

Om ledarskap i biblioteks- och informationsvärlden. Konferensrapport

av Petra Wallgren

Petra Wallgren har i flera år varit verksam vid Karolinska Institutets bibliotek och där haft ett antal olika uppdrag. Numera är hon avdelningschef för undervisning. Hon har ett stort intresse för pedagogisk utveckling, förändringsarbete och ledarskap. Hon fick Swets och SFIS resestipendium för år 2007 och rapporterar här från en IFLA-konferens i Johannesburg.



Continuing Professional Development & Workplace Learning for the Library and Information Professions. Conference report

This article presents some of the papers from an IFLA satellite conference called The 7th World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions. The conference took place in Johannesburg, South Africa, from August 14th-16th 2007. The papers presented at this conference provide a panoramic view of the current state of continuing professional development activities for leadership in the library world.

The conference programme was structured into four themes. Theme I established the context of different programs and issues. Theme II focused on the individual and the learning about leadership that occurs in workplaces. Theme III looked at leadership institutes with presentations of programs from different countries. Finally, Theme IV explored generational differences.

Konferensen arrangerades för sjunde gången av IFLAs sektion Continuing Professional Development & Workplace Learning. Vi var ett sjuttioal deltagare som tillbringade några kylslagna men soliga dagar i Johannesburg 14-16 augusti 2007. På grund av det begränsade antalet deltagare blev diskussionerna både he-

ta och ibland långa. Alla verkade måna om att knyta nya professionella kontakter och få ett utbyte med sig hem med hopp om att kanske kunna applicera en ny tanke eller idé i den egna organisationen.

Konferensens undertitel var: *Pathways to Leadership in the Library and Information World*. Den var uppbyggd kring fyra teman och inom dessa presenterades olika papers. Jag kommer nu att kort berätta om dessa teman och lyfta fram det jag fick mest inspiration av. Från konferensen finns en bok där i stort sett alla papers finns med. Den ingår i serien IFLA publications och utgör nummer 126.(IFLA 2007)

Innehållsmässigt gick dessa fyra teman in i varandra och huvudspåret för konferensen var i stort sett hur man tar tillvara på medarbetare som har potential att bli morgondagens ledare/chefer och vilken typ av ledare vi vill ha som bibliotekschefer/avdelningschefer.

Den nackdel jag främst märkte av var att det var övervägande amerikaner på konferensen, vilket ledde till en viss snedvridning av synvinkel – det kunde ibland kännas frustrerande i diskussionerna.

Tema 1: International, national and cross-cultural programs

Flera papers berättade om mer eller mindre lyckade utbildningssatsningar i olika länder, representerade på konferensen, för att utbilda framtidens bibliotekschefer och ledare. Man

konstaterade att något måste ske, och man hade olika infallsvinklar på vad som krävs för en lyckad kurs och ett bra engagemang bland deltagarna.

De flesta av dessa redovisningar kom från USA och ibland kändes det svårt att förstå deras problem utifrån ett svenska perspektiv. Dels verkade de ha enormt mycket pengar för att utveckla kurser och utbilda bibliotekarier, dels saknade jag ett bredare perspektiv i dessa papers, där man applicerade problematiken på ett mer teoretiskt plan.

Men nämnas kan Tom Forrests artikel om hur man i England har genomfört en lyckad nationell utbildning av bibliotekarier på olika befattningar. Bakgrunden var att man identifierat ett behov av att utveckla ledarskap bland folkbibliotekarierna i England. Deltagarna kunde efter kursen konstatera att de fått en tydligare insikt i vikten av och meningen med biblioteksservice till kunderna i en tid då stora förändringar sker i allt snabbare takt. Kursen gav även möjlighet till att undersöka ledarskapskonceptet i den stödfunktion som biblioteket är i samhället och i en samhällskontext som ständigt utmanar.(Forrest 2007)

Mary L. Chute betonade vikten av att rekrytera framtidens biblioteksledare och förbereda dessa på en ledande position i biblioteksvärlden. Detta gör man genom att erbjuda dem rätt utbildning och träning. Dagens biblioteksledare står inför stora ledarskapsdilemman, bl.a.hur man som organisation överlever det kommande generationsskiftet. Kontroversiella frågor som vad man vill behålla och vad man ska satsa på i den närmaste framtiden kan skapa stor debatt om inte organisationen är väl förberedd.(Chute 2007)

Vad betyder det att vara chef idag inom bibliotekssektorn i ett samhälle som är kunskapsorienterat? Konkurrensen från den privata informationsteknologisektorn skapar andra förutsättningar för biblioteksledningar att tillvarata morgondagens ledare än tidigare.

Man måste dessutom ge dem möjlighet att utvecklas och utmanas på ett sätt man kanske inte har verktygen för ännu. Betydelsefullt är att även ge biblioteksorganisationerna möjlighet att utvecklas inom nya icke-traditionella biblioteksområden.

Tema 2: Workplace learning and leadership training workshops

Inom denna sektion skilde sig presentationerna väldigt mycket åt i kvalitet och innehåll.

Företaget OCLC berättade om hur man på ett framgångsrikt sätt kan implementera e-lärande i organisationerna. Man diskuterade värdet av e-lärande för personalen – speciellt när det handlar om ledarskapsutveckling. Fördelarna med e-lärande är många - bland annat att det är smidigare för mottagaren, man når fler och att det är kostnadseffektivt och dessutom ger en större frihet för deltagarna att styra sin egen inläring. Dock såg man vissa hinder, såsom brist på arbetstid att jobba med detta.(Gell Mason and Van Noord 2007)

Vad är då e-lärande? Man kan beskriva det som elektroniska verktyg som bland annat webbkonferenser och webbaserade självstudier (tutorials). Termen e-lärande inkluderar även lärandeplattformar som exempelvis PingPong. Trenden idag är att blanda e-lärande i studentens egen takt med stöd från handledare för att skapa en gemensam interaktiv erfarenhet.

Marielle de Miribel från Frankrike hade en smått hysterisk workshop där vi skulle diskutera i grupp om vilka olika ledare/chefer det finns. Hon hade själv kommit fram till att det finns tre olika varianter: *the responsible leader*, *the effective leader*, *the psychological leader*.(de Miribel 2007)

En ganska intressant och givande diskussion var om det är skillnad mellan ledare och chefer. Många på konferensen ansåg att man ska skilja på dessa, dvs att man inte kan vara både chef och ledare. För som ledare är du informell och har ofta inte den formella rätten



Bilden föreställer Soweto, den legendariska förstad till Johannesburg där upproret mot apartheidsystemet startades på 1970-talet

att styra, medan som chef har du den formella makten.

Jag är inte helt övertygad om det, eftersom jag tror att man kan vara både ledare och chef. Ovanstående tankar tycker jag känns förlegade och hierarkiska. Tankarna kom också från deltagare från länder med en tydligare hierarkisk fördelning mellan olika befattningar på arbetsplatserna.

En bra chef måste vara ledare för att föra organisationen/gruppen framåt. Men givetvis kan man vara ledare utan att vara chef, och man kan vara chef utan att vara ledare – dock leder ofta det sistnämnda till att arbetsresultatet inte blir så bra. Man kan ta exempel från Sydafrika med Mandela och från Indien med Gandhi som goda ledare som senare även blev chefer.

Tema 3: Leadership Institutes (Ledarskapskurser)

Många har erfarenhet av att gå ledarskapsutbildningar, men den eviga frågan som nog aldrig blir besvarad är ifall dessa kurser ger

mervärde för deltagarens framtida arbete. På konferensen diskuterades det livligt om man kan lära sig bli en bra ledare, eller om det är något man föds till. Vi kunde konstatera att vi inte hade samma åsikt i denna fråga.

Efter att ha hört flera amerikaner prata om sina ledarskapskurser, vilket mest gick ut på att nämna deltagande bibliotekariers långa titlar och hur mycket pengar man hade till sitt förfogade för att skapa kurserna, så kom följande presentation som en frisk fläkt:

Bibliotekarierna Sue Roberts och Coral Black från Storbritannien hade byggt upp och genomfört en ledarskapskurs utan stora pengar. Deras resultat visade att en kurs kan bli lyckad och genomförbar och skapa goda utvecklingsmöjligheter utan en stor budget. (Black and Roberts 2007)

Vilka egenskaper/kunskaper krävs för kommande biblioteksledare/chefer var en fråga som dessa båda ställde sig inför uppbyggnaden av kursen. Kraven på chefer inom informations- och bibliotekssektorn är större än tidigare, på grund av att utvecklingen går allt

fortare, och det kräver sin kvinna eller man på rätt plats för att inge mod hos personalen att fortbilda sig för att behålla sin kompetens eller ännu hellre höja den.

Det är uppenbart att biblioteksvärlden behöver effektivt chefskap och inspirerande ledarskap. Resultatet av kursen bevisar att individuella övertygelser, värderingar och uppträdande hos både chefer och ledare på många sätt är mycket viktigare än deras professionella kompetens. Detta synsätt på ledarskap kan ses som ett exempel på "learning leadership" – där ledningen visar ett genuint engagemang för sin personal och dess personliga utveckling. Vidare menar Roberts och Black att chefer behöver bli bättre på att lyssna på sin personal, försöka förstå dem och inleda ett slags mentorskap för att båda parter ska utvecklas. (Black and Roberts 2007)

Chefer bör visa respekt gentemot organisationen som helhet och klart kommunicera personalens kompetens och värde så att medarbetaren själv kan se det. Detta menar Black/Roberts är den sanna kärnan av ett bra ledarskap. Ett bra ledarskap genererar eget ledarskap hos medarbetarna.

Tema 4: Generational differences & succession planning

Detta temas titel tilltalade mig, eftersom det är högaktuellt i den svenska biblioteksvärlden. Men det var tyvärr också denna del som gjorde mig mest besviken. Jag hade förväntat mig tankar och idéer om hur man på olika sätt har tänkt lösa problematiken med det kommande generationsskiftet - hur organisationer rannsakar sig själva om vilka kompetenser som är viktiga att behålla inom organisationen och vilka kan man klara sig utan.

Generationsskiftesplanering är en aktivitet som fler och fler bibliotek runt om i världen börjar arbeta med. Så även här i Sverige – och om man inte börjat arbeta med dessa frågor, är det hög tid att börja utreda vad som krävs av

det egna biblioteket för att inom 5-8 år fortfarande kunna ha relevant kompetens inom organisationen.

Bibliotekarie- och informationsyrket behöver personer som vill bli ledare/chefer. Att ta steget fullt ut och bli en bra chef kräver mod, självförtroende och en signifikant grad av medvetenhet om sig själv. Utan sådana personer som chefer/ledare kommer bibliotekarieprofessionen att förtvina och försvinna på grund av många pensioneringar och färre studenter som väljer att läsa bibliotek- och informationsvetenskap på universitetet.

Liz Burke från Australien menade att det är vårt eget ansvar att uppmuntra och stödja dem som kan bli morgondagens biblioteksledare. Dessa personer behöver utmanande möjligheter för att själva förstå den ledarskapspotential de äger och de behöver stöd från biblioteksledning och mentorer.

Burke avslutade med att uppmana biblioteksvärlden att vara proaktiv istället för att vara reaktiv – *"let us take the initiative and create the future we would like to see."* (Burke 2007)

Perri-Lee Sandell och Susan Vickery, också dessa från Australien, ville betona vikten av att skapa en generationsskiftesplan för att biblioteksledningen kan vara proaktiv i den kommande processen med många pensioneringar och hur man på bästa sätt behåller de medarbetare som har potential att bli framtidens ledare och experter. En bra plan bör fokusera på strategier för att säkra kontinuiteten i organisationen. Det innebär en plan för hur man ska bibehålla expertis och kunskap inom organisationen, hur ska man ersätta framtidens lediga positioner, och hur organisationen ska möta framtidens utmaningar och krav på kompetens hos personalen. Det gäller också för biblioteksledningen att behålla den personal som har kompetensen som behövs inom den närmsta framtiden och som är förändringsbenägen och kan följa med i den tekniska utvecklingen. (Sandell and Vickery 2007)

Avslutningsvis radade Sandell/Vickery upp en lista på sju saker som de rekommenderar i en sådan plan:

1. Utveckla en skriven generationsskiftesplan.
2. Se över rutinerna vid nyanställning (minska ner hierarkin, skapa karriärvägar och möjligheter för att höja medarbetarnas kompetenser inom flera områden i organisationen genom exempelvis arbetsrotation.).
3. Uppmuntra och visa uppskattning för kollegors goda arbetsinsatser.
4. Peppa medarbetarna att fortsätta utveckla sig inom sina expertområden bland annat genom att vara sin egen motor.
5. Utveckla ledare och chefer genom exempelvis mentorprogram.
6. Samarbeta med bibliotekarieutbildningarna.
7. Samarbeta med andra bibliotek inom samma sektor.

Att förstå hur den yngre bibliotekspersonalen tänker och uppträder kan skapa ett ändrat fokus i hur vi arbetar inom HR, organisationsförändringar och generationsskifte inom vår egen sektor.

Sammanfattning

Det var en bra och intressant konferens, men efteråt vet jag inte om jag faktiskt kunde ta till mig så mycket nytt som jag först hoppades på.

Det var också ibland lite problematiskt att skapa sig ett svenskt perspektiv på det som diskuterades. Vi har inte samma hierarkiska uppbyggnad inom biblioteksvärlden som på många andra ställen i världen. Vi har inte krav på oss att publicera oss för att nå en bättre position i karriären. Det finns inga krav på att skriva artiklar för att bli befordrad. I Sverige kan man komma väldigt långt genom att vara en bra bibliotekarie med goda kontakter utan att ha skrivit en enda artikel.

Personligen tycker jag att det är bra att vi inte är direkt hierarkiska i vår svenska biblioteksorganisation och att man för det mesta belönas genom att vara en bra och professionell medarbetare.

Dock tycker jag att något måste göras för att vi i Sverige ska publicera oss mer. Vi har väldigt mycket att berätta och visa för den internationella biblioteksvärlden. På många sätt kändes det som om vi i Sverige har kommit längre i personalfrågor och ledarskapsfrågor än andra länder. Och vad är det som stoppar oss att berätta om vad vi gjort och hur det blev och vad vi lärde oss av detta?

Avslutningsvis: vad tog jag med mig från konferensen? Jag insåg att det är hög tid att se över det kommande generationsskiftet för många bibliotek i Sverige – det är dags att sluta prata om det och faktiskt göra en arbetsplan för hur det ska ske i verkligheten.

Referenser:

- Black, C. and S. Roberts (2007). A Question of Confidence: Developing Future Leaders and Managers for Library and Informations Services - a Case Study of a Tailored Publications Approach to Personal and Professional Development. CPDL. Johannesburg, IFLA
- Burke, L. (2007). Location, Location, Location: A Librarian's Guide to Isolation. CPDL. Johannesburg, IFLA Publications.
- Chute, M. L. (2007). Efforts in Leadership and Succession Planning, Large and Small. CPDL. Johannesburg, IFLA Publications.
- de Miribel, M. (2007). Which Leader are you or: Three Functions for Leadership, Linking with Strategic Goals. CPDL. Johannesburg, IFLA Publications.
- Forrest, T. (2007). Leading Modern Public Libraries: A National Development Programme For England. CPDL. Johannesburg, IFLA Publications.
- Gell Mason, M. and R. Van Noord (2007). E-learning: one path to leadership development. CPDL. Johannesburg, IFLA Publications.
- IFLA (2007). Pathways to Leadership in the Library and Information World. Continuing Professional Development. Johannesburg, IFLA Publications.
- Sandell, P.-L. and S. M. Vickery (2007). Two Xers Tell Why and How: Succession Planning for the Future. CPDL. Johannesburg, IFLA Publications.