungere som praksisfellesskap?”* Ut frå intervju med åtte biblioteksjefar i Hordaland som deltek i biblioteksamarbeid, har ein sett på situasjonen i biblioteksamarbeida i Hordaland, og analysert dette opp mot teori om praksisfellesskap.

Analysen syner at biblioteksamarbeida i Hordaland allereie i dag fungerer som praksisfellesskap, men også at dei har potensiale til å fungere betre. Det er naudsynt å løyse ut dette potensiale dersom biblioteksamarbeida skal kunne vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap. Dette fordrar at dei blir kultiverte med kunnskap, medvit og innsikt i eit samspel mellom fylkesbiblioteket og medlemmene i samarbeida.

I dag møter fylkesbiblioteka utfordringane med krav til kunnskap- og kompetanseutvikling i biblioteksektoren med det ein kan kalle tradisjonelle kompetansehevande tiltak som kurs, møter, verkstader og liknande. Denne aktiviteten er både viktig og riktig, og må sjølvsagt halde fram. Samstundes seier heile 15 fylkesbibliotek at dei arbeider med interkommunale biblioteksamarbeid (Bergh, 2012). Noko av grunngevinga for etablering av biblioteksamarbeida, er at dei dannar større kompetanseiningar der dei bibliotektilsette bidrar med ulik kompetanse inn i eit fellesskap. Men i likskap med andre delar av offentleg sektor, er det lagt mindre vekt på den delen av samarbeidet som gjeld uformell læring gjennom arbeidsutføring og samhandling med andre i jobbsituasjonen (Seip, 2011).

Praksisfellesskap representerer nettopp eit læringssystem gjennom sosial interaksjon, og det som gjer praksisfellesskap verdifulle, er måten dei kan auke kunnskapsdeling gjennom sosialisering. Gjennom historieforteljning, mentorrollar og diskusjonar, tillèt praksisfellesskap betre overføring av taus kunnskap (Al-Hawamdeh, 2003). Tross mangfaldet av former eit praksisfellesskap kan ta, er det ein basisstruktur som dei alle har felles og som dannar strukturen som eit praksisfellesskap er bygd opp av. Denne strukturen er ein unik kombinasjon av tre element, nemleg eit *domain* (domene) av kunnskap som definerer tema,

eit *community* (fellesskap) av folk som engasjerer seg i domenet, og ein delt *practice* (praksis) som dei har utvikla for å vere effektive i høve til deira domene. Når desse tre elementa fungerer godt saman, lagar dei ein unik struktur av kunnskap, ein sosial struktur som kan ta ansvar for både for utvikling og deling av kunnskap. (Wenger et al, 2002) Analysen i denne oppgåva syner konkrete tema der det er behov for at fylkesbiblioteket kultiverer biblioteksamarbeida til å betre fungere som gode praksisfellesskap, mellom annan ved å få dei tre elementa eit praksisfellesskap består av til å fungere godt saman. Gjennom å bidra til å kultiverer biblioteksamarbeida som praksisfellesskap, kan fylkesbiblioteket vere med på å gje dei bibliotektilsette eit viktig verktøy for forvaltning av kunnskap og kompetanse i ei utfordrande utvikling- og omstillingstid.

I følgje Wenger et al (2002) vil praksisfellesskap utvikle seg naturleg, sidan dei er ein naturleg del av organisasjonslivet. Styrken til fellesskapa ligg i det frivillige engasjementet til medlemmene og framveksten av internt leiarskap. Det er også slik at evna til å lagre kunnskap er ein levande prosess som er avhengig av til ein viss grad av å vere uformell og autonom. Sjølv om praksisfellesskap utviklar seg naturleg, betyr det likevel ikkje at det ikkje er behov for å dyrke eller kultivere dei. Tvert om så er det behov for aktiv og systematisk kultivering. Dersom det ikkje blir gjort, vil praksisfellesskap framleis eksistere, men dei vil lite truleg oppnå sitt fulle potensiale. Praksisfellesskapa vil då vere avhengige av den tida medlemmene har til overs, og deltaking vil truleg bli meir tilfeldig, særskilt dersom det er lite ressursar. Som eit resultat, vil fellesskapa ha mindre verknad. (Wenger et al, 2002)

For dei tilsette som deltek i biblioteksamarbeida i Hordaland er tid og ressursar mangelvare. Det er essensielt at fylkesbiblioteket, og dei som deltek i samarbeida, i fellesskap kultiverer biblioteksamarbeida. Men å kultivere eit praksisfellesskap er ikkje det same som annan type organisasjonsutvikling. Det er viktig med ein balanse mellom å la praksisfellesskapa vekse og blomstre på eigen hand, og å setje inn tiltak og kultivere når det er behov for det (Wenger et al, 2002). Dei som skal kultivere må med andre ord ha medvit, innsikt og kunnskap om korleis eit praksisfellesskap fungerer, korleis det kan utvikle seg, kva fallgruver ein kan falle i, og kva tiltak som må til for å løyse utfordringar i fellesskapet. For at biblioteksamarbeida skal fungere som gode praksisfellesskap, er det grunnleggjande at både tilsette ved fylkesbiblioteket og medlemmene i biblioteksamarbeida, får denne medviten, innsikta og kunnskapen.

Det uforløyste potensiale som ligg i at biblioteksamarbeida kan fungere betre som praksisfellesskap, kan bli løyst ut gjennom at fylkesbiblioteket tek ei rolle som kultivator, i nært samarbeid med deltakarane i biblioteksamarbeida. For fylkesbiblioteket kan dette gje ei ny og viktig rolle som kompetanseutviklar, ei rolle som kan bidra til at interkommunale biblioteksamarbeid kan vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap. Å kultivere eit praksisfellesskap er ein kunst, og det er ein kunst som fylkesbiblioteket bør læra seg. Eit praksisfellesskap kan samanliknast med ein blome (Wenger et al, 2002). Du kan så frøet, men vekse må blomen gjere sjølv. Det fylkesbiblioteket kan bidra med, er å gjere veksttilhøva optimale, slik at blomen får vekse seg så stor og sterk som den har potensiale for å bli.

Rammene for denne oppgåve set grenser for kva eg kan undersøke. Men dersom eg skulle ha arbeidd vidare med tema interkommunale biblioteksamarbeid og praksisfellesskap, ville eg ha analysert kvart av biblioteksamarbeida i Hordland for seg, diagnostisert eventuelle utfordringar og ubalansar i kvart av samarbeida, og sett på naudsynte tiltak for at dei skal fungere betre som praksisfellesskap. I eit samarbeid mellom fylkesbiblioteket og dei involverte i biblioteksamarbeida, kunne ein ha nytta innhaldet i denne oppgåva til å vidareutvikle biblioteksamarbeida i Hordaland som praksisfellesskap. Ein føresetnad hadde vore å sørge for kompetanseheving på praksisfellesskap som læringssystem for alle bibliotektilsette i fylket. Resultatet kunne vore ei betre tilrettelegging for kunnskapsdeling gjennom sosialisering, noko som ville ha auka verdien av biblioteksamarbeida.

LITTERATURLISTE

- Al-Hawamdeh, S. (2003). *Knowledge Management: Cultivating knowledge professionals*. Oxford: Chandos Publishing.
- ABM-utvikling (2006). *Bibliotekreform 2014, Del I Strategier og tiltak*. Oslo: ABM skrift 30/2006.
- ABM-utvikling (2006). *Bibliotekreform 2014, Del II Nettverksbiblioteket – Nettverk for kunnskap og kultur*. Oslo: ABM skrift 31/2006.
- ABM-utvikling (2009). *Kompetanseutvikling i bibliotek: Rammer og prioriteringer*. Oslo: ABM-skrift #56/2009.
- Audunson, R. (2005). The public library as a meeting-place in a multicultural and digital context: The necessity of low-intensive meeting-places. *Journal of Documentation*, 61(3), 429-441.
- Bergh, G. (2012). *Fylkesbibliotekundersøkelsen 2011*. Oslo: Nasjonalbiblioteket.
- Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det norske samlaget.
- Belzowski, L. & Miller. (2013). Crafting Identity, Collaboration, and Relevance for Academic Librarians Using Communities of Practice. *Collaborative Librarianship* 5(1). 3-15.
- Blackler, F. (2002). Knowledge, Knowledge Work and Organizations. I: C. W. Choo & N. Bontis (eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. 47-64. Oxford: Oxford University Press
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Castells, M. (2002). *The information age: Economy, society and culture*. (Bind 1: The rise of the network society). 2 utg. Oxford: Blackwell.
- European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services (CEEP) & European Federation of Education Employers (EFEE). (2014). *Matching education with the needs of public services - Challenges for policy and practice and a catalogue of best practices*. Henta 3.11.2014 frå: <http://www.ceep.eu/images/stories/pdf/events/competences/report.pdf>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31, 527–540.
- Henrich, K. J. (2010) Communities of Practice at an Academic Library: A New Approach to Mentoring at the University of Idaho. *The Journal of Academic Librarianship*. 36 (2), 158–165.
- Hordaland fylkeskommune (2014) *Premiss: kultur. Regional kulturplan for Hordaland 2015-2025*, Bergen: Hordaland fylkeskommune.

- Hordaland fylkeskommune. (2010a). *Strategisk plan for bibliotek i vidaregåande skule i Hordaland 2011-2015*. Bergen: Hordaland fylkeskommune.
- Hordaland fylkeskommune. (2010b). *Strategi for kompetanseutvikling i folkebibliotek og skulebibliotek i Hordaland 2011-2015*. Bergen: Hordaland fylkeskommune.
- Hordaland fylkeskommune. (2013). *Sluttrapport for prosjektet Biblioteklandskap i endring*. Henta 25.11.2014 frå:
<http://www.hordaland.no/Global/kultur/fylkesbiblioteket/dokument/Sluttrapport%20for%20prosjektet%20Biblioteklandskap%20i%20endring.pdf>
- Hunskår, I. (2012). *Undervisande bibliotekarar I medisinske og helsefaglege bibliotek. Kompetanse, roller og identitet*. Masteravhandling. København: Det informationsvidenskabelige Akademi.
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Johannessen, A. & Tuft, P. A. (2007). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kortelainen, T. & Rasinkangas, P. (2007). Sharing expertise and innovation: Communities of Practice in the development of small libraries. *Advances in Library Administration and Organization*, 25, 239 – 257.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lov om folkebibliotek (1986). Lov 20. desember 1985 nr. 108 om folkebibliotek (folkebibliotekloven). Henta frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108?q=lov+om+folkebibliotek>
- Miller, R. E. (2011) Reference Communities: Applying the Community of Practice Concept to Development of Reference Knowledge. *Public Services Quarterly*, 7, 18–26.
- NOU 2013:4 (2013). *Kulturutredningen 2014*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Nonaka, I., Peltokorpi, V., & Tomae, H. (2005). Strategic knowledge creation: the case of Hamamatsu Photonics. *Int. J. Technology Manangement.*, 30(3-4), 248-264.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjon: En innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spartacus. Utgitt 1966 med tittel: The tacit dimension.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Prop. 135 L (2012–2013) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak): Endringer i lov om folkebibliotek. Tilråding fra Kulturdepartementet 26. april 2013. Henta 25.11.2014 frå: <http://www.regjeringen.no/pages/38309943/PDFS/PRP201220130135000DDDPDFS.pdf>
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Røgler, J. (2014). The case for Weeding: The Buskerud Bandits' Contribution to a Knowledge-Based Discarding Practice in Norwegian Public Libraries. *Journal of Library Administration*, 54 (5), 382 - 402.
- Samarbeid (2014). I Wiktionary. Henta 12. desember 2014 frå: <http://no.wiktionary.org/wiki/samarbeid>
- Samfunns – og næringslivsforskning AS. *Rapport nr. 26/06: Framtidens ledelse i kommunene*. Oslo: Kommunenes sentralforbund.
- Saracevic, T. & Kantor, P. B. (1997). Studying the value of library and information services. Part I. Establishing a theoretical framework. *Journal of the American Society for Information Science*, 48, 527-542.
- Seip, Å. A. (2011) *Kompetanseutvikling i offentlig sektor. Læring i arbeid*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Henta 25.11.2014 frå: <http://www.fafo.no/pub/rapp/10144/10144.pdf>
- St.mld.nr 23. (2008-2009). *Bibliotek: Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid*. Oslo: Det kongelige kultur- og kyrkjedepartement.
- St.mld.nr 22. (1999-2000). *Kjelder til kunnskap og oppleving: Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet*. Oslo: Det kongelige kulturdepartement.
- Statens Bibliotektilsyn. (2002). *Et nytt løft. Fylkesbiblioteket – revitalisert, ikke utrangert*. Oslo: Statens Bibliotektilsyn.
- Statskonsult. (2001). *Strategisk kompetanseutvikling*. Henta 25.11.2014 frå: http://www.difi.no/statskonsult/publik/bokhefteveil/strategisk_kompetanse/strategisk_kompetanse.pdf
- Vestheim, G. (1992). *Folkebibliotek i forvandling*. Oslo: Samlaget.
- Wenger E. (1998) *Communities of practice. Learning meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2012) *Communities of practice, a brief introduction*. Henta 18.11.2014 frå: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>
- Wenger, E. & McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

- Willey, M. (2014). Library Instructor Development and Cultivating a Community of Practice. Management and Leadership Innovations. *Advances in Librarianship*, 38, 83 – 100.
- Wilson, T. D. (2002). The nonsense of “knowledge management”. *Information Research*, 8 (1), Henta 25.11.2014 frå: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>
- Yon, S. B. H. & Albert, G. (2013) *Developing library professionals: The influence of communities of practice*. IFLA WLIC 2013. Henta 24.11.2014 frå: <http://library.ifla.org/163/1/100-yon-en.pdf>
- Yukawa , J. Communities of Practice for Blended Learning: Toward an Integrated Model for LIS Education. *Journal of Education for Library and Information Science*. 51 (2), 54-75.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: FØRESPURNAD OM Å VERE INFORMANT

Fra: Elin Golten [<mailto:Elin.Golten@hfk.no>]

Sendt: 19. juni 2014 09:49

Til: NN

Emne: Vil du vere informant til mi masteroppgåve?

Hei NN,

Eg lurar på om du vil stille opp som informant til mi masteroppgåve, som har fått tittelen «Fylkesbiblioteket som kompetanseutviklingsaktør» og som etter planen skal leverast allereie i desember i år.

Dersom du vil stille opp på dette, betyr det at eg vil gjere eit intervju med deg – som blir tatt opp på band. Opptaket vil bli (enkelt) transkribert til bruk i masteroppgåva, men vil bli destruert etter det. Både du og dei andre 7 aktuelle biblioteksjefane i fylket som eg vil be om å vere informantar, vil vere anonyme. Det er likevel viktig å vere klar over at når utvalet er så lite og lokalt, er det utfordringar knytt til anonymiteten, ved at enkelte ting som blir sagt kan gjere det mogleg å identifisera den/dei som er informantar. Innsamling av data blir meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (sjå www.nsd.uib.no).

Tema du vil bli intervjuet om er Hordaland fylkesbibliotek sitt arbeid med kompetanseutvikling. Spørsmål vil dreie seg rundt to hovudtema;

1. Kompetanseutvikling og Strategi for kompetanseutvikling i folkebibliotek og skulebibliotek i Hordaland, og
2. Biblioteksamarbeid og kompetanseutvikling.

Eg trur intervjuet vil ta om lag ein klokke time, men det kan bli både kortare og lengre alt etter kor mykje det er å snakke om.

Resultatet av undersøkinga vil bli publisert som mi masteroppgåve i Bibliotek- og informasjonsvitenskap ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Det er også mogleg at det vil bli publisert artiklar om tema i norske bibliotektidsskrift. Dersom fylkesbiblioteket ser det som hensiktsmessig, vil resultat frå undersøkinga bli brukt som grunnlag for ei revidert utgåve av ein strategi for kompetanseutvikling for biblioteka i Hordaland.

Eg ber om at du gjev snarleg tilbakemelding til meg om du seier deg villig til å stille opp som informant. Eg håpar på positivt svar, og at du gjev meg samtykke til å intervju deg. Det er evt viktig for meg å få gjort intervju no før sommaren, eller i løpet av sommaren ein gong – og det er fint om vi kan ha snarleg kontakt slik at vi kan avtale tid og stad.

Venleg helsing

Elin Golten

Spesialrådgjevar Kultur- og idrettsavdelinga | Fylkesbiblioteket

Tlf: 55 23 93 73



VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

Problemstilling:

Korleis kan fylkesbibliotek vere ein utviklingsaktør for kompetanse og legge til rette for kunnskapsdeling i biblioteksektoren i eit fylket? – og kan etablering av biblioteksamarbeid vere med på å løyse dei komplekse kompetanse- og kunnskapskrava i folkebiblioteka gjennom å fungere som praksisfellesskap?

Innleiande samtale

- Informere om oppgåva, og kva det vil bli stilt spørsmål om.
- Seie litt om konsekvensar, t.d. om tilbakemelding om resultat.
- Intervjuet vil bli tatt opp på band, lydfilene blir destruert så snart det er gjort ei enkel transkribering av innhaldet.
- Informere om anonymitet, og utfordringar knytt til dette (kan vere identifiserbart).
- Informere om retten til å bryte når som helst.
- Informanten si utdanning og utdanningsnivå – fagutdanna/ ikkje fagutdanna, evt. utdanningsinstitusjon
- Kor lenge har informanten vore i noverande stilling som biblioteksjef?
- Kor lenge har kommunen informanten arbeider i delteke i biblioteksamarbeid – formelt/ uformelt? (eg kan evt sjekke opp dette i våre papir på fylkesbiblioteket)

Samtale om kompetanse generelt

1. Kva er det første som slår deg når eg seier kompetanseutvikling?
1. b Kan du utdjupe det du sa om...?
2. Kva synes du er viktig når det gjeld kompetanseutvikling?
2. b Kan du utdjupe det du sa om...?
3. Korleis opplever du høve til kompetanseutvikling i regi av kommunen du tilhøyrer?
4. Korleis vil du seie at dine moglegheiter for kurs/ utdanning/ kompetanseheving er ut over tilbodet frå fylkesbiblioteket?

Samtale om fylkesbiblioteket sin rolle som kompetanseutviklar

5. Når eg seier Hordaland fylkesbibliotek, kva tenker du då?
6. Kva er di erfaring med fylkesbiblioteket som kompetanseutviklar?
6 a. Kan du gje døme på positive og negative opplevingar?
7. I kor stor grad vil du seie at du opplever kurs og kompetansehevande tiltak i regi av fylkesbiblioteket som relevante?
7 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?
7 b. Kva tenker du om dette?
8. Fylkesbibliotek gjennomførte i 2010 ei kompetansekartlegging som resulterte i ein strategi for kompetanseutvikling. Deltok du i/kjenner du til kartlegginga? Kjenner du til strategien? (Dersom dette

ikkje er kjent, informerer eg kort om hovudfunn og satsingsområder)

8 a. Kva tenker du om verdien av ei slik undersøking? Kan du utdjupe kva som er positivt og negativt.

8 b. Kva tenker du om verdien av ein kompetansestrategi? Kan du utdjupe kva som er positivt og negativt.

9. (For dei som var tilsett før 2010:) Opplever du at fylkesbiblioteket sin måte å arbeide med kompetanseutvikling har endra seg etter at vi fekk ein kompetansestrategi?

9 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

9 b. Kva tenker du om dette?

10. Eit av dei prioriterte områda i strategien er formidling. (Leser opp hovudmåla under dette tema i kompetansestrategien). Korleis opplever du at fylkesbiblioteket følgjer opp tema formidling?

10 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

10 b. Har du opplevd noko praktisk nytte av evt kompetanseheving på dette området?

10 c. Kva meiner du når du seier ””? Kan du utdjupe det du sa om?

11. Eit av dei prioriterte områda i strategien er marknadsføring/ kommunikasjon. (Leser opp hovudmåla under dette tema i kompetansestrategien). Korleis opplever du at fylkesbiblioteket følgjer opp tema marknadsføring/ kommunikasjon?

11 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

11 b. Har du opplevd noko praktisk nytte av evt kompetanseheving på dette området?

11 c. Kva meiner du når du seier ””? Kan du utdjupe det du sa om?

12. Eit av dei prioriterte områda i strategien er digital kompetanse. (Leser opp hovudmåla under dette tema i kompetansestrategien). Korleis opplever du at fylkesbiblioteket følgjer opp tema digital kompetanse?

12 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

12 b. Har du opplevd noko praktisk nytte av evt kompetanseheving på dette området?

12 c. Kva meiner du når du seier ””? Kan du utdjupe det du sa om?

13. Eit av dei prioriterte områda i strategien er endringsleiing/ endringskompetanse. (Leser opp hovudmåla under dette tema i kompetansestrategien). Korleis opplever du at fylkesbiblioteket følgjer opp tema endringsleiing/ endringskompetanse?

13 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

13 b. Har du opplevd noko praktisk nytte av evt kompetanseheving på dette området?

13 c. Kva meiner du når du seier ””? Kan du utdjupe det du sa om?

14. Lov om folkebibliotek er endra ved at folkebiblioteka skal drive aktiv formidling og ved at dei skal vere uavhengig møteplass og arena for offentleg samtale og debatt. Kva behov for kompetanseutvikling ser du for deg personleg i denne samanhengen?

14 a. Har du konkrete forslag til kurs/ kompetansehevande tiltak i denne samanhengen?

14 b. Korleis kan fylkesbiblioteket evt. følgje opp desse behova?

15. (For dei som er fleire enn ein tilsett) Kva behov for kompetanseutvikling ser du for andre tilsette i ditt bibliotek i samanheng med lovendringa?

15 a. Har du konkrete forslag til kurs/ kompetansehevande tiltak i denne samanhengen?

15 b. Korleis kan fylkesbiblioteket evt. følgje opp desse behova?

16. Kan du tenke deg nokre konkrete framlegg til forbetringar når det gjeld korleis fylkesbiblioteket arbeider med kompetanseutvikling?

16 a. Kva meiner du når du seier.....? Kan du utdjupe det du sa om

Samtale om biblioteksamarbeid og kompetanse

17. Kor ofte vil du seie du har kontakt med dei andre deltakarane i biblioteksamarbeidet?

17 a. Diskuterer de faglege spørsmål?

17 b. Korleis har de kontakt – e-post? Telefon?

18. Opplever du at de som deltek i samarbeidet arbeider mot eit felles mål/ med same sak?

18 a. Kva vil du eventuelt seie at dette målet/ saken er?

19. Korleis opplever du det å jobbe saman for å utvikle felles nettstad?

19 a. Har de lært av kvarandre i denne prosessen?

19 b. Kan du gje døme på positive og negative erfaringar?

20. Dersom du har eit problem du må løyse på jobb og er tom for idear, vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for hjelp/ idédugnad?

20 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

20 b. Kva tenker du om dette?

21. Dersom du i jobbsamanheng treng heilt konkret informasjon, t.d. for å få logga deg på ein nettstad (kanskje du har gøymt koden), vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for hjelp?

21 a. Kan du skildre evt konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt? /

21 b. Kva tenker du om dette?

22. Dersom du treng andre si erfaring, t.d. når det gjeld å takle ein vanskeleg bibliotekbrukar, vender du deg til deltakarane i biblioteksamarbeidet for å be dei dele si erfaring om dette?

22 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

22 b. Kva tenker du om dette?

23. Dersom du har kome på ein god måte å løyse ei oppgåve i biblioteket, deler du denne (uoppfordra) med dei andre deltakarane i biblioteksamarbeidet?

23 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

23 b. Kva tenker du om dette?

24. Har de biblioteksamarbeidet hatt noko form for felles innkjøp for å få rabatt på innkjøp/ lisensar eller liknande?

24 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

24 b. Kva tenker du om dette?

25. Har de innan biblioteksamarbeidet gått saman om å dokumentere korleis de utfører arbeidsoppgåvene dykkar t.d. ein felles manual eller liknande for å takle eit tilbakevendande problem/ utfordring?

25 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

25 b. Kva tenker du om dette?

26. Dersom eit av dei andre deltakande biblioteka har kome fram til ein god måte å løyse ei oppgåve i biblioteket, og du ønskjer å gjere det same – er det naturleg å besøkje biblioteket for å sjå korleis dei har gjort det?

26 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

26 b. Kva tenker du om dette?

27. Dersom det skjer ei utvikling innan bibliotekfeltet, t.d. utlån av e-bøker, diskuterer du dette med deltakarane i biblioteksamarbeidet?

27 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar der dette ville vore aktuelt?

27 b. Kva tenker du om dette?

28. Har de på noko tidspunkt vurdert/evaluert den samla kompetansen til dei bibliotektilsette innan samarbeidet? – og identifisert evt. manglande kompetanse?

28 a. Kan du sjå nytte av ei slik evaluering?

28 b. Kva tenker du om dette?

29. Er det andre typer arbeidsoppgåver de har løyst i fellesskap innan biblioteksamarbeidet?

29 b. Korleis opplever du evt å jobbe på denne måten?

30. 1 (dei som har vore med i samarbeidet lenge) Har fellesskapet med dei andre i biblioteksamarbeidet endra korleis du utfører dine arbeidsoppgåver?

30. 1 a. Kan du evt. skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

30. 1 b. Kva tenker du om dette?

30. 2 (dei som nyleg er komen med) Korleis har du opplevd fellesskapet med dei andre i biblioteksamarbeidet samanlikna med andre jobbar/ ein tenkt situasjon der du ikkje har hatt eit slikt fellesskap?

30 2. a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

30 2 b. Kva tenker du om dette?

31. I kva grad vil du seie fellesskapet har gitt deg ny kompetanse?

31 a. Kan du skildre konkrete opplevingar/situasjonar eller handlingar?

31 b. Kva tenker du om dette?

32. Kva vil du seie om fylkesbiblioteket si rolle i forhold til biblioteksamarbeidet? – både når det gjaldt å starte det opp (dersom du har vore tilsett så lenge), og i fortsettinga?

32 a. Korleis er samarbeidet mellom fylkesbiblioteket og biblioteksamarbeidet?

33. Kva er di erfaring med å vere ein del av eit biblioteksamarbeid?

33 a. Kan du gje døme på positive og negative erfaringar?

Avslutning

- Avsluttande kommentarar
- Avklare eventuelle uklarheter
- Sjekke om informanten har nokre spørsmål eller kommentarar til andre ting intervjuet burde ta opp osv.
- Avtale at intervjuar kan kontakte informanten igjen dersom det er behov for ekstra spørsmål/ utfyllande spørsmål. Kontaktinformasjon blir stadfesta