



BYG PARTNERSKABER!

**VÆRKTØJER TIL STRATEGISK
BIBLIOTEKSUDVIKLING**



01

**INTET BIBLIOTEK
UDEN PARTNERSKABER SIDE 5**

- Partnerskabelse i Aarhus og Roskilde 5
- Hvad består *Byg Partnerskaber* af? 5

03

**HVORFOR ER PARTNERSKABER
ET STRATEGISK VÆRKTØJ? SIDE 17**

- Hvordan kan biblioteket udarbejde en partnerskabsstrategi? 19

02

**HVAD ER
PARTNERSKABER? SIDE 9**

- Hvad er formålet med partnerskaber? 9
- Hvorfor taler *Byg partnerskaber* om partnerskaber i stedet for samarbejde? 10
- Hvad har innovation med partnerskaber at gøre? 12

04

**HVEM KAN BIBLIOTEKET SAMARBEJDE MED,
OG HVAD KAN BIBLIOTEKET SAMARBEJDE OM? SIDE 25**

- Hvordan finder biblioteket sine partnere? 26

05

**HVORDAN ARBEJDER BIBLIOTEKET
MED SIT NETVÆRK? SIDE 31**

07

**HVAD BETYDER BIBLIOTEKETS ORGANISERING FOR
UDBYTTET AF PARTNERSKABSARBEJDET? SIDE 43**

- Skal biblioteket have en central eller en decentral styring af partnerskabsarbejdet? 45
- Hvad betyder organisationskulturen for partnerskabsarbejdet? 46
- Hvilke kompetencer har biblioteket, og hvilke vil det være godt at få? 48

06

**HVAD FÅR PARTNEREN UD AF AT
SAMARBEJDE MED BIBLIOTEKET? SIDE 37**

- Hvad er bibliotekets aktiver og styrker? 37
- Hvad siger partnerne om samarbejde med bibliotekerne? 39

08

**HVORDAN UNDERSTØTTER BIBLIOTEKET
SIT PARTNERSKAB? SIDE 53**

- Hvordan skaber biblioteket klare aftaler? 53
- Hvorfor er kommunikation så vigtig? 54
- Hvad med den interne kommunikation? 55
- Hvorfor skal partnerskabet evalueres løbende? 57

TJEKLISTE SIDE 60

01



INTET BIBLIOTEK UDEN PARTNERSKABER

BIBLIOTEKETS MÅL KAN IKKE NÅS UDEN PARTNERSKABER – BIBLIOTEKET ER I DEN GRAD EN RELATIONEL VIRKSOMHED, DET ER INTET I SIG SELV¹

Hvis Danmark skal have et nuanceret og tidssvarende bibliotekstilbud, bliver bibliotekerne nødt til åbne sig, inddrage brugerne og samarbejde på kryds og tværs af organisationer, sektorer og kompetencer. Derfor skal det enkelte bibliotek skabe en strategi for, hvor det vil hen, hvad det vil tilbyde, til hvem *og med hvem*. Partnerskaber er og bliver en nødvendighed.

Samarbejde er ikke noget nyt for bibliotekerne. De samarbejder med andre om løsningen af konkrete opgaver eller udførelse af specifikke aktiviteter. Det er imidlertid sjældent, at samarbejdet bliver et centralt redskab til at opfylde bibliotekets overordnede mål.

Det nye er, at samarbejdet skal professionaliseres

og formaliseres, så der opstår partnerskaber. Partnerskaberne skal bidrage til at innovere bibliotekerne og bibliotekstilbuddet og bruges strategisk til opfyldelse af bibliotekernes overordnede mål. Bibliotekerne skal udfærdige en strategi, skabe sig klare mål og udvikle deres organisationer, så der er ressourcer, forståelse og motivation for partnerskabsarbejdet.

Partnerskabelse i Aarhus og Roskilde

Roskilde Bibliotekerne og Borgerservice og Biblioteker i Aarhus er gået sammen om at lave projektet. Det skyldes, at bibliotekerne i Aarhus og Roskilde står over for store og nye udfordringer, som de ikke kan klare uden et omfattende samarbejde med eksterne partnere.

I Roskilde arbejder byen målrettet med at udvikle sig til et musikalsk kraftcenter, og det ønsker Roskilde Bibliotekerne at understøtte og bidrage til. Roskilde Bibliotekerne indgår derfor i en række partnerskaber med henblik på at eksperimentere med og udbrede kulturen og det musiske på forskellige platforme.

I 2014 åbner et nyt hovedbibliotek i Aarhus. Det nye bibliotek skal være et markant og alsidigt biblioteks-

tilbud, hvor borgere, organisationer og virksomheder inddrages i den kontinuerlige udviklingsproces. Målet er, at det nye bibliotek skal være en central aktør i den internationale videns- og kulturby Aarhus.

Både Roskilde og Aarhus bruger partnerskaber som middel til at innovere deres biblioteker og til at understøtte byernes overordnede visioner.

Hvad består *Byg partnerskaber!* af?

I guiden er samlet råd, refleksioner og eksempler på, hvordan biblioteker kan professionalisere partnerskabsarbejdet. Guiden identificerer essentielle spørgsmål og overvejelser og samler fakta og eksempler om emner som strategilægning, klargøring af organisationen og kommunikation i og omkring partnerskabet. Det er emner, som *Byg partnerskaber!* har identificeret, som essentielle for arbejde med partnerskaber.

Guiden er bygget op, så de enkelte afsnit kan læses uafhængigt af hinanden. Samtidig er guiden skrevet, så indhold og tiltag kan anvendes i større eller mindre målestok alt efter det enkelte biblioteks størrelse, ressourcer, mål og partnerskabsovervejelser.

1. Besvarelse fra *Fem hurtige spørgsmål til lederne* på Styrelsen for Bibliotek og Mediers årsmøde for ledere i 2010.



Guiden kan med fordel bruges i kombination med bloggen www.bygpartnerskaber.dk Her findes gode eksempler på partnerskaber og en værktøjskasse med redskaber, som kan anvendes i partnerskabsarbejdet.

Indholdet i guiden og på bloggen bygger på såvel nationale som internationale erfaringer og litteratur samt på viden fra både praksis og forskning. Desuden er der indspark fra biblioteksmedarbejdere, -ledere og -strateger, fra nuværende og potentielle partnere og fra partnerskabsstrateger fra andre sektorer.

På www.bygpartnerskaber.dk findes en oversigt over projektets benyttede kilder samt forslag til videre læsning.



INTET BIBLIOTEK UDEN PARTNERSKABER

PROFESSIONALISÉR!
PARTNERSKABSARBEJDE DREJER
SIG OM AT VÆRE PROFESSIONEL
I EKSTERNE RELATIONER.
FORMALISÉR DIT EKSTERNE
SAMARBEJDE OG TÆNK DET IND
I ALT, HVAD DU GØR!

02



HVAD ER PARTNERSKABER?

HELT KORT KAN ET PARTNERSKAB DEFINERES SOM:

EN FORMALISERET SAMARBEJDSRELATION, SOM BYGGER PÅ LIGHED OG RESPEKT. PARTNERNE SKABER NOGET, SOM DE IKKE KUNNE SKABE ALENE, HVORFOR PARTNERSKABET BLIVER EN WIN-WIN SITUATION.

Der kan skabes partnerskaber i forskellig skala, omkring specifikke aktiviteter eller som en intentionel ramme.

Roskilde Bibliotekerne har f.eks. partnerskaber med:

- Roskilde Festivalen om et alternativt festivalområde
- Danmarks Rockmuseum om et bibliotekstilbud på det kommende museum

- Eplehuset om brugen af Ipads
- Lokale fagforeninger om IT-undervisning
- Museet for Samtidskunst om formidling af samtidskunst.

Borgerservice og Biblioteker har f.eks. partnerskaber med:

- International Community om services til newcomers
- Red Barnet Ungdom om lektiecaféer
- Århus Stiftstidende om formidling af computerspil
- Aarhus Universitet om udvikling af produkter og viden
- FO-Aarhus og FOF Aarhus om arrangementer og udvikling.

Hvad er formålet med partnerskaber?

Partnerskaber er et middel til at skabe et spændende, nuanceret og alsidigt bibliotekstilbud til borgerne, og derfor bør partnerskaber anvendes som metode til at nå bibliotekets mål. Men overordnet set er partnerskabsarbejde også et mål i sig selv, idet partnerskaber styrker bibliotekernes forhold til og kontakt med det øvrige samfund.

Partnerskaber kan indtænkes i alle de sammenhænge, hvor bibliotekstilbuddet skal styrkes, og kan være et

strategisk redskab til at nå bibliotekets overordnede mål. Når biblioteket vil professionalisere arbejdet med partnerskaber, skal der både arbejdes med det overordnede partnerskabsarbejde og med det enkelte partnerskab. Det vil sige, at der både skal være fokus på det overordnede formål med organisationens samlede mængde af partnerskaber og på målet med det enkelte partnerskab.

Generelle formål med at indgå partnerskaber kan være at:

- Få mulighed for at eksperimentere og afsøge nye muligheder
- Skabe gode relationer til lokalsamfundet
- Skabe kontakt til nye brugere
- Nå nuværende brugere på nye måder
- Skabe og styrke politiske eller strategiske relationer
- Bruge ressourcerne på nye måder
- Få ny viden om specifikke målgrupper
- Få tilført nye kompetencer
- Få mulighed for at formidle nyt eller tilbyde nye services.

Men der vil ligeså ofte være særlige lokale forhold, der kan begrunde indgåelse af partnerskaber. Det kan f.eks. være politiske eller netværksstrategiske overvejelser.

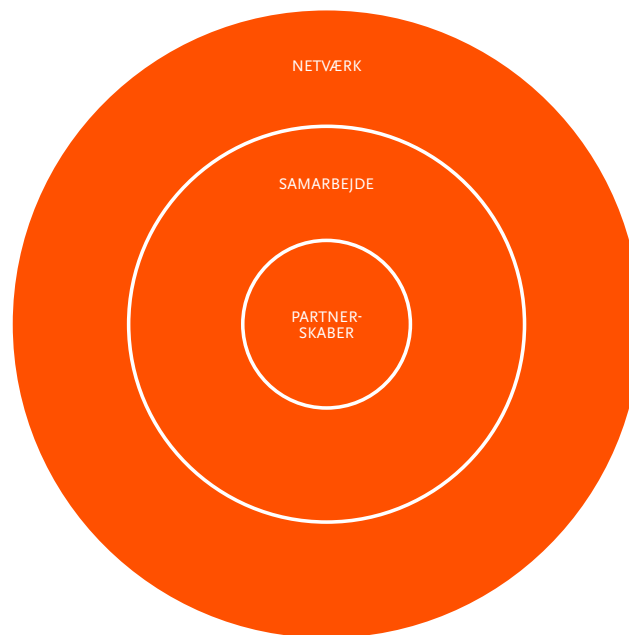
Eksempel

THE COMMUNITY SOM CENTRUM

Salt Lake City Library baserer i høj grad sit strategiske arbejde på partnerskaber. The community (bibliotekets nærmeste omgivelser) er centrum for strategien, hvilket udtrykkes gennem tre udsagn:

- Biblioteket tilhører the community
- Biblioteket skal være udtryk for the community
- Borgere i the community skal ikke kunne forestille sig the community uden biblioteket.

Salt Lake City Library lytter til og inddrager the community gennem processer, hvor borgernes og institutionernes ønsker udkrystalliseres. Biblioteket tager



udgangspunkt i ønskerne og samler dem i en række organisatoriske fokusområder.

I kapitlet *Hvorfor er partnerskaber et strategisk værktøj?* beskrives forskellen på det overordnede partnerskabsarbejde og det enkelte partnerskab yderligere. I afsnittet *Hvilke strategiske overvejelser skal biblioteket gøre sig om partnerskaber?* findes forslag til, hvordan biblioteket kan identificere de områder, som partnerskaberne kan bidrage til at udvikle.

Hvorfor taler *Byg partnerskaber!* om partnerskab i stedet for samarbejde?

Alle biblioteker samarbejder i større eller mindre grad med eksterne parter, og der findes mange forskellige definitioner på, hvornår en relation går fra at være et samarbejde til at være et partnerskab.

Netværkscirklen kan være en metode til at forstå sit relationsbaserede arbejde, for cirklen kan hjælpe til at vurdere formaliseringsgraden af de relationer, biblioteket har. Hyppigt vil relationer mellem biblioteket og eksterne parter ændre sig over tid. De vil øge intensiteten og

udvikle sig til partnerskaber eller aftage i intensitet og aftaleniveau og flytte sig fra at være et partnerskab til at være et samarbejde eller en netværksrelation.

Netværk udvikler sig til at være et samarbejde, når der er en aktivitet at samarbejde om. Når aktiviteten er afsluttet, bliver samarbejdsrelationen igen til en netværksrelation. Hvis aktiviteten derimod gentages eller udvikles og sættes i en større organisatorisk ramme, bliver samarbejdet til et partnerskab.

I *Byg partnerskaber!* har et partnerskab følgende karakteristika:

- Partnerskabet indgås med henblik på at understøtte bibliotekets strategi og bidrage til at opfylde bibliotekets overordnede mål
- Intentionen med partnerskabet er, at der skabes noget, som parterne ikke kunne skabe alene
- I partnerskabet benyttes en række metoder, der bidrager til at professionalisere relationen
- Der er klarhed om, hvorvidt der i partnerskabet skabes en bestemt aktivitet med en fastsat varighed eller om partnerskabet er en intentionel ramme om en række

mulige, ikke tidsfastsatte aktiviteter

- Partnerskabet har klare aftaler om forventninger, rollefordeling, resultater m.m.
- Partnerskabet bygger på ligeværdighed, respekt og en intention om, at partnerskabet bliver en win-win situation for alle parter.

Denne forståelse af partnerskaber giver alle biblioteker mulighed for at arbejde professionelt med partnerskaber. Udvikling og omfang af partnerskaberne afhænger af, hvilke ressourcer der er til rådighed i det enkelte bibliotek og dets omgivelser.

Uanset hvordan partnerskaber defineres, er det væsentlige, at det drejer sig om at være professionel i eksterne relationer. Det handler om at holde fokus på de strategiske mål, at arbejde reflektivt ved kontinuerligt at overveje formål med partnerskabet og at sikre en organisation, der er åben over for udefrakommende faktorer.

Et partnerskab kan også forstås som en række faser eller moduler, der afstedkommer forskellige arbejdsopgaver og fokuspunkter. I værktøjskassen på www.bygparterskaber.dk findes et eksempel på, hvordan et

partnerskab kan opdeles i 12 faser. Der findes desuden en række definitioner på partnerskaber og en gennemgang af, hvordan partnerskaber kan udvikle de enkelte partners organisationer.

Fakta

DISTINKTION MELLEM FONDE, SPONSORATER OG PARTNERSKABER:

Partnerskaber er en relationel metode, hvor biblioteket sammen med partnere bevæger sig fremad for at skabe noget nyt. Nogle gange er det bundet af en kontrakt, andre gange er det ikke. I partnerskaber skal biblioteket være åbent for, hvor partnerne gerne vil hen, og sammen skal de finde et fælles tredje.

Sponsorater og fondsmidler gives som regel til nogle helt fastsatte aktiviteter, og giverne kan stille krav som biblioteket skal opfylde og overholde. Biblioteket skal kende de pålagte begrænsninger og skal afgøre, i hvor høj grad

det er indstillet på at gå på kompromis for at få pengene. Udlicitering og køb af ydelser (både leveranceforhold og konsulentbistand) er et kontraktligt forhold, hvor der på forhånd er en helt klart defineret opgave. Det er på forhånd præcist defineret, hvad opgaven er.²

Hvad har innovation med partnerskaber at gøre?

Hvis vi også i fremtiden skal løse vidensamfundets behov, skal vores forretningsmodeller udvikles, og det bedste sted at starte er ved at se os selv gennem andres øjne. Vidensamfundets bibliotek understøttes af, at vi indgår forpligtende partnerskaber. Partnerskaber støtter os til at se vores opgaver og os selv i nye perspektiver og bidrager med nye kompetencer, der udvikler vores tilbud – kort sagt: Innovation sikres bedst gennem forpligtende samarbejder.³

Der findes mange definitioner af innovationsbegrebet, men helt generelt kan siges, at innovation er: en proces, der bearbejder ny viden og genererer nye idéer, hvoraf de bedste udvikles til nye muligheder. Denne proces bevirker, at der efterfølgende handles, tænkes eller arbejdes på en anden måde.

Der findes forskellige metoder og tilgange til at skabe

innovation. Et eksempel er brugerdriven innovation, og et andet er samarbejdsdrevet innovation. Forskningsprojektet CLIPS (Collaborative Innovation in the Public Sector) definerer samarbejdsdrevet innovation som: *skabelse og implementering af ny viden og kreative ideer genereret gennem gensidig læring fra interaktion mellem brugere, professionelle, offentlige ledere, politikere, konsulenter, interesseorganisationer og private virksomheder.*

Partnerskaber kan bruges til at skabe samarbejdsdrevet innovation, og de er en vigtig forudsætning for at skabe innovation i bibliotekerne. Det skyldes, at der gennem partnerskaber kobles forskellige typer viden, arbejdsmetoder og forståelser af verden. Dermed giver de fælles aktiviteter potentielle innovationer bedre vilkår.

Når et partnerskab indgås med henblik på at skabe nyt, er det vigtigt at huske, at der kun opstår innovation i organisationen, hvis organisationen er åben for og klar til at gribe de nye idéer, services og aktiviteter, der opstår via partnerskabet. Derfor skal organisationen være indstillet på og give plads til innovative arbejdsprocesser, hvor både slutresultatet og vejen derhen er uklar, og hvor der ikke er mulighed for overblik. Ifølge Ph.D. Jona-

than Antonio Edelman fra Stanford University er følelsen af utryghed og usikkerhed en grundlæggende præmis for innovationsprocessen. Derfor er det vigtigt, at biblioteksledelsen gør op med en eventuel *nul-fejls-kultur*, så medarbejderne tør arbejde innovativt og føler sig trygge ved at arbejde i det utrygge felt, som er innovationsarbejdets præmis.

Det væsentligste incitament for, at der opstår innovation i et partnerskab, er, at partnerne har:

- De rette vilkår at arbejde under
- Motivation for at udvikle sig sammen
- Et reelt behov eller problem, som de skal have løst.

Uanset om et partnerskab indgås med direkte henblik på at skabe innovation eller ej, så indvilliger biblioteket i større eller mindre grad altid i at arbejde og tænke på nye måder. Den eksterne partner kan finde på at sætte spørgsmålstegn ved forhold, tankemåder og arbejdsgange, som bibliotekets medarbejdere selv tager for givet. Når biblioteket samarbejder med andre kompetencer og indgår i andre kulturer, giver det ofte mulighed for at få idéer til,

2. Kilde: Erland Kolding Nielsen, direktør for Det Kongelige Bibliotek.

3. Mogens Vestergaard, Formand for Bibliotekschefforeningen og Chef for Roskilde Bibliotekerne.



1 + 1 = 3

hvordan der kan arbejdes på nye måder. Partnerskaber kan bidrage til at se egen organisation og services med nye optikker, bidrage til en anden identitetsforståelse og have en intern effekt i organisationen uden nødvendigvis at medføre påvirkning eller udvikling af f.eks. nye services.

Eksempel

ET NYT TILBUD TIL DANMARKS BØRN

Partnerskabet mellem DR Ramasjang og Aalborg Bibliotekerne i projektet I øjenhøjde med Danmarks børn var et innovativt partnerskab. Det blev skabt, fordi bibliotekerne og DR Ramasjang i fællesskab ønskede at lave et bedre biblioteks- og tv-tilbud til tweens, og der blev skabt omfattende forandringer på Aalborg Bibliotekerne i den periode, partnerskabet pågik.

Resultatet af samarbejdet var, at DR Ramasjangs redaktion flyttede ind på Hovedbiblioteket i Aalborg, at der blev etableret et TV-studio i børnebiblioteket, og at der



blev sendt 30 minutters live TV for tweens fra Hovedbiblioteket fem dage om ugen. Alle landets børnebiblioteker blev løbende inddraget i udsendelserne og i aktiviteterne omkring Ramasjang Live.

Der opstod innovation i partnerskabet, fordi to forskellige partnere samledes om et fælles mål, var parate til at kaste sig ud i det og magtede mødet mellem to meget forskellige organisationskulturer og arbejdsmetoder: en spontan tilgang og en langsigtet planlæggende tilgang.

Læs mere

Læs mere i specialet *Offentlig innovation gennem partnerskaber – Om Aalborg Bibliotekerne der turde tage Ramasjang'en*, som kan downloades fra: www.bygpartnerskaber.dk



HVAD ER PARTNERSKABER?

FOKUSÉR BIBLIOTEKET!
PARTNERSKABER KAN STYRKE
BIBLIOTEKETS TILBUD, RELATIONER
OG UDVIKLINGSMULIGHEDER.
AFKLAR, HVOR DIT BIBLIOTEK SKAL
HEN OG BRUG PARTNERSKABER PÅ
VEJEN DERHEN!

03



HVORFOR ER PARTNERSKABER ET STRATEGISK VÆRKTØJ?

Byg partnerskaber! taler om partnerskaber på to niveauer:

- Det overordnede partnerskabsarbejde
- Det enkelte partnerskab

Biblioteket kan godt indgå enkelte partnerskaber uden at fokusere på det overordnede partnerskabsarbejde. Men hvis biblioteket vil bruge partnerskaber som et strategisk værktøj, vil have flere sideløbende partnerskaber og vil bruge partnerskaberne til at innovere biblioteket og opfylde bibliotekets mål, så er det nødvendigt at have fokus på det overordnede partnerskabsarbejde.

Det overordnede partnerskabsarbejde er nemlig hele rammen omkring det at arbejde med partnerskaber. Det består af at:

- Klargøre biblioteksorganisationen til partnerskaber
- Udarbejde en biblioteksstrategi med partnerskaber som vigtigt element eller skabe en decideret partnerskabsstrategi
- Skabe et overblik over og en konsistens i de partnerskaber, biblioteket har, og de metoder, biblioteket bruger

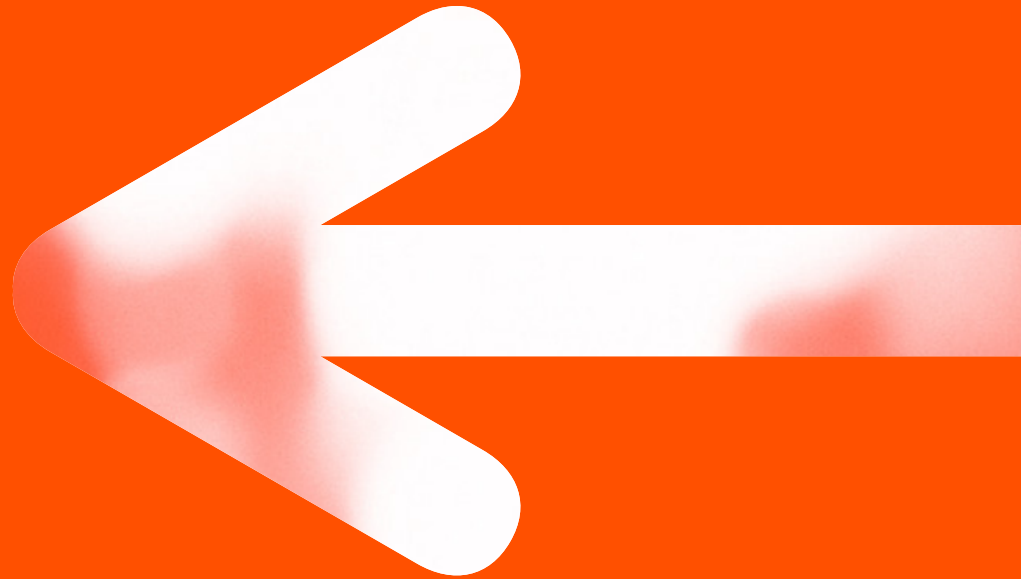
Nogle biblioteker vælger at udarbejde en decideret partnerskabsstrategi, mens andre lader partnerskabsarbejdet være en del af den overordnede strategi. Uanset hvad skal det strategiske arbejde overordnet redegøre for, hvad der skal opnås gennem partnerskaberne, og derved være et redskab til at vælge de rette partnere og projekter, som kan bidrage til opfyldelse af de mål, der er fremsat i strategien. Det er vigtigt at pointere, at det at skabe en strategi ikke udelukker muligheden for at indgå innovative partnerskaber. I strategien kan der sagtens indskrives et fokus på og en åbenhed for at udvikle noget nyt og dermed ukendt. At det fremgår af strategien understreger, at biblioteket tager behovet for innovation seriøst, at innovation er en del af bibliotekets kerne.

Strategien skal bidrage til, at personalet er i stand til at se biblioteket som en helhed, og den skal synliggøre personalets handlemuligheder. Et omfattende partnerskabsarbejde fordrer, at personalet kan tænke og handle på tværs af organisationen, og at partnerskaber tænkes på tværs af hele biblioteket.

Udarbejdelsen af en strategi skaber interesse for, hvad der skal ske i fremtiden, samt motivation for at indgå

partnerskaber. Derfor er det vigtigt, at strategiprocesen bliver en så åben proces som muligt, hvor mange forskellige perspektiver og synspunkter kommer til orde, og hvor noglepersoner fra hele biblioteket inviteres til at deltage.

Strategien kan også bruges til at positionere biblioteket. Den viser bibliotekets intention med partnerskabsarbejdet, og den beskriver biblioteket og bibliotekets kerneværdier. Dermed bliver det nemmere for potentielle partnere at forstå bibliotekets partnerskabspotentiale og få indblik i, hvilke projekter det vil være relevant at byde ind med. Biblioteket kan overveje at invitere sine nuværende partnere med i strategiarbejdet – ofte vil de se og foreslå ting, biblioteket ikke selv er i stand til at se.



Eksempel

HOVEDBIBLIOTEKET INDDRAGER PERSONALET I STRATEGILÆGNINGEN

På Hovedbiblioteket i Aarhus skabes bibliotekets strategi i en dialog mellem ledelsen og medarbejderstaben. Ledelse og teamledelse drøfter og beslutter hovedpunkterne for en kommende strategi på et strategi-seminar. Herefter holdes en strategi-uge, hvor der hver morgen holdes et møde for hele bibliotekspersonalet, hvor der stilles spørgsmål ud fra disse hovedpunkter.

Bibliotekspersonalet skal herefter diskutere spørgsmålene i de forskellige teams og melde resultaterne fra diskussionen tilbage på en blog.

Efter en uge er alle hovedpunkterne diskuteret af alle medarbejderne, og der er givet feedback, som ledelsen og teamledelsen kan bruge til at samle, kvalificere og perspektivere den endelige strategi.

Hovedbiblioteket har gentagne gange brugt denne proces ved udarbejdelse af sin strategi, fordi den skaber rum for, at hele personalet diskuterer, kvalificerer og kommer med input til strategien. Det betyder ikke, at hele personalet nødvendigvis er enige i, hvordan den endelige udformning af strategien bliver, men der har været mulighed for at påvirke den.



Værktøjskassen

på www.bygpartnerskaber.dk findes dokumentet Involvering af medarbejdere i strategiprocesen. Det er forslag til, hvordan biblioteket kan lave en strategiproces, hvor hele eller dele af medarbejdergruppen involveres.

Hvordan kan biblioteket udarbejde en partnerskabsstrategi?

Den biblioteksmodel, som Dorte Skot-Hansen, Henrik Jochumsen og Casper Hvenegaard Rasmussen har udviklet til rapporten *Folkebiblioteket i Videnssamfundet 2011*, kan være et godt værktøj til strategiudvikling i biblioteket.

Biblioteksmodellen beskriver bibliotekets overordnede samfundsrolle som understøtter af:

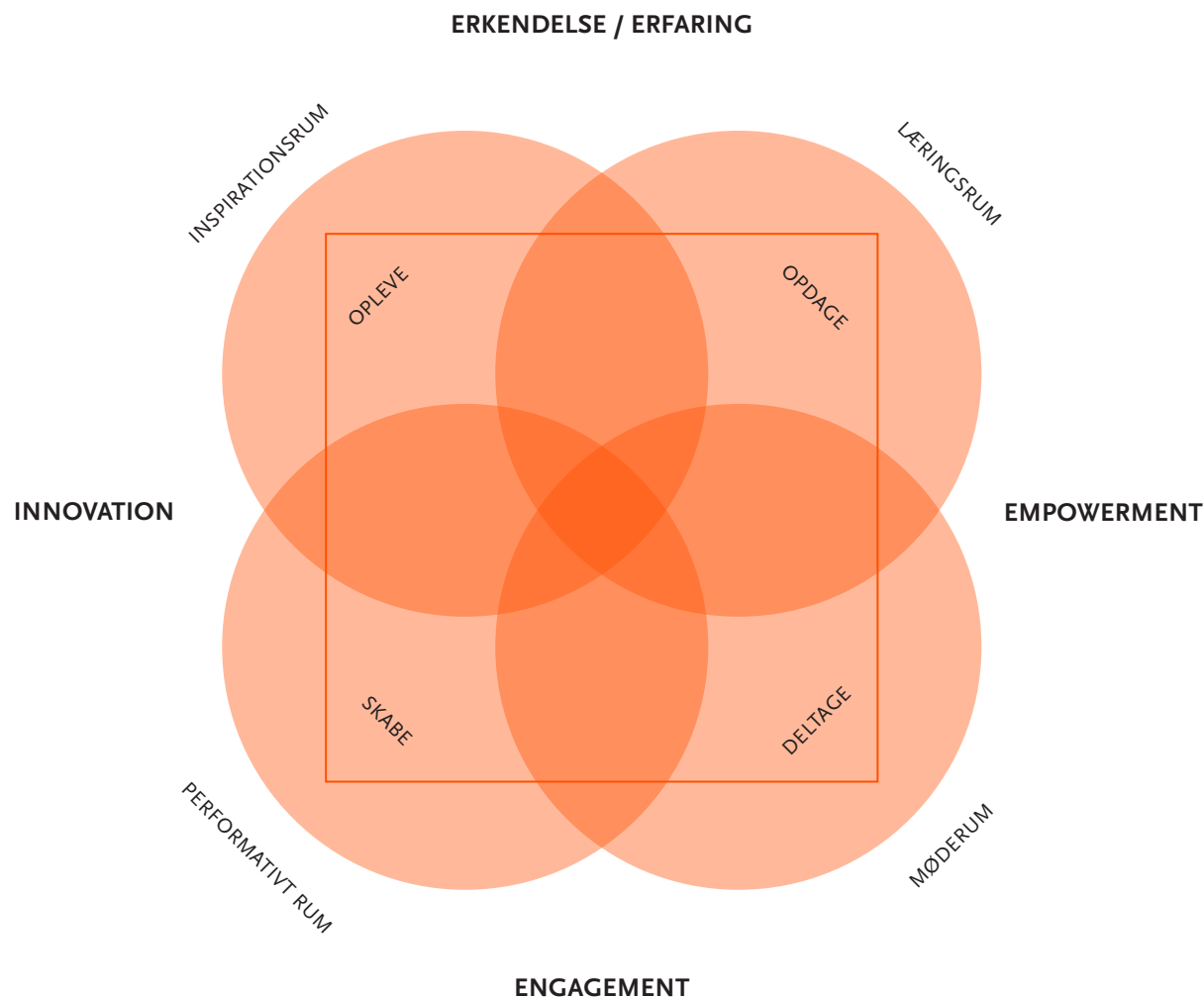
- Erkendelse/erfaring
- Empowerment
- Engagement
- Innovation

Modellen skitserer, hvordan biblioteket kan opfylde rollen gennem arbejde i fire overlappende biblioteksrum: Inspirationsrummet, Læringsrummet, Møderummet og Det performative rum.

Modellen kan anvendes til:

- At skabe en ramme for diskussionen af bibliotekets formål og legitimitet
- Mapping af bibliotekets eksisterende tilbud og funktioner
- Prioritering af de enkelte rum
- Udvikling af programmer, der understøtter de enkelte rum.⁴

4. Kilde: Dorte Skot-Hansen, centerleder, mag.art.

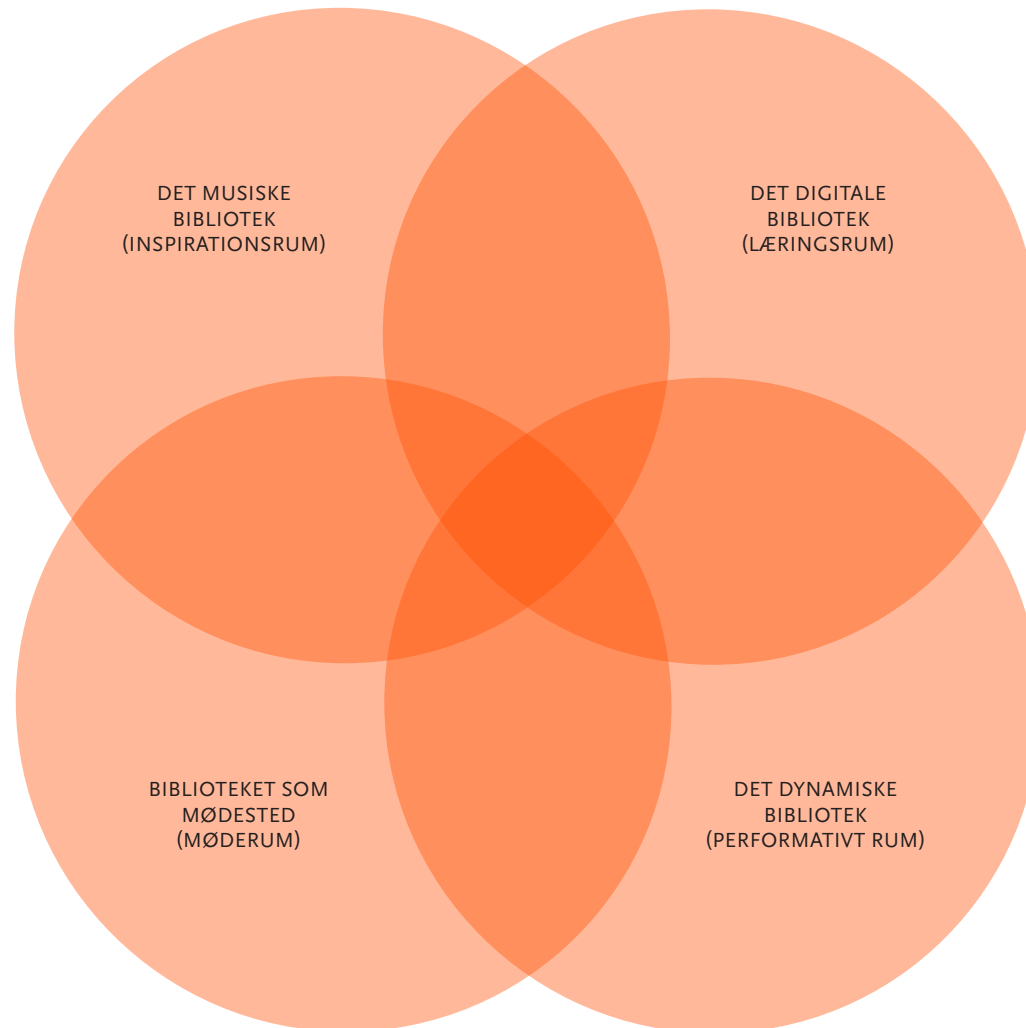


Udover at beskrive bibliotekets overordnede mål og indsatsområder kan modellen også med fordel anvendes til partnerskabsarbejdet. I forbindelse hermed kan den anvendes til at:

- Få overblik over eksisterende partnerskaber
- Få overblik over mangler i bibliotekets eksisterende tilbud og funktioner
- Identificere udviklingsmuligheder for nye partnerskaber
- Blotlægge partnerskaber, som ikke i tilstrækkelig grad bidrager til målopfyldelsen
- Få overblik over de potentielle partnere, biblioteket allerede har i sit netværk

Helt overordnet kan modellen således identificere, hvor biblioteket er stærkt, og hvor der skal gøres en indsats. Det kan bruges som en indikator for, hvor den fremtidige strategi skal sætte ind, og for, hvilke partnerskaber biblioteket skal være på udkig efter.

For at sikre et godt udbytte af partnerskaber er det afgørende, at biblioteket har en klar strategi med klare mål. Det er fokus på opfyldelse af målene, der skal sikre,



at biblioteket indgår de rette partnerskaber, at partnerskabernes output matcher ressourceforbruget, og at unødvendige eller unyttige partnerskaber afsluttes.

Eksempel

ROSKILDE BIBLIOTEKERNE SKABER BIBLIOTEKSPOLITIK

Da Roskilde Bibliotekerne udviklede ny bibliotekspolitik blev Den nye biblioteksmodel brugt som ramme for diskussionen og udviklingen af bibliotekets kommende indsatsområder.

De fire overordnede formål – erkendelse/erfaring, empowerment, engagement og innovation blev diskuteret i forhold til Roskilde Bibliotekernes lokale kontekst, centralbiblioteksopgaven samt bibliotekets ønske om at bidrage til den generelle biblioteksudvikling.

Med udgangspunkt i biblioteksmodellens fire rum og lokale forhold i Roskilde blev Roskilde Bibliotekernes nye indsatsområder identificeret: Det musiske bibliotek



(inspirationsrum), Det digitale bibliotek (læringsrum), Biblioteket som mødested (møderum) og Det dynamiske bibliotek (performativt rum).

Hele personalegruppen deltog i en mappingproces, hvor alle bibliotekets tilbud og services blev skitseret. Der blev skabt overblik over, hvor Roskilde Bibliotekerne var stærke og svage i forhold til de nye indsatsområder. Det eksisterende netværk og partnere blev kortlagt, så det blev tydeliggjort, hvilke eksisterende partnere der kunne bidrage til bibliotekets nye indsatsområder. Mappingprocessen bevirkede, at hele organisationen var involveret i at udvikle idéer, prioritere opgaver og skabe relationer til potentielle samarbejdspartnere.

Modellen fungerer i dag som styringsredskab for, hvordan bibliotekets personale, ledelse, politikere og samarbejdspartnere arbejder med og taler om bibliotekets indsatsområder.



Værktøjskassen

på www.bygpartnerskaber.dk er Roskilde Bibliotekernes proces beskrevet, og værktøjerne fra idéudviklingsprocessen er tilgængelige.



HVORFOR ER PARTNERSKABER ET STRATEGISK VÆRKTØJ?

VÆR STRATEGISK!
PARTNERSKABER KAN BRUGES
SOM EN METODE TIL AT OPFYLDE
DINE OVERORDNEDE MÅL. SKAB EN
STRATEGI MED KLARE MÅL FOR DIT
BIBLIOTEK OG FOR DINE PARTNER-
SKABER, HOLD FAST I DEN OG
KOMMUNIKER DEN!

04



HVEM KAN BIBLIOTEKET SAMARBEJDE MED, OG HVAD KAN BIBLIOTEKET SAMARBEJDE OM?

Det enkelte partnerskab bør altid tage udgangspunkt i bibliotekets overordnede strategi eller partnerskabsstrategi og passe til bibliotekets samlede partnerskabsarbejde. Biblioteket kan arbejde med hvem som helst, der kan bidrage til at opfylde strategien.

Forskellige partnere kan bidrage til at opfylde forskellige mål og tilbyde forskellige kompetencer og indgå med forskellige organisations- og samarbejdskulturer. F.eks. er der stor forskel på, hvad de enkelte sektorer kan bidrage med, hvorfor det kan være udbytterigt at indgå samarbejdsrelationer på tværs af det offentlige, det private og civilsamfundet.

En række partnerskabsdefinitioner og innovationseksperter understreger nødvendigheden af, at der arbejdes på tværs af sektorer. Det kan nemlig skabe større kompleksitet, bredere kompetencefelt og udfordring af vante arbejdsgange og dermed give grundlag for innovation, som beskrevet i afsnittet Hvad har innovation med partnerskaber at gøre?

Hvis partnerne er meget forskellige, kan det kræve ekstra tid at lære hinanden at kende og at skabe et samarbejdsgrundlag. Det er således værd at overveje, at

forskellige partnere og forskellige formål betyder forskellige arbejdsindsatser, forhold og samarbejdskulturer. Men det skal også med i overvejelserne, om det mulige output kan godtgøre det ekstra ressourceforbrug, som et partnerskab med en meget forskellig partner kræver.

Det er ofte nemmere at indgå et partnerskab, hvor der er et værdifællesskab, end at indgå et partnerskab med en partner med et helt andet værdisæt end ens eget. På den anden side kan det netop være partnerskaber med helt andre typer af partnere, der giver mulighed for at udfordre og tænke innovativt.

Det enkelte partnerskab bør altid tage udgangspunkt i bibliotekets overordnede strategi eller partnerskabsstrategi og passe til bibliotekets samlede partnerskabsarbejde. Biblioteket kan arbejde med hvem som helst, der kan bidrage til at opfylde strategien.

Eksempel:

TID OG TYDELIGE RELATIONER

San Francisco Public Library samarbejder løbende med KQED, som er en digital public tv- og radiostation i San Francisco-området. KQED betragter partnerskaber som nødvendige for at opnå deres resultater, og derfor har de mange forskellige typer partnere. KQED mener, at en række ting skal være på plads, hvis et partnerskab skal fungere, f.eks.:

- Udtalt og tydelig rollefordeling
- Personlig relation – gode partnerskaber er afhængige af gennemgående personer
- Identificering og udpegning af de rette personer i organisationerne på det rette niveau
- Højt niveau af viden om hinandens organisationer

Det er deres erfaring, at der skal bruges rigtig lang tid på den indledende fase, hvor der diskuteres mål og roller,

og at det er vigtigt, at organisationen erkender, at partnerskaber kræver meget arbejde, hvis de skal lykkes.



Værktøjskassen

På www.bygpartnerskaber.dk findes et ressourcekort over, hvad forskellige sektorer kan bidrage med i et partnerskab.

Hvordan finder biblioteket sine partnere?

Partnerskaber kan groft sagt opstå på to måder: der skabes et partnerskab omkring et eksisterende behov, eller eksisterende netværk udvikler sig til et partnerskab, fordi de finder et behov, som de ønsker at løse sammen.

Det er vigtigt at have et godt overblik over bibliotekets eksisterende netværk og over bibliotekets lokalsamfund, for her findes typisk en række oplagte partnerskabspotentialer. Samtidig er det vigtigt at være proaktiv og opsøgende i forhold til at finde nye partnere. Der kan løbende opstå nye muligheder, og dem skal biblioteket have øje for.

Det kræver tid at afsøge og udvælge partnere og derefter at skabe præmisserne for samarbejdet. Der skal være

tid til at kontakte ledelsen hos potentielle partnere. Der skal skabes kendskab til partnerens organisation, faglige ansvarsområder, beslutningsgange og kompetencer.

Men det er også vigtigt, at de respektive medarbejdere lærer hinanden at kende. I de fleste partnerskaber sidder medarbejderne nemlig langt fra hinanden, hvorfor store dele af kommunikationen foregår via mail og telefon. Hvis der ikke bruges tid til at skabe en tillid og fortrolighed mellem medarbejderne, kan der nemt opstå misforståelser, og oplagte lærings- og udviklingsmuligheder overses.

Eksempel:

HOW TO SAY NO!

The California Academy of Science (CAS) er en 150 år gammel institution, der kombinerer Museum (naturhistorisk), uddannelse og forskning. Partnerskaber er en grundlæggende del af CAS' organisation og arbejdsmetode. De har bl.a. et nært samarbejde med San Fran-

cisco Public Libraries. CAS foretager en hård udvælgelse af, hvilke partnerskaber de indgår. Det gør de for at sikre, at de enkelte partnerskaber opfylder CAS' overordnede mål, at der er målbare succeskriterier, og at der ikke er et unødigt ressourceforbrug. Til det formål har CAS udarbejdet redskabet *How to Say No*. Det er en række spørgsmål, som anvendes i til- eller fravælgelsen af et potentielt projekt og af potentielle partnere:

1. Understøtter projektet Akademiets mission og vision?
2. Er der motivation og begejstring for projektet internt?
3. Understøtter projektet også de mål, som Akademiets enkelte afdelinger har opstillet?
4. Bidrager projektet til, at Akademiet overordnet har et stærkt partnerskabsportefolio?
5. Er der potentiale for vækst og mulighed for replikation? Er det skalérbart?
6. Vil resultaterne være målbare og langtidsholdbare?
7. Vil det øge vores publikum og kontaktflade?
8. Vil det tilgodese publikums behov?



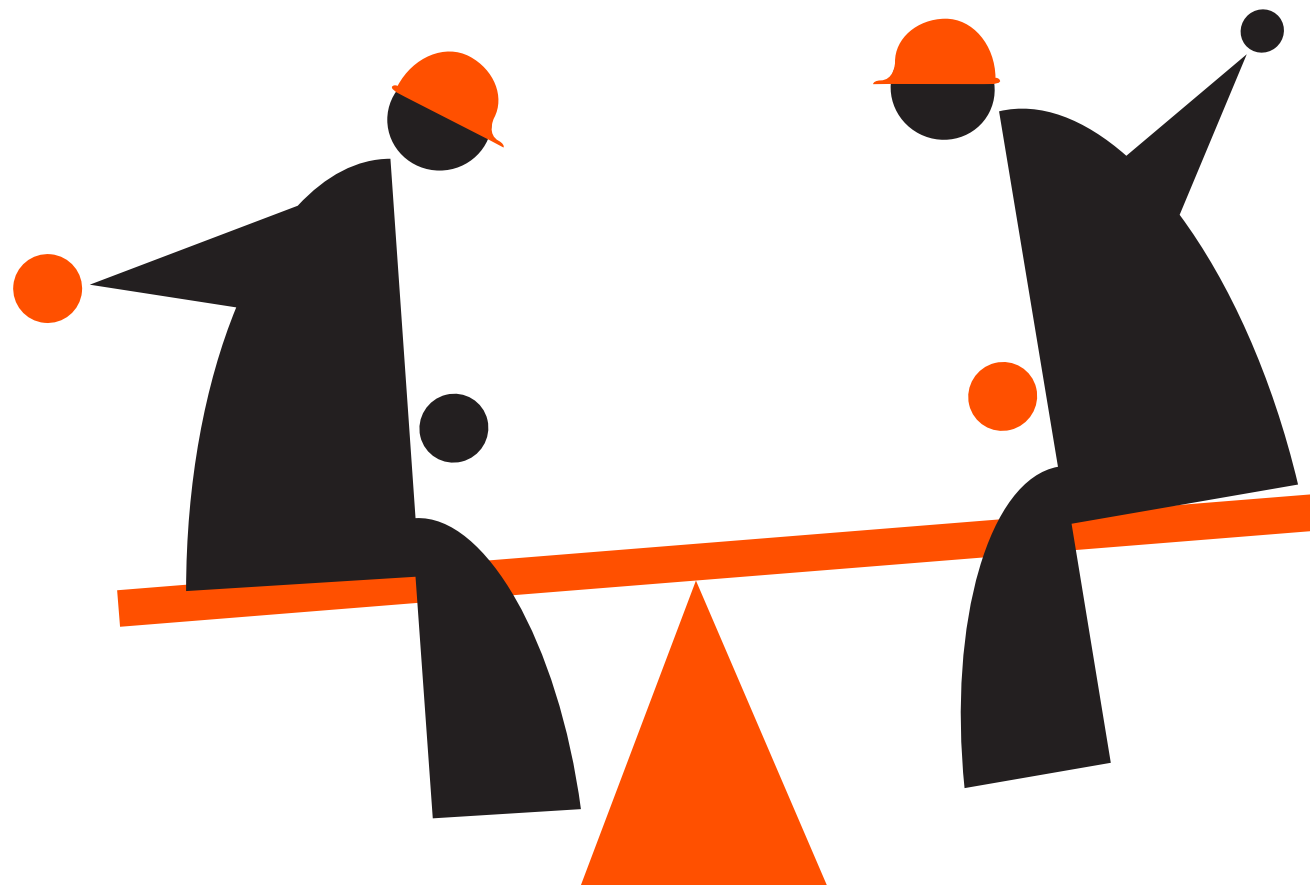
9. Vil dette initiativ give mulighed for exceptionelle partnerskaber?
10. Vil det give Akademiet mulighed for at være i front og udmærke sig?
11. Vil vi lære noget af det?
12. Bidrager det med mulighed for kompetenceudvikling af personalet?
13. Har vi kapaciteten og ressourcerne til at udføre arbejdet, eller kan vi skaffe ressourcerne?
14. Er det muligt at finansiere?⁵



Værktøjskassen

På www.bygpartnerskaber.dk findes spørgeguides til brug i udvælgelsen af partnere.

5. Kilde: Brian Bannon, San Francisco Public Library.
Egen oversættelse og bearbejdning.



HVEM KAN BIBLIOTEKET SAMARBEJDE MED, OG HVAD KAN BIBLIOTEKET SAMARBEJDE OM?

**VÆLG PARTNERE MED OMHU!
ALLE, DER KAN BIDRAGE TIL DIN
MÅLOPFYLDELSE, KAN BLIVE DINE
SAMARBEJDSPARTNERE, MEN DU
SKAL VÆLGE DE RIGTIGE FOR AT FÅ
STØRST MULIGT UDBYTTTE. VURDÉR
DINE PARTNERES POTENTIALER OG
UDELUK INGEN PÅ FORHÅND!**

05



HVORDAN ARBEJDER BIBLIOTEKET MED SIT NETVÆRK?

Biblioteket bør skabe sig et overblik over sit eksisterende netværk og over mulige partnere i lokalsamfundet. Dette kan gøres mere eller mindre detaljeret og nuanceret. Det er vigtigt at tage stilling til, hvad der er behov for at vide om sit netværk, og hvordan en netværksoversigt bliver anvendelig i organisationen.

Overblikket over bibliotekets netværk kan bidrage til, at hele bibliotekspersonalet kan få et indblik i, hvem på biblioteket der har kontakt med hvilke eksterne parter og om hvad. Det giver et billede af, hvilke kolleger der kan sparreres med om de enkelte partnere, og det minimerer risikoen for, at flere medarbejdere kontakter samme eksterne partner. Samtidig giver det et overblik over, hvilke snitflader et partnerskab kan have på tværs af biblioteket, og det kan bruges til at dokumentere, hvordan et partnerskab udvikler sig over tid. Sidst, men ikke mindst skabes et overblik over, hvor der er en potentiel partner, og inden for hvilket område, der skal opdyrkes nyt netværk.

Det kan være et stort arbejde, hvis biblioteket vælger at dokumentere sit netværk bredt og detaljeret, men det giver også et meget tydeligt billede af bibliotekets eksterne kontakter. Det er dog værd at overveje, om ar-

bejdsindsatsen ved at skabe en meget detaljeret kortlægning eller en decideret netværksdatabase matcher det, der skal opnås med partnerskabsarbejdet.

Det er ikke nok at have et overblik over netværket, det skal også plejes. Selvom biblioteket ikke er direkte involveret i projekter og partnerskaber med hele sit netværk, skal kontakterne vedligeholdes. Der skal bruges tid på at kommunikere og udvide samarbejdspotentialerne, så biblioteket er klart til at gribe samarbejdsmulighederne, når de opstår.



Værktøjskassen

på www.bygpartnerskaber.dk er der en oversigt over, hvilke elementer det kan være hensigtsmæssigt at medtage i en netværksdatabase. Nedenfor er samlet eksempler på forskellige opsamlings- og kortlægningsniveauer.

Eksempel

SÅDAN MAPPER HOVEDBIBLIOTEKET I AARHUS

I efteråret 2010 udviklede og afprøvede projekt *Ud af boksen!* en proces til, hvordan netværk kan kortlægges. Hovedbiblioteket involverede hele organisationen i at skabe overblik over eksisterende samarbejdsrelationer og partnerskaber, mulige samarbejdsrelationer i Aarhus, nationalt og internationalt samt personalets ønsker og behov i forhold til eksternt samarbejde.

Mappingen på Hovedbiblioteket mandede bl.a. ud i et kort over stedets samarbejdspartnere og en synliggørelse af kommende indsatspunkter. Processen bidrog også til at skabe en opmærksomhed på partnerskabsarbejde i hele organisationen. Og endelig blev mappingen brugt til at skabe fokus på bibliotekets partnerskabsarbejde eksternt.

Under bearbejdningen af det indsamlede materiale valgte Hovedbiblioteket at koble brugernes alder med



de eksisterende partnerskaber og samarbejdsrelationer for at se, hvilke aldersgrupper der skulle gøres en ekstra partnerskabsindsats for. Men der kunne vælges en række optikker, f.eks. kunne en sammenkobling af det indsamlede materiale og biblioteksmodellen give et overblik over, hvilke biblioteksrum der skulle gøres en indsats for, eller den kunne bruges til at skabe tematiserede klynger af partnerskaber.



Værktøjskassen

Fremgangsmåde, redskaber til og en film om mappingprocessen ligger i værktøjskassen på: www.bygpartnerskaber.dk

Eksempel:

OVERSIGT OVER HUSETS VENNER

Venner af Huset er titlen på en opslagstavle, som hænger ved indgangen til sekretariatet på Musicon i Roskilde. Her kan gæster sætte deres visitkort, eller Musicons medarbejdere kan sætte visitkort fra eksterne kontakter. Netværkstavlen er ikke løsningen, hvis der er behov for en detaljeret netværksoversigt, men hvis der alene er brug for et hurtigt overblik, så kræver netværkstavlen minimal arbejdsindsats og giver medarbejderne mulighed for at holde sig orienteret om organisationens samlede netværk. Samtidig sender tavlen et signal til Musicons gæster og samarbejdspartnere om, hvem Musicon samarbejder med. Af visitkortene og tavlen fremgår det ikke, hvilken Musicon-medarbejder gæsten har haft kontakt med; muligvis ville netværkstavlen være mere anvendelig, hvis det blev skrevet på de enkelte visitkort.

Eksempel:

KOMBINATION AF NETVÆRKS-DATABASE OG HJEMMESIDE

Williamsburg Regional Library har en detaljeret netværksdatabase. Fordi databasen er intern, kombinerer biblioteket den med en hjemmeside om partnerskabsudvikling. Hjemmesiden har fire grupper af modtagere med forskellige informationsbehov:

- Bibliotekets ledere og medarbejdere samt policy niveau
- Partnerskabskoordinatører
- Gruppen, der udvikler partnerskaber
- Potentielle og nuværende partnere.



HVORDAN ARBEJDER BIBLIOTEKET MED SIT NETVÆRK

STYRK NETVÆRKET!
DER ER EN RÆKKE POTENTIELLE
PARTNERE BLANDT DINE
NUVÆRENDE KONTAKTER OG I DIT
LOKALOMRÅDE. FÅ OVERBLIK OVER,
ORGANISER OG VEDLIGEHOOLD DIT
NETVÆRK!

06



HVAD FÅR PARTNEREN UD AF AT SAMARBEJDE MED BIBLIOTEKET?

Mange biblioteker har svært ved at kommunikere sin profil, intention, mål og krav. Det skyldes ofte, at bibliotekerne skal afspejle strømninger i samfundet og være et tilbud og serviceorgan for alle. Det bevirker, at bibliotekerne har en meget åben profil. Det kan være svært at kommunikere en åben profil, så eksterne samarbejdspartnere forstår, hvad biblioteket vil, og hvad det er muligt at samarbejde om. Hvis biblioteket opstiller klare og letforståelige mål og krav, vil det blive muligt både at have en åben profil og samtidig at gøre sig forståelig for eksterne samarbejdspartnere.

Eksempel

EN ÅBEN PROFIL SOM DRIVKRAFT

I november 2011 inviterede Hovedbiblioteket i Aarhus eksterne aktører til en teaterworkshop om mulighederne for samarbejde om viden(skabs)formidling i det nye Hovedbibliotek. Et tilbagevendende spørgsmål var, hvad

Hovedbiblioteket vil, og hvor grænsen for et samarbejde går. Biblioteksmedarbejdernes svar var, at Hovedbiblioteket ikke har en skarp profil, men skal være et rummeligt dynamisk sted, der kan afspejle tidens trends, borgernes og samarbejdspartnernes behov. For at Hovedbiblioteket kan have en så åben profil, har biblioteket behov for samarbejdspartnere, der kan hjælpe med at sikre diversiteten, og dermed kommer bibliotekets ønske om en åben profil til at fungere som en drivkraft for partnerskabsindgåelse. Men workshoppen viste også tydeligt, at en åben, såvel som en skarp, profil kan udelukke eller afskrække nogle samarbejdspartnere.

For at komme omkring udfordringen med den åbne profil blev bibliotekets styrker og svagheder identificeret med henblik på, at mulige samarbejdspartnere kunne supplere, hvor biblioteket er svagt. I forhold til viden(skabs)formidling blev navnlig to modsætningspar opstillet:

- Refleksion kontra aktualitet
- Planlægning kontra spontanitet

Hovedbiblioteket er gode til det fordybende og reflekterede, derfor ønskes samarbejdspartnere, der er dygtige til det aktuelle, så dybde og aktualitet kommer til at spille sammen.

Biblioteksmedarbejdere er dygtige planlæggere, men kan have svært ved det uplanlagte og spontane. Derfor søges efter samarbejdspartnere, der arbejder ud fra et spontanitets- og aktualitetsprincip.

Opsamling fra workshoppen kan findes på: www.bygpartnerskaber.dk

Hvad er bibliotekets aktiver og styrker?

For at alle parter får bedst muligt udbytte af samarbejdet, er det vigtigt både at fokusere på, hvad biblioteket skal have ud af et partnerskab, men også på, hvad bibliotekets partnere kan opnå. De fleste biblioteker er ofte kendetegnet ved:

- Bred kontaktflade
- Stor tillid i samfundet
- Gode faciliteter til f.eks. debatarrangementer og udstillinger

- Adgang til informationsressourcer
- Lange åbningstider
- Et af de højeste besøgstal i byen
- En meget bredt repræsenteret brugergruppe.

Udover disse mere generelle styrker har de enkelte biblioteker specifikke styrker og fordele, som de kan vælge at sætte i spil. Det kan være et godt signal både internt og eksternt at synliggøre aktiverne og styrkerne, for det kan fungere som en øjenåbner for personalet og som reklame og forhandlingsgrundlag over for potentielle samarbejdspartnere.

Det er effektivt at udarbejde en oversigt ved at involvere hele biblioteket. Det kan enten foregå, hvor hele bibliotekspersonalet er til stede, så listen kan drøftes på tværs af afdelinger og faggrupper, eller gøres i de enkelte afdelinger, hvorefter repræsentanter fra alle afdelinger kvalificerer slutresultatet. Ved at inddrage mange medarbejdere på tværs af afdelinger skabes der et større internt kendskab til, hvad de respektive afdelinger kan bidrage med, og oversigten kan skabe en AHA-oplevelse i organisationen. Oversigten skal løbende

revideres og udvikles, så den altid er up to date, og den skal have en udformning, så bibliotekspersonalet er tilfredse med at uddele den.

Det er en god idé at bede nuværende eller potentielle partnere om at beskrive, hvorfor de anser biblioteket for at være en vigtig samarbejdspartner, og hvad de har særlig glæde af i partnerskabet med biblioteket. Ofte kan samarbejdspartnerne supplere med vinkler og perspektiver, som bibliotekspersonalet ikke selv ville have tænkt på.

Oversigten bør være konkret, og den skal både indeholde kompetencer, fysiske og økonomiske ressourcer. Det kan f.eks. fremgå, hvor mange besøgende biblioteket har om ugen/året, beskrivelse af bibliotekets forskellige brugergrupper, eksempler på bibliotekets mange digitale ressourcer osv.



Eksempel

HVAD BIDRAGER HOVEDBIBLIOTEKET I AARHUS MED?

I efteråret 2010 blev hele Hovedbibliotekets personale inddraget i en proces, hvor de enkelte teams blev bedt om at lave en liste over, hvad Hovedbiblioteket generelt og de specifikke teams kan bidrage med i et samarbejde. Da alle teams havde deltaget i kortlægningen, blev listen samlet, gennemarbejdet og kvalificeret af Hovedbibliotekets teamledere. Først blev der lavet en folder, hvor hele listen og alle kontaktoplysninger fremgik, men det viste sig, at folderen alt for hurtigt blev forældet. Derfor blev løsningen en kombination af flyeren *Vi kan – Vil du* og detaljerede lister og kontaktoplysninger på hjemmesiden (www.aakb.dk/hovedbiblioteket). Det skabte et dynamisk produkt til en foranderlig organisation.

Hvad siger partnerne om samarbejde med bibliotekerne?

Bibliotekets partnere indgår generelt partnerskaber med bibliotekerne med samme formål som bibliotekerne f.eks. at skabe relationer til lokalsamfundet og brugere, eksperimenterere, få ny viden og kompetencer, bruge ressourcer anderledes og få nye formidlingsplatforme.

Bibliotekernes partnere fremhæver dog i særlig grad, at partnerskaber med bibliotekerne giver mulighed for:

- At komme i kontakt med brugergrupper
- Teste produkter
- Udvikle produkter
- Synliggøre sig i en anden kontekst
- Få adgang til et omfattende landsdækkende netværk.

Det er selvfølgelig forskelligt, hvordan bibliotekspartnere vurderer samarbejdet med bibliotekerne. Det vil altid afhænge af organisationer og personer ved både biblioteker og bibliotekspartnere. En hyppig feedback er dog, at samarbejde med biblioteker kan være omstændeligt og tungt, og hyppigt oplever bibliotekerne, at de laver det hele. Det kan skyldes, at bibliotekerne har en stærk detalje-, systemiserings- og skriftkultur, så

bibliotekerne laver en række ting, som partnerne finder ligegyldige.

Bibliotekerne er konsoliderede organisationer, der har faste forretningsgange til det meste. Det finder nogle partnere det svært at begå sig i, mens andre fremhæver det som en styrke. De oplever det som en klar fordel, at biblioteket er meget organiseret og systemiseret, fordi det hjælper dem på et område, hvor de ikke er stærke. Generelt efterlyses det dog, at bibliotekerne kan handle lidt mere spontant.

Der er kommercielle partnere, der finder det svært at komme ind i biblioteksverdenen. Det afspejler nok i høj grad mange bibliotekers modstand mod og famlen i forhold til, hvordan man skal gribe partnerskaber med erhvervslivet an. Men det skyldes også, at der er stor forskel i de enkelte kommuner på, om reklamer for kommercielle virksomheder er mulige i kommunal kontekst.

Økonomi og udvikling af profitmuligheder er den væsentligste motivationsfaktor for, at erhvervslivet vil indgå partnerskaber, og det behøver ikke være en forhindring for at lave gode partnerskaber mellem biblioteker og erhvervsliv. Firmaerne har brug for synlighed,



adgang til netværk, hjælp til produktudvikling og måske brug for at skabe en social profil. Bibliotekerne har brug for en lang række kompetencer og produkter, som findes i erhvervslivet. Det er værd at overveje, om bibliotekerne har en for stor mental barriere mod samarbejde med erhvervslivet.



HVAD FÅR PARTNEREN UD AF AT ARBEJDE SAMMEN MED BIBLIOTEKET?

**VIS, HVEM DU ER!
POTENTIELLE PARTNERE VED
IKKE, HVAD I KAN SAMARBEJDE
OM, OG HVAD DE KAN FÅ UD AF AT
SAMARBEJDE MED DIT BIBLIOTEK.
KEND DIT BIBLIOTEKS STYRKER OG
KOMMUNIKER DEM TYDELT!**

07



HVAD BETYDER BIBLIOTEKETS ORGANISERING FOR UDBYTTET AF PARTNERSKABSARBEJDET?

Et partnerskabsprojekt stiller på mange måder de samme krav og har de samme behov som udviklingsprojekter, og enkelte partnerskaber kan i princippet sagtens lade sig gøre uden de store påvirkninger af selve organisationen. Men at arbejde målrettet og langsigtet med partnerskaber som en del af sin strategi vil ofte udfordre en klassisk organisationsstruktur, da det stiller krav til en langt mere åben og omstillingsparat organisation, end bibliotekerne traditionelt har.

Mange biblioteker er organiseret med udgangspunkt i samlingen og i afdelinger med fokus på hvert sit fysisk afgrænsede område i biblioteksrummet. Bibliotekets organisering tager altså oftest udgangspunkt i et (indadvendt) fokus på samlingen og driften.

I dag, hvor der stilles krav om levende biblioteker med inspirerende rum, vil de fleste partnerskaber påvirke og skabe tilbud på tværs af organisationens afdelingsstruktur. For at få det fulde udbytte af sit partnerskabsarbejde skal biblioteket overveje, hvordan det kan udvikle og understøtte en arbejdskultur, der på den ene side er spontan og fleksibel og på den anden side kan understøtte sikker drift og langtidsplanlægning. Det er et

problem for partnerskabsarbejdet, hvis driften får lov til at være altdominerende. Driften skal passes, men hvis biblioteket vil partnerskaber, skal de også passes, og der skal være plads til at forfølge de ting, der kan opstå spontant i et partnerskab.

Derfor er det værd at analysere bibliotekets organisering med henblik på at finde ud af, hvordan den bedst muligt kan understøtte, at partnerskabsarbejdet giver gode resultater. Biblioteket bør se på, om den nuværende struktur fremmer eller hindrer den påkrævede fleksibilitet, parathed og åbenhed for innovation. Er der tid og plads til både drift og udvikling af partnerskaber i organisationen? Formår organisationen både at langtidsplanlægge og at have plads til spontanitet? Falder det naturligt for de eksisterende afdelinger at tage initiativ og ejerskab til potentielle partnerskaber? Kan organisationens netværk opbygges og plejes, og er der en god videndeling i den nuværende organisering?

Eksempel

TVÆRGÅENDE TEAMS STYRKER SAMARBEJDET

Da Roskilde Bibliotekerne havde defineret sine fire overordnede strategiske og politiske mål: Det musiske Bibliotek, Det digitale Bibliotek, Biblioteket som mødested og Det dynamiske Bibliotek, blev der på tværs af afdelinger og fagligheder sammensat teams til indsatsområderne. Disse teams har ansvaret for at koordinere og udvikle deres specifikke indsatsområde ved bl.a. at opbygge netværk og skabe partnerskaber med relevante aktører. Denne nye organisering blev skabt, fordi Roskilde Bibliotekerne vurderede, at den klassiske biblioteksstruktur bl.a. forhindrede fleksibiliteten og åbenheden til at udvikle nye bibliotekstilbud med samarbejdspartnere. De respektive teams samler ekspertise på tværs af organisationen, så biblioteket er bedre gearret til det eksterne udviklingsarbejde.



Skal biblioteket have en central eller en decentral styring af partnerskabsarbejdet?

Netværks- og partnerskabsarbejde vedrører organisationen bredt, men det kan være nødvendigt at sikre, at der bliver taget ansvar for den koordinerede indsats. I USA er der eksempler på, at bibliotekerne ansætter Partnership Managers. I de danske biblioteker falder det ikke umiddelbart naturligt. I undersøgelsen *Fem hurtige spørgsmål til lederne* i 2010 afviste 95% af lederne, at det ville være relevant at udnævne en partnerskabsmanager.

Med den organisering, som de fleste danske biblioteker har, vil det derimod være mere oplagt at udnævne en eller flere netværkskoordinatorer.

Koordinationsarbejdet skal sikre, at der er struktur på det relationsbaserede arbejde i organisationen, således at:

- Der er styr på partnerskabsaftaler
- De rette metoder anvendes
- Den interne kommunikation understøttes
- Evalueringer og videndeling opsamles
- Synlighed af partnerskabsarbejdet sikres.

Den ansvarlige vil også fungere som vejleder for medarbejderne i det daglige arbejde og kan således være med til at sikre, at partnerskabsarbejdet breddes ud i organisationen.

Når det skal besluttes, om der skal udnævnes en netværkskoordinator, skal det vurderes, om netværkskoordinatoren kan få den nødvendige opbakning fra ledelsen og tilstrækkelig beslutningskompetence til, at etablering af solide eksterne relationer er mulig. Desuden skal biblioteket være opmærksomt på, at det kan være en ulempe at lade én person have koordinatoransvaret, fordi partnerskaber ofte bygger på personlige relationer, og derfor risikeres det, at hele partnerskabsarbejdet hviler på et skrøbeligt fundament.

Sideløbende med beslutningen om udnævnelse af en koordinator, skal det også afgøres, om partnerskabsarbejdet og styringen af det enkelte partnerskab skal centraliseres omkring ledelsen, skal være medarbejderstyret, eller om der skal skabes en kombination. Uanset hvordan biblioteket vælger at organisere sig, skal ledelsen altid engagere sig i de indgåede partnerskaber. Eksternt samarbejde vil oftest medføre nye spørgsmål

og nødvendige beslutninger, hvorfor ledelsen skal have et løbende kendskab til både partnerskabsarbejdet og de enkelte partnerskaber for at kunne reagere hurtigt og fleksibelt på uforudsete situationer.

Eksempel

NETVÆRKSCHEF OG NETVÆRKSGRUPPE

På Williamsburg Regional Library er der udnævnt en Community Partnership Development Director (netværkschef), som er en del af bibliotekets ledelsesteam. Netværkschefen planlægger, organiserer og implementerer metoder og procedurer til gennemførelse af bibliotekets partnerskaber.

Netværkschefen deltager i planlægning og evaluering af partnerskaber og sætter kontinuerligt eksisterende og potentielle partnerskaber i relation til bibliotekets mål. Han står også for en række eksterne aktiviteter samt netværksdatabasen. Desuden er han formand

for the Community Partnership Development Group (netværksgruppen).

Netværksgruppen består af repræsentanter fra alle afdelinger i biblioteket samt det beslutningsdygtige ledelseslag. Gruppen genererer idéer til og koordinerer partnerskaber på tværs af huset, sikrer en sammenhæng mellem interne og eksterne forhold samt kommer med anbefalinger og kvalificering af medarbejdernes specifikke partnerskabsidéer. Gruppen skal desuden have øje for, hvad der sker i lokalsamfundet, og skal hvert år udfærdige en liste med trends og muligheder for partnerskaber. Denne liste inkorporeres i den årlige aktivitetsplan.

Eksempel

CENTRAL OG DECENTRAL ORGANISERING

The California Academy of Science (CAS) kombinerer den horisontale og vertikale styreform. Her har en række medarbejdere partnerskaber som deres faste arbejdsom-

råde, men endnu flere medarbejdere er involverede i udførelsen af aktiviteterne i de enkelte partnerskaber. Derudover arbejdes der målrettet med, at hele personalet har en forståelse for, at partnerskaber er afgørende for organisationen. Selvom arbejdet med partnerskaber sker decentralt og udføres af de enkelte medarbejdere, bliver partnerskaberne dog altid forankret i ledergruppen for at sikre, at de enkelte partnerskaber får det rette mandat og kan sikres de rette kompetencer og ressourcer.



I værktøjskassen på www.bygpartnerskaber.dk findes eksempler på forskellige måder at organisere partnerskabsarbejdet på. Desuden findes en oversigt over fordele og ulemper ved henholdsvis at topstyre og at overdrage partnerskabshåndteringen til medarbejderne.

Hvad betyder organisationskulturen for partnerskabsarbejdet?

Som tidligere nævnt drejer en del af partnerskabsarbejdet sig om at klargøre organisationen til partnerskaber og at sikre, at organisationens formelle opbygning og

struktur understøtter partnerskabsarbejdet. Men det er også vigtigt at være opmærksom på, om organisationskulturen gøder jorden for nye partnerskabsmuligheder og for nye måder at arbejde og finde løsninger på. Vil organisationen f.eks. være i stand til at samarbejde med eksterne partnere? Også hvis samarbejdet går på tværs af bibliotekets afdelinger?

De biblioteker, som til daglig arbejder på tværs af faglige og organisatoriske skel internt i biblioteket, vil ofte have lettere ved at arbejde på tværs af organisatoriske og faglige forskelle i eksterne sammenhænge. Biblioteket kan derfor med fordel kigge på sin nuværende arbejdskultur og organisering og overveje, om den interne tværfaglighed skal understøttes i højere grad.

Hvis bibliotekets partnerskaber skal lykkes, skal personalet være åbent for nye muligheder og se det eksperimenterende og udviklende som et mål i sig selv. De skal være åbne for nye arbejdsgange og interesserede i at teste nye arbejdsmåder. Tør medarbejderne kaste sig ud i forsøg, eller eksisterer der en nul-fejls kultur, hvor medarbejderne er bange for at fejle?

**BETTER
TOGETHER!**

Eksempel:**BIBLIOTEKET MØDER
FRIVILLIGKULTUR**

I partnerskabet mellem Roskilde Bibliotekerne og Roskilde Festivalen skal den vante arbejdskultur og organisation i biblioteket mødes med en organisation baseret primært på frivillige medarbejdere, der arbejder ulønnet i deres fritid. Det stiller krav til bibliotekets medarbejdere, f.eks. om at stå til rådighed for projektet uden for normal arbejdstid og være i stand til at anerkende, at de frivillige samarbejdspartneres motivation bl.a. ligger i det sociale fællesskab med andre frivillige. Samtidig har de frivillige meget forskellige forudsætninger og kompetencer for at være på festivalen. Ofte er festivalen en platform for opbygning af CV og kompetenceudvikling. Biblioteket skal indstille sig på at samarbejde med folk uden erfaring og at understøtte deres arbejde mere, end de skulle i et partnerskab med en organisation bestående af professionelle medarbejdere.

Hvilke kompetencer har biblioteket, og hvilke vil det være godt at få?

Biblioteksmedarbejderne skal sætte forskellige kompetencer i spil alt efter, hvilket partnerskab eller projekt de er involverede i. Der kan være brug for de traditionelle biblioteksfaglige kompetencer, men ofte vil partnerskaber forlange, at medarbejderne udvikler og bruger andre kompetencer.

Motivation er en afgørende faktor for at sætte nye og uvante kompetencer i spil. De medarbejdere, der har lyst til at udvikle sig i partnerskabet, oplever ikke forskellene mellem partnerens og egen organisation som en barriere, men som en mulighed for at lære og prøve nyt. Motivationen kan skabes og understøttes gennem opbakning til partnerskabet fra ledelsen, god kommunikation om partnerskabet og forståelse for partnerskabets overordnede formål.

Det kan udfordre og provokere den faglige identitet, hvis medarbejderne skal påtage sig roller og arbejdsopgaver, som de ikke normalt forbinder med jobbet og professionen, og som de ikke er trykke ved. Ofte vil biblioteksmedarbejderne opleve, at partnerskaber rykker

ved de traditionelle fagområder, hvor de føler sig stærke og rutinerede.

Det kan derfor være en god ide at forberede medarbejderne på udfordringerne og prøve at vænne dem til en partnerskabsorienteret tilgang til egne kompetencer og arbejdsopgaver. Det er naturligvis ikke muligt at forberede medarbejderne på alle potentielle udfordringer, der måtte opstå i et partnerskab. Men biblioteket er godt på vej, hvis medarbejderne har en forståelse for, at det er nødvendigt at:

- Sætte sig selv og sin profession i spil
- Være åbne og fleksible over for nye arbejds måder og -områder
- Afstemme egen faglighed og arbejdsvaner, så de kan matche en partners virkelighed.

Det kunne være en idé at lave føl- eller mesterlæreordninger, hvor de medarbejdere, der har kompetencerne til og som arbejder med partnerskaber, inddrager andre medarbejdere i arbejdet, så de får øjnene op for, hvad arbejdet i og med partnerskaber indebærer.

I rekrutteringsøjemed bør det partnerskabsorienterede bibliotek identificere de kompetencer hos ansøgeren, som kan understøtte partnerskabsarbejdet. Det er oplagt at kigge efter medarbejdere med projektkompetencer, gode kommunikationsevner, netværk i lokalsamfundet eller netværkskompetencer generelt.

Det kan ofte være en fordel at inddrage partnerne, når et partnerskab skal formidles og forklares til personalet i organisationen. Når partnerne bliver synlige og får ansigter på, virker de mindre fremmede, og så vil personalet ofte opleve en større samhørighed med dem. Samtidig kan en partner formulere de gevinster ved et partnerskab, som ledelsen eller de partnerskabsansvarlige selv kan have svært ved at sætte ord på.

Eksempel:

MUSIKAFDELINGEN ÆNDRER TANKEGANG

I partnerskabet *Rockbib* mellem Roskilde Bibliotekerne og Danmarks Rockmuseum blev der sat en proces i gang, hvor musikafdelingen skulle udvide deres musikke formidling til en mere relationel oplevelse for brugerne.

Musikafdelingen arbejdede med det grundlæggende mindset i afdelingen, f.eks. en identificering af musikbibliotekets formål. Sideløbende blev der lavet en fysisk omindretning af musikafdelingen for, at museet kunne flytte ind.

Partnerne lavede en *begravelsesworkshop*, hvor musikbiblioteket *afgik ved døden*. Musikafdelingens ansatte lyttede, mens Rockmuseets personale valgte, hvad de ønskede at arve fra musikbiblioteket. Helt konkret gik Rockmuseets ansatte rundt i musikafdelingen og satte post-its på det, de ønskede at beholde, og forklarede deres valg undervejs.

Resultatet var en overrasket musikafdeling, som opdagede, at Rockmuseets personale lagde vægt på ting i musikbiblioteket, som bibliotekspersonalet normalt ikke betragtede som afgørende for deres formidling. Samtidig satte det interne faglige diskussioner i gang, fordi der var en række ting, som Rockmuseets personale ikke tillagde værdi, men som bibliotekspersonalet normalt anså for afgørende i deres daglige musikformidling.

Da musikafdelingens materialer efterfølgende blev sorteret og kasseret for at prioritere plads til formidling i rummet, havde personalet fået et andet syn på sig selv og musikbiblioteket som formidlingsrum. Det kommer i dag til udtryk i en indretning, som er mindre materiale-tung og lægger meget mere op til interaktion og ophold i rummet.



Værktøjskassen

På www.bygpartnerskaber.dk ligger en beskrivelse af Roskilde musikbiblioteks proces, og i værktøjskassen en identificering af de kompetencer, som det kan være væsentligt, at bibliotekspersonalet har.



HVAD BETYDER BIBLIOTEKETS ORGANISERING FOR UDBYTET AF PARTNERSKABSARBEJDET?

**FORBERED ORGANISATIONEN!
DIN ORGANISATION SKAL KUNNE
GRIBE DE MULIGHEDER, DER OPSTÅR
GENNEM PARTNERSKABSARBEJDET.
SØRG FOR, AT DIT PERSONALE
HAR KOMPETENCER TIL OG MOD
PÅ EKSTERNT SAMARBEJDE OG
UDVIKLING!**

08



HVORDAN UNDERSTØTTER BIBLIOTEKET SIT PARTNERSKAB?

HVIS ET PARTNERSKAB SKAL VÆRE VELFUNKERENDE OG UDBYTTERIGT, SKAL DET HELE TIDEN PLEJES OG UNDERSTØTTES. GOD KOMMUNIKATION, KLARE AFTALER OG KONTINUERLIG EVALUERING ER VIGTIGE REDSKABER I DEN FORBINDELSE. DE TRE TING HÆNGER ULØSELIGT SAMMEN.

Hvordan skaber biblioteket klare aftaler?

Et vigtigt karakteristikum ved partnerskaber er, at de bygger på klare aftaler.

En klar aftale er ikke nødvendigvis skriftlig, men alle skal være enige om, hvad der er aftalt. Når et partnerskab indledes, skal parterne derfor også beslutte

præmisserne for deres aftale, og de skal være opmærksomme på, at den udfærdigede aftale også eksekveres.

Der kan skelnes mellem en mundtlig aftale, en samarbejdsaftale og en kontrakt. Ofte vil det være en fordel, at aftalen er skriftlig.

I enkelte tilfælde kan det være nødvendigt at indgå juridisk bindende kontrakter. Det er f.eks., hvis:

- Der er tale om store økonomiske investeringer
- Der skal afklares rettigheder til et fælles produkt
- Det bliver nødvendigt at pålægge tavshedspligt af hensyn til person- eller organisationsfølsomme data.

I det fleste tilfælde vil det være nok at lave en samarbejdsaftale. Fordelen ved de aftaletyper er, at der er mulighed for at justere løbende, så aftalen forbliver dynamisk. På den måde kan aftalen bidrage til at skabe fremdrift i samarbejdet og understøtte nye muligheder.

Når der indgås aftale om et partnerskab, bør parterne prioritere at:

- Definere spilleregler
- Afstemme forventninger
- Klargøre, hvad de enkelte partnere opnår

- Få klargjort, hvem der bestemmer over hvad
- Få placeret det overordnede ansvar
- Få defineret de fælles mål
- Få styr på budget og tidsforbrug.⁶

Mange af punkterne kan med fordel udgøre en del af den skriftlige samarbejdsaftale. For uanset formaliseringsgraden af aftalen fungerer den som en påmindelse om, hvad partnerne samarbejder om, hvordan og hvornår. Den kan således bidrage til at sikre, at rammerne fortsat fungerer for begge parter, også selvom der sker ændringer i partnerskabet f.eks. udskiftning i personalet. Aftalen er desuden et væsentligt udgangspunkt for en evaluering af partnerskabet og et glimrende kommunikationsmiddel både internt og eksternt.

En aftale bør som minimum indeholde:

- Baggrund: Motivation for samarbejdet
- Organisering: rollefordeling og ansvarsfordeling
- Beskrivelse af det faglige indhold: aktiviteter, forventet resultat, succes- og fiaskokriterier
- Kommunikation internt og eksternt
- Tidsplan

6. Kilde: Trine Nielsen, mens hun var ansat ved Koda
Partnerskaber <http://iva.dk/e2010/Trine%20Nielsen.pdf>

- Økonomi (hvis der er økonomi involveret)
- Evalueringsplan

Når de ting er på plads, kan det også nemmere sikres, at de enkelte partnere oplever ligeværdighed og gensidig respekt, og at partnerskabet bliver en win-win situation for alle. Især i partnerskaber, hvor der er stor forskel på organisationernes størrelse og ressourceindsats, er det vigtigt at diskutere tidligt i processen, hvordan ligeværdighed, respekt for hinandens resultater og fælles fodslag sikres.

Eksempel

EN SKRIFTLIG AFTALE ER IKKE ALTID SVARET

Det er ikke altid hensigtsmæssigt at lave en skriftlig partnerskabsaftale:

Hiphop festivalen Århus Took It og Mindspot (et aarhusiansk ungdomsbibliotekstilbud) samarbejdede

fem år i træk om at lave arrangementer på biblioteket i dagene op til og under festivalen. Partnerne havde helt klare aftaler om, hvem der stod for hvad og hvornår. Der blev hvert år evalueret efter afholdt festival, og i samme forbindelse blev det aftalt, hvornår planlægningen til næste års arrangement skulle gå i gang.

Parterne afviste, at der skulle laves en skriftlig aftale. Århus Took It mente, at det ville være ødelæggende for dynamikken i samarbejdet. Århus Took It's begrundelse var, at Hiphop miljøet forandrer sig så hurtigt, at de nedfældede succeskriterier meget hurtigt ville blive forældede og ligegyldige.

Det skal nævnes, at både Mindspot og Århus Took It anså deres samarbejde for at være et partnerskab med faste aftaler (de var bare mundtlige). Partnerskabet er nu opløst, fordi der ikke laves flere Århus Took It festivaler. Men Mindspot samarbejder nu med personerne bag Århus Took It om andre tiltag.



Værktøjskassen

på www.bygpartnerskaber.dk findes eksempler på indgåede partnerskabsaftaler og på standardaftaler, som kan downloades til eget brug.

Hvorfor er kommunikation så vigtig?

Kommunikationen i og omkring partnerskabet er essentielt for, at det bliver et godt partnerskab. Den interne kommunikation i partnerskabet, kommunikationen i partnernes organisationer samt til partnernes nærmeste omgivelser skal være i orden.

Manglende eller fejlagtig kommunikation er ofte grunden til, at partnerskaber mislykkes eller mistrives. Partnerskaber bygger på tillid, og der kan nemt opstå mistillid mellem partnerne, hvis der er en mangelfuld kommunikation om og kendskab til:

- De respektive organisationer
- Ændringer i organisationerne, som vil påvirke partnerskabet
- Gensidige forventninger
- De enkelte partners og involverede medarbejders roller og arbejdsopgaver.

Når to eller flere parter mødes om at skabe noget sammen, er der derfor behov for at kende hinandens ståsted, arbejdsmetoder og kultur. I de fleste tilfælde vil samarbejdspartnerne ikke fysisk være placeret samme sted, men de forskellige partnere vil alligevel og måske derfor i særdeleshed have behov for at vide, hvad der sker, hvornår det sker, og hvorfor det sker. Når partnerskabets aktiviteter er i gang, kan partnerskabet nemt blive usynligt for ledelsesniveauet, og derfor er det vigtigt at sikre, at der også på ledelsesniveau er kendskab, klare aftaler og tydelig kommunikation, så de overordnede beslutninger kan tages og justeres løbende og til tiden.

Der er forskellige stadier i samtalerne med partnerne. Først skal partnerne lære hinanden at kende, herefter skal samarbejdsmulighederne kortlægges. Derefter skal samtalen lede mod handling og endeligt til aftale. I værktøjskassen på www.bygpartnerskaber.dk findes en liste over spørgsmål, som med fordel kan bruge i samtalerne med partnerne.

Eksempel

DIGITALE MØDERUM OG FAST MØDESTRUKTUR

I projektpartnerskabet omkring Ud af boksen! blev kommunikationen sikret gennem brug af fælles digitale platforme og projektrum samt faste ugentlige telefonmøder. Hertil kom en fast struktur for fysiske møder både i projektgruppen, i styregruppen og med projektets følgeforsker. Vigtigheden af at overholde mødestrukturen var tydelig for partnerne. Når fysiske møder måtte aflyses, eller den faste struktur omkring de ugentlige telefonmøder glippede, kunne der opstå en begyndende frustration eller en oplevelse af, at parterne blev væk for hinanden. Kombinationen af at prioritere, at parterne ofte talte i telefon og med ret hyppige mellemrum havde tid til at sætte sig ned og arbejde sammen, var alfa og omega for Ud af boksen!.

Hvad med den interne kommunikation?

Kommunikationen i de respektive organisationer er også

en hyppig kilde til partnerskabsproblemer, for partnerskaberne er afhængige af, at de bagvedliggende organisationer bakker op om partnerskaberne. Den manglende opbakning kan opstå, hvis:

- Organisationen ikke ser betydningen af partnerskaber
- Organisationen ikke kan få øje på, at der sker noget i partnerskabet
- Ledelsen ikke engagerer sig.

Den interne kommunikation er ofte det sværeste. De medarbejdere, der er direkte involverede i et partnerskab, prioriterer ofte ikke tiden til at kommunikere internt. De glemmer, at resten af organisationen ikke ved, hvad der sker i partnerskabet, og de tager for givet, at kollegerne har samme opfattelse af, hvilke opgaver der er vigtige, som de selv har.



Værktøjskassen

På www.bygpartnerskaber.dk er der en liste med idéer til, hvordan kommunikationen internt i organisationen kan sikres.



Hvorfor skal partnerskabet evalueres løbende?

Evaluering tænkes oftest som en aktivitet, der finder sted i slutningen af et samarbejde. Evalueringen giver dog mest udbytte, hvis den foretages løbende, fordi der så bliver mulighed for løbende at justere og tage højde for pludseligt opståede udfordringer. Derfor bør evaluering tænkes ind i partnerskabet som en kontinuerligt tilbagevendende refleksionsproces.

Den kontinuerlige evaluering skal prioriteres højt af begge parter. Det er her, parterne afstemmer forventninger med hinanden, holder øje med fremdriften og måler output og resultater. Det er vigtigt, at parterne på forhånd aftaler, hvor ofte og hvornår evalueringen skal foregå, f.eks. hvert halve eller hele år. Det vil sige, at en evalueringsplan skal tænkes ind og planlægges allerede, når partnerskabet indgås og aftales.

Når der evalueres, skal der evalueres på partnerskabet som samarbejdskonstellation og på partnerskabets produkt. Samtidig bør de involverede partnere både evaluere samarbejdet sammen og hver for sig. Partnerorganisationerne skal evaluere, om organisationerne hver især får det forventede ud af partnerskabet (resul-

taterne skal holdes op mod egne forventninger, ressourcer, målsætninger, økonomi osv.), og sammen skal det vurderes, om partnerskabsorganisationerne i forening får et tilstrækkeligt udkomme.

Eksempel

REFLEKSION I ET PARTNERSKAB

I Ud af boksen!s projektpartnerskab blev der bl.a. sikret en løbende refleksion over fremdriften og kommunikationen ved at holde såkaldte *touch downs* hvert halve år. Et touch down var et todagesmøde, hvor projektgruppen den ene dag lavede en status over og opsamling af projektet. På den baggrund blev den overordnede tidsplan revideret, og der blev lavet en detaljeret aktivitetsplan for det kommende halve år. Den anden dag blev brugt til projektpleje, hvor projektgruppen først tog pulsen på, hvordan projektgruppens medlemmer havde det i og

med partnerskabet. Hvis der var synlige problemfelter, blev der aftalt mulige løsninger.

Helt praktisk blev projektets touch downs forberedt og afviklet med inspiration fra metoden Strategisk Refleksiv Kommunikation. Projektlederen forberedte nogle spørgsmål, som alle projektgruppedeltagere besvarede skriftligt inden touch down. På touch down læste hvert projektgruppemedlem sin besvarelse op, og på baggrund heraf blev der diskuteret og udarbejdet ændringsforslag. Eksempler på spørgsmål var:

1. Projektarbejdet:

- Hvordan sikrer vi en god dynamik i projektet?
- Hvordan har projektstrukturen fungeret? Er der noget, der skal gøres mere af, eller noget, der skal justeres?

2. Fremdrift og resultater:

- Vurdering af, hvad der er sket i projektet: kan vi bruge det til noget?:
 - Sker der nok?
 - Skal der ske mere?
 - Hvordan skal vi få mere til at ske?



3. Partnerskaber:

- Hvad har du lært af nye ting om partnerskaber?
- Hvad tror du, at det er vigtigst for projektet at fokusere på?



Værktøjskassen

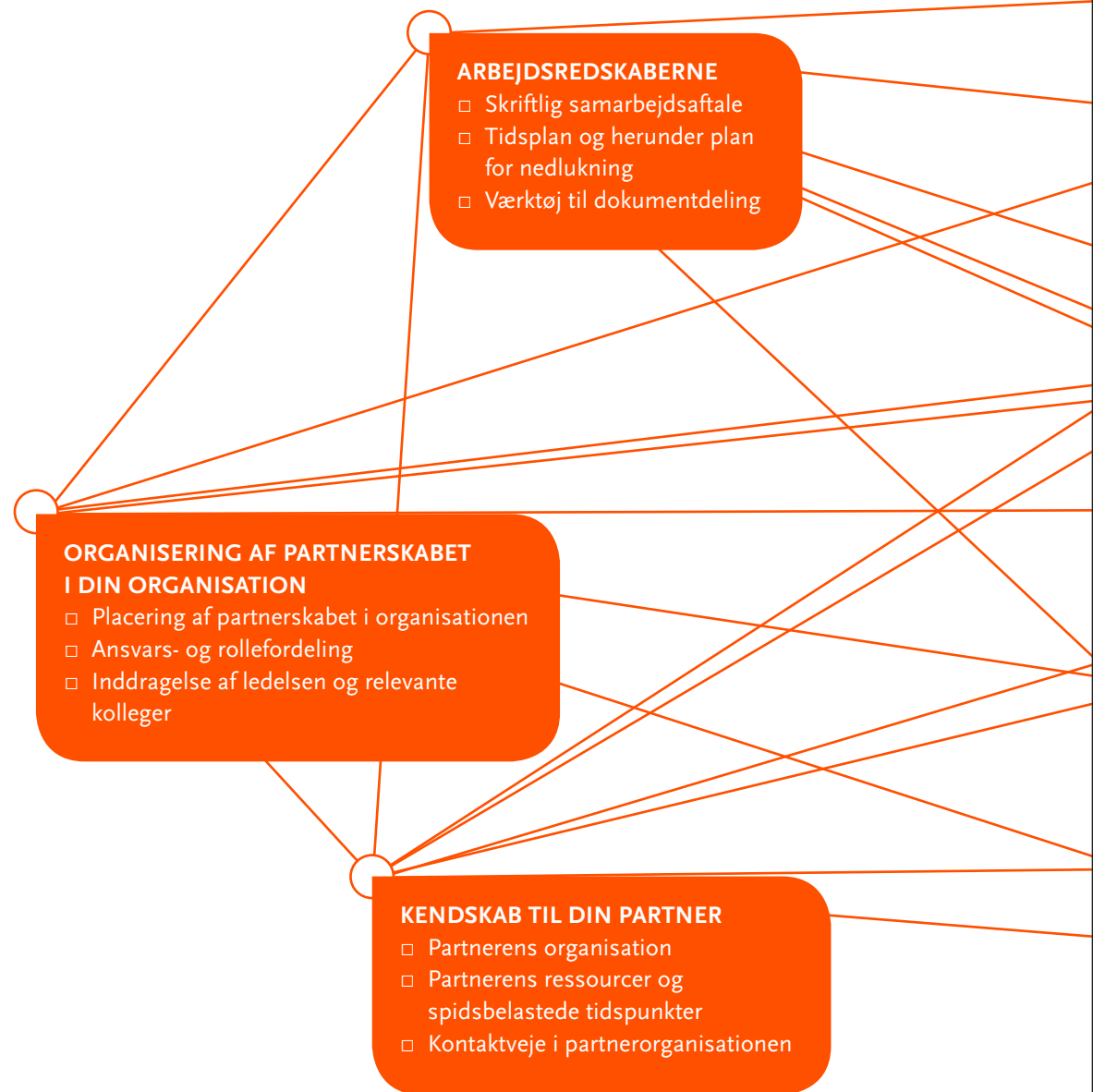
Gode spørgsmål og evalueringsmetoder ligger i værktøjskassen på www.bygpartnerskaber.dk

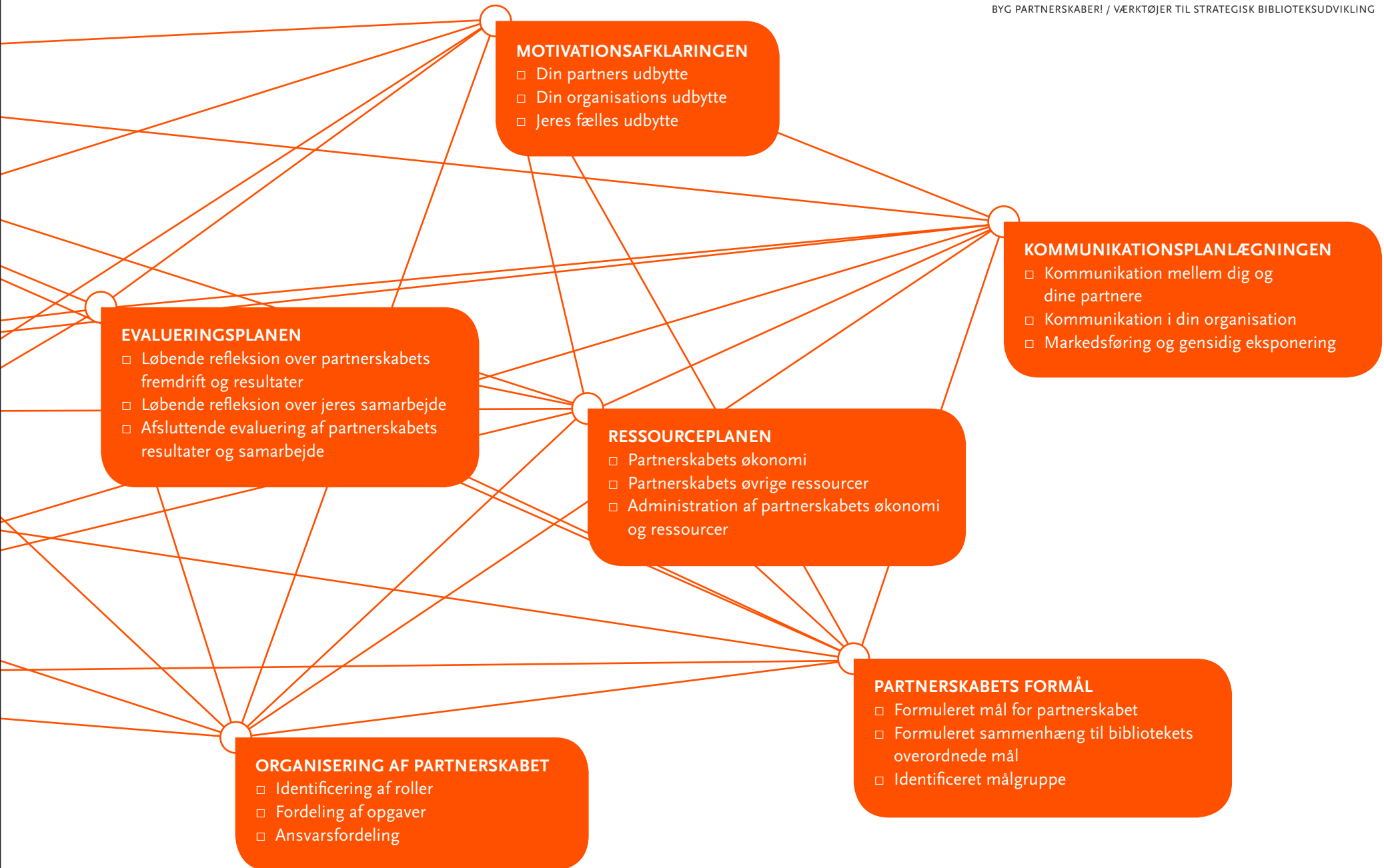


HVORDAN UNDERSTØTTER BIBLIOTEKET SIT PARTNERSKAB?

PLEJ PARTNERSKABET!
DINE PARTNERSKABER KRÆVER
FASTE RAMMER OG KÆRLIG PLEJE.
SØRG FOR, AT DER ER GOD
KOMMUNIKATION, KLARE AFTALER
OG KONTINUERLIG EVALUERING!

HAR DU TJEK PÅ...





BYG PARTNERSKABER! VÆRKTØJER TIL STRATEGISK BIBLIOTEKSUDVIKLING

© Copyright Borgerservice og Biblioteker Aarhus Kommune, Roskilde Bibliotekerne, Roskilde Universitet, 2012.

ISBN 978-87-89860-80-0

Guiden er lavet som en del af projektet *Ud af boksen! Innovative partnerskaber i biblioteket*, som blev støttet af Kulturstyrelsens Udviklingspulje for folke- og skolebiblioteker. Projektet løb fra 2010 – 2012.

Projektets styregruppe: Knud Schulz (chef for Hovedbiblioteket Aarhus), Peter Høybye (udviklingschef, Roskilde Bibliotekerne), Birgit Jæger (professor, Roskilde Universitet), Henrik Jochumsen (lektor, dr.art., Det Informationsvidenskabelige Akademi), Claus Have (chefkonsulent, Dacapo A/S).

Projektgruppen: Louise Overgaard (projektleder, Hovedbiblioteket Aarhus), Stine Staunsager Larsen (udviklingskonsulent, Roskilde Bibliotekerne), Jane Kunze (projektleder, Hovedbiblioteket Aarhus), Sidsel Bech-Petersen (biblioteksudvikler Hovedbiblioteket Aarhus), og Anders Midtgaard Krag (bibliotekar, Roskilde Bibliotekerne).

Projektets følgeforsker: Birgit Jæger (professor, Roskilde Universitet).

Projektets formidlingskonsulent: UiWE

Forfattere: Louise Overgaard og Stine Staunsager Larsen

Design og layout: ITK Design

Ikoner: UiWE

Mere om projektet: www.bygpartnerskaber.dk

For yderligere information:

Louise Overgaard: mlog@aarhus.dk

Stine Staunsager Larsen: stinesl@roskilde.dk

BETTER TOGETHER!