

# Regionala biblioteksverksamheter som kompetens- och utvecklingsnoder i Digitalt först

Karen Nowé Hedvall, Malin Ögland, Arwid Lund och Pamela Schultz Nybacka

<b>Inledning</b>	<b>2</b>
<b>Tidigare studier</b>	<b>2</b>
<b>Empiri och metod</b>	<b>3</b>
<b>Resultat</b>	<b>4</b>
Vad innebär det att vara en kompetens- och utvecklingsnod vad gäller digital verksamhet för de regionala biblioteksverksamheterna?	4
1: Nod i ett nätverk av relationer	4
Folkbiblioteken	4
Andra parter	6
2: Nod som resurs	7
3: Nod för att möjliggöra utveckling	10
4: Nod som ett befintligt eller ett nytt arbetssätt?	12
Vad innebär det att vara noder tillsammans i ett nationellt projekt?	13
<b>Diskussion och slutsatser</b>	<b>15</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>18</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>19</b>

## Inledning

I december 2017 fick Kungliga biblioteket i uppdrag att “under 2018–2020 nationellt samordna och finansiera en satsning på de regionala biblioteksverksamheterna som kompetens- och utvecklingsnoder. Satsningen innebär i sin tur att de regionala biblioteksverksamheterna samordnar en utbildning av landets folkbibliotekarier för en digital kunskapshöjning” (Kulturdepartementet 2017, s. 1). Satsningen resulterade i projektet Digitalt först med användaren i fokus, ofta förkortat Digitalt först. Projektet har följts av flera forskarlag från olika lärosäten och ur olika perspektiv. Denna rapport grundar sig i empiri som har samlats in av Arwid Lund och Pamela Schultz Nybacka vid Södertörns Högskola och Eleonor Grenholm vid Kungliga biblioteket. Karen Nowé Hedvall och Malin Ögland vid Högskolan i Borås, står för analysen och har författat rapporten. Fokus för rapporten är de regionala biblioteksverksamheterna och hur de tagit sig an uppdraget att vara kompetens- och utvecklingsnoder.

Våra forskningsfrågor är följaktligen:

Vad innebär det att vara en kompetens- och utvecklingsnod vad gäller digital verksamhet för de regionala biblioteksverksamheterna?

- Hur uppfattar de regionala biblioteksverksamheterna uppdraget?
- Och hur organiseras arbetet utifrån hur de uppfattar uppdraget?

Vad innebär det att vara noder tillsammans i ett nationellt projekt?

## Tidigare studier

Denna studie är i huvudsak empiridriven men analysen och diskussionen är förstas någorlunda färgad av vår egen förförståelse samt av tidigare forskning på området. Högskolan i Borås har sedan tidigare bidragit med två rapporter inom Digitalt först. Under 2019 följde vårt forskarlag arbetet med satsningens genomförande på kommunal nivå, genom fallstudier på fyra olika orter. Fokus låg på bibliotekarieprofessionens perspektiv, och analysen utmynnade i rapporten *Användarna först med det digitala i fokus*:

*Folkbibliotekariers arbete inom den nationella satsningen för ökad digital kompetens* (Nowé Hedvall et al. 2019). En av de slutsatser som presenteras i rapporten är att personal på svenska folkbibliotek arbetar på olika sätt och med olika strategier (medvetna och omedvetna) för att hantera ett upplevt glapp mellan lokala behov och det nationella uppdraget att främja medborgarnas digitala kompetens. I förlängningen av den studien väntade ett antal följdfrågor som kanaliserades i förnyad följeforskning under 2020 bestående av tre fristående, men innehållsligt nära relaterade, delstudier. En av delstudierna lägger särskilt fokus på hur den regionala biblioteksverksamheten hanterar glappet mellan folkbibliotekens behov och efterfrågan av kompetensutveckling, inom ramen för det uppdrag

de har fått i Digitalt först-projektet. De regionala samordnarna intervjuades och i rapporten framgår att de utför ett ständigt artikuleringsarbete som utmanar bilden av projekt som en linjär process (Lindberg et al. 2020). Även Schultz Nybacka (2013) och Pilerot (2019) har studerat de regionala bibliotekens verksamhet. Schultz Nybacka (2013) har beforskat Regionbibliotek Stockholms roller gentemot folkbiblioteken inom projekt Kompetensen, mot bakgrund av ett förändrat nationellt bibliotekslandskap och Kungliga bibliotekets utökade ansvar för folkbiblioteken. Pilerot (2019) har undersökt den vardagliga praktiken för medarbetare vid fyra regionala biblioteksverksamheter. I sin rapport hänvisar Pilerot till fler liknande studier, bland annat från Sveriges Kommuner och Regioner och Myndigheten för Kulturanalys. Alla kommer fram till slutsatsen att den regionala biblioteksverksamhetens arbetsuppgifter är många och komplexa. I vår analys kommer vi dessutom att använda oss av forskning om samverkan inom offentlig förvaltning av Löfström et al. (2019) och Löfström (2021).

## Empiri och metod

Vår empiri består av mailsvar på frågor som sänts ut till ansvariga chefer för de regionala biblioteksverksamheterna, se bilaga 1. Enkätfrågorna är formulerade av Pamela Schultz Nybacka och Arwid Lund, Södertörns Högskola. Enkäten skickades ut via e-post under hösten 2020 och besvarades av alla regioner; i tolv av fallen är det ansvarig för den regionala biblioteksverksamheten som svarat, från sex regioner är det den regionala samordnaren som svarat och i två av fallen har ansvarig och samordnare svarat tillsammans. Vi har analyserat svar på frågor om hur man uppfattar det att vara en nod för kompetensutveckling och utveckling, exempel på när arbetet som nod fungerat som bäst, och hur regionala biblioteksverksamheter har använt projektmedel, med mera. Vår empiri består också av de kvartalsrapporter som den nationella samordnaren samlade in från regionerna under projektets tre år. De regionala samordnarna för Digitalt först har bland annat varje kvartal besvarat frågor om de aktiviteter de genomfört samt planerar för, de metoder de använder, de kontakter de har skapat eller arbetar med och hur de använder projektbidragen. Ur dessa svar träder en fyllig bild fram som kan spegla hur uppfattningar om regionala biblioteksverksamheter som nod för kompetensutveckling och utveckling i digitala sammanhang skapas i praktiken. Sammantaget omfattar materialet 240 dokument. Dessutom har vi använt oss av den empiri som samlades in i arbetet med delstudien av rapporten *Folkbiblioteken och den digitala kompetensen: Uppdrag, behov och förutsättningar* (Lindberg et al. 2020) som består av 19 intervjuer med regionsamordnare för Digitalt först för en bakgrundsförståelse.

Vi har kodat dokumenten med hjälp av analysverktyget atlas.ti och med utgångspunkt i forskningsfrågorna. I analysen av materialet har vi låtit oss inspireras av fenomenografi. Fenomenografi är en kvalitativ analys med rötter i utbildningsvetenskapen som syftar till att studera mångfalden av uppfattningar kring ett fenomen, med intervjuer som främsta empiri. Man letar efter variationer i uppfattningar, snarare än att man försöker återge enskilda intervjurespondenters sätt att uppfatta ett fenomen. Ca 20 intervjupersoner sägs vara en lagom mängd för att få fram alla möjliga variationer (Larsson & Knutsson Holmström 2012, s. 395-396). I och med att vår empiri består av samordnare eller chefer vid 20 regionala biblioteksverksamheter och att vi letar efter gemensamma mönster i materialet passar ansatsen oss bra. Vi har inspirerats av Dahlgren & Johanssons (2015) arbetsmodell i vår analysprocess: i en första fas har vi bekantat oss med materialet. Sedan har vi kodat de

uttalanden som vi såg som betydelsefulla och samlat de kodade avsnitten i grupper efter de likheter vi såg mellan dem, till exempel kodgruppen "relationer" där avsnitt om nätverk, dialog eller förankringsprocesser har samlats. I nästa fas har vi inom de olika grupperna tittat efter variationer, till exempel skillnader i hur relationen med bibliotekschefer beskrivits i avsnitten. Vi har belyst vårt resultat med hjälp av citat ur den empiri som redovisas ovan men samtidigt valt att ta bort uppgift om varifrån, vilken region, som citeras då metoden poängter variationen och inte den enskilda uppfattningen.

## Resultat

Nedan presenteras resultatet av vår analys, strukturerat efter våra huvudsakliga forskningsfrågor. Först presenterar vi de variationer vi har hittat i materialet när det gäller hur regionala biblioteksverksamheterna har uppfattat uppdraget att agera som en "kompetens- och utvecklingsnod" när det gäller digitala kompetenser, samt hur de i sitt arbete har gestaltat rollen i praktiken. Efter det presenterar vi hur regionsamordnare och chefer beskriver samarbetet regioner emellan i det nationella projektet, och reflekterar kring vad det nationella sammanhanget som Digitalt först erbjudit kan ha betytt för hur de regionala biblioteksverksamheterna uppfattar sin roll som noder för utveckling och kompetens.

### Vad innebär det att vara en kompetens- och utvecklingsnod vad gäller digital verksamhet för de regionala biblioteksverksamheterna?

Vi har hittat fyra olika sätt att resonera om uppdraget i materialet, som vi nedan kallar "nod i ett nätverk av relationer", "nod som resurs", "nod för att möjliggöra utveckling", och "nod som ett befintligt eller ett nytt arbetssätt". Oftast nämns två eller tre av uppfattningarna tillsammans i ett och samma svar även om betoningen kan ligga olika. De regionala biblioteksverksamheterna arbetar också alla med samtliga aspekter i praktiken. Det kan ändå vara viktigt att i analysen särskilja dessa uppfattningar eftersom de i förlängningen innebär olika synsätt på hur man bör arbeta för att utveckla den regionala biblioteksverksamhetens roll som en kompetens- och utvecklingsnod. I nedanstående beskrivning börjar vi i varje avsnitt med en redovisning av hur chefer och samordnare uppfattar de regionala biblioteksverksamheternas roll som nod och bygger sedan på med exempel på hur en sådan roll har gestaltats i praktiken inom Digitalt först-satsningen.

#### 1: Nod i ett nätverk av relationer

Det förekommer mycket ofta uppfattningar i materialet som knyter an begreppet "kompetens- och utvecklingsnod" till att vara en nod i ett nät av relationer. Begrepp som "dialog", "kommunicera", "relationer", "kontakter", "nätverk" och "samverkan" används flitigt. Även begreppen "skärningspunkt", och "förankra" hör hit.

#### Folkbiblioteken

De i särklass flesta svaren kring vad det innebär att vara en kompetens- och utvecklingsnod startar med att beskriva hur de inhämtar behov och önskemål från de lokala biblioteken

genom en regelbunden dialog, ofta med bibliotekschefer, och fortsätter sedan med att redovisa samarbete och deltagande i nätverk på regional eller nationell nivå. I sådana svar ges implicit en bild av att arbetet startar nerifrån och att den lokala dialogen är central. En ömsesidigt förtroendefull relation, att region och folkbibliotek arbetar tillsammans och där regionala biblioteksverksamheten stöttar den lokala nivån framhålls av flera. Den nära relationen till den lokala nivån är avgörande för att förstå behov och förutsättningar. Det handlar inte endast om att den regionala biblioteksverksamheten för en dialog med folkbiblioteken, utan flera svar nämner en viktig roll i att få till stånd dialog, kunskapsdelning och relationer mellan folkbiblioteken. Man påpekar vikten av att länka samman lokala (biblioteks)aktörer så de kan lära sig av varandra.

Vissa svar gör detta mer explicit och tar ett tydligt avstamp i ett nerifrån-och-upp-perspektiv och vikten av kommunikation med de lokala biblioteken där biblioteken är aktiva parter. Här betonas också att den regionala biblioteksverksamheten inte styr, utan stödjer, och att det är de lokala biblioteken som ska vara drivande i allt. Följande citat har tydligt fokus på relationerna och maktdimensioner i dessa: "Det innebär att det är vårt ansvar att hålla samman en gemensam process tillsammans med kommunerna, där varje kommun samt region har varsin lika betydelsefull röst. Vi kommer att lägga stor tyngdpunkt på det demokratiska förfarandet när det gäller vad som ska göras och hur." Ändå finns gradskillnader i uppfattningarna när det gäller hur mycket av verksamheten som ska drivas på initiativ av de lokala folkbiblioteken. Enstaka svar problematiserar den allmänna uppfattningen att verksamheten ska drivas underifrån, av folkbibliotek i samråd. Här ser man ett problem med de befintliga samverkansstrukturer som alltför mycket bygger på konsensus och att alla ska vara med, och förespråkar en modell där endast vissa är med.

För att se hur de regionala biblioteksverksamheterna har arbetat med att skapa och underhålla relationer med sina folkbibliotek inom Digitalt först, och hur dessa i sin tur har format verksamheten, börjar vi med en blick på arbetet under projektets början. I en uppstartsfas har satsningen mycket riktigt tidigt förankrats med bibliotekspersonal och arbete med att informera, kommunicera och skapa eller hitta nätverk omnämns oftast i beskrivningarna av det tidiga arbetet. "Deltagargenererat engagemang! Tidig inkludering för att gynna sagda engagemang. Referensgrupp personal, referensgrupp bibliotekschefer för så tydlig/tidig förankring som möjligt."

Några regioner startade arbetet med en presentation för all folkbibliotekspersonal, andra använde befintliga nätverk eller arbetsgrupper, till exempel med en MIK-inriktning. Ytterligare några bildade särskilda arbetsgrupper eller nätverk för medarbetare med fokus på Digitalt först. Någon utgår från styrdokument, och skriver ett samarbetsavtal med en kommun – "Vi har påbörjat diskussioner om ett samarbetsavtal, med en kommun (...). Något vi hoppas kommer följas av avtal med fler kommuner. Syftet med avtalet är att kommunerna ska dela ansvaret med oss för att uppnå kompetenshöjning som ligger nära de behov som kommunerna själva definierar". Det verkar vara en mer formell väg som samtidigt kan leda till större samarbete, delat ansvar.

Särskilt bibliotekscheferna nämns som viktiga att förankra med. Här varierar det hur mycket cheferna ges utrymme att vara med och bestämma inriktning i projektet. Några beskriver att det bildas strategiska arbetsgrupper eller talar om gemensam planering av hela eller delar av projektet tillsammans med cheferna, vilket stödjer uppfattningen ovan att regionala

biblioteksverksamheten inte bör ses som drivande. Å andra sidan kan vi se i lika många svar att chefer snarast informeras om det som kommer att hända i Digitalt först; upplägget med självskattningstest och påföljande workshops med mera verkar fastlagt och det som ska förankras. Det är i överensstämmelse med uppdraget i Digitalt först projektet (Kulturdepartementet 2017), men stämmer möjligen mindre bra överens med hur rollen som en kompetens- och utvecklingsnod har uppfattats.

Även under det fortsatta arbetet nämns kontakter med bibliotekscheferna och bibliotekspersonalen ofta i kvartalsredovisningar om det genomförda arbetet. 22 av 128 svar nämner kontakter med bibliotekschefer i den upprepade frågan om kontakter i kvartalsrapporterna. Det kan vara i form av kontakter med en upparbetad styrgrupp eller genom att leda en utbildning eller ett internat riktad till chefer. "När vi riktat oss mot chefer märker vi ett större genomslag när förankringen börjar där". Troligen arbetar ännu fler samordnare så pass regelbundet mot bibliotekscheferna att detta inte ens tas upp som en särskild kontakt i kvartalsrapporter. Även att upprätthålla ett aktivt nätverk med kontaktpersoner utanför ledningen beskrivs som en viktig del i arbetet och en framgångsfaktor. Ännu fler (37 svar av 128) lyfter fram ett nätverk av intresserade biblioteksmedarbetare som en "kontakt" och framhäver det som ett viktigt arbetssätt att upprätthålla dessa nätverk under, men också efter projektet. Många använder sig av redan upparbetade nätverk eller arbetsgrupper, till exempel för MIK eller för IT-bibliotekarier. Det gör det också mer troligt att nätverken finns kvar efter projektet.

Att kommunicera och skapa nätverk nämns ofta som ett arbetssätt, en metod som används i projektet. En stor del av regionala biblioteksverksamhetens projektmedel har också satsats på aktiviteter som bygger eller underhåller relationer. Det har varit mycket resor i allmänhet och studieresor i synnerhet, samarbetsavtal, referensgruppsmöten, konferenser och chefsinternat. Även satsningar på marknadsföring, som till exempel "merchandise", som en form av extern kommunikation kan främst knytas till arbetet med att bygga relationer. När resandet blir svårt på grund av pandemirestriktioner under 2020 löser några regionala biblioteksverksamheter det genom att köpa in digital utrustning till biblioteken och mötena blir digitala. Till exempel arbetade en regional biblioteksverksamhet med att uppmuntra kunskapsdelning mellan medarbetare genom Teams och interaktiva minikurser.

Arbetet med att skapa nätverk eller kontakter mellan bibliotekspersonal, samt att ha en nära dialog med chefsgruppen anses uppnå legitimitet, relevans och verklighetsförankring för regionala biblioteksverksamhetens insatser. Dessutom är dialog och samarbete av stor vikt för att kunna förstå de olika lokala förutsättningarna och behoven. En sådan dialog kan vara regelbunden och systematisk, genom nätverksträffar eller chefsträffar, men kan också handla om handledning en-till-en, individuell coaching, eller att i nära samarbete skraddarsy en insats till ett individuellt bibliotek som sedan kan anpassas till fler folkbibliotek. Att skapa legitimitet och verklighetsförankring genom relationer kan ibland vara ett påfrestande arbete. "Relevansen i projektet är fortfarande mycket hög, även om det landar blandat ute i verksamheterna. Kontakterna med biblioteken ger mycket för vägen framåt, även om ibland nedslående..."

#### Andra parter

Även om relationer med folkbiblioteken nämns i särklass oftast när regionala biblioteksverksamheter reflekterar över vad det betyder att vara en nod, nämner några också

vikten av att skapa relationer med andra parter. På regional och nationell nivå kan det både handla om "att nätverka och se var man kan hitta samarbetspartners på ovanliga ställen" och att "föra folkbibliotekens talan i olika sammanhang" eller tillse att inte folkbiblioteken blir bortglömda. Att vara en nod kan också uppfattas som att tillhandahålla en gemensam kontaktyta, eller att vara "den naturliga skärningspunkten mellan nationellt och lokalt".

I sitt arbete med Digitalt först har de regionala samordnarna byggt eller byggt på nätverk inom den egna regionala organisationen med digitaliseringsstrategier eller koordinatörer inom regionen, IT-funktioner, kommunikationsavdelningar och med "länskulturfunktioner" såsom till exempel filmpedagoger inom regionen. Även länsstyrelsen är en samarbetspart i de regioner där det är aktuellt. Någon anger att den regionala biblioteksverksamheten har blivit synligare i regionens organisation i och med Digitalt först:

Alla kontakter och det nätverk vi får genom projektet stödjer saken utåt i den egna regionen. Vår roll gällande digital kompetensutveckling blir tydligare, och vi ser framför oss ett scenario där vi på regional nivå kan ta tydligare plats i andra konstellationer i regionen, inte minst när posten som regional digital koordinator blir fast tillsatt (just nu en tf). Vi kommer också att arbeta för att tydliggöra insatserna i vår nya regionala biblioteksplan, och vi kommer att presentera projektet för vår nya nämnd under april månad. Hittills har regionen ofta glömt vår roll som lärande institution, nu får vi en starkare röst genom det statliga uppdraget Digitalt först, resonerar vi.

Många nämner även övriga aktörer inom den egna regionen som man börjat ett samarbete med, som studieförbund, pensionärsförening, högskolor, lokala företag. Samtidigt berättar någon samordnare att hen hellre ser att de lokala biblioteken ingår sådana samarbeten än att regionen gör det åt dem, för att öka hållbarheten i kontakterna. Samordnaren valde därför att finansiera lokala samarbeten snarare än att erbjuda liknande aktiviteter på regional nivå, för att "engagera biblioteken i det själva och inte lägga mig i".

Vi kan se att de olika aspekterna av att använda relation som metod varierar från mer eller mindre personbundna lösa nätverk till mer formaliserade lösningar eller avtal och överenskommelser.

## 2: Nod som resurs

Ett annat mycket vanligt sätt att uppfatta rollen som en kompetens- och utvecklingsnod är att fokusera på vikten av att vara en resurs för folkbiblioteken i regionen. I dessa svar ligger tonvikten på den kompetens de regionala biblioteksverksamheterna vill tillhandahålla, de ekonomiska bidrag eller den gemensamma infrastruktur som regionen kan bistå med, eller hur de regionala biblioteksverksamheterna arbetar med att matcha folkbibliotekens behov av kompetens med ett passande utbud. Ord som ofta förekommer i svaren som uttrycker dessa uppfattningar är bland annat "kompetens" och "kompetensutveckling", "omvärldsbevakning", "resurs", "erbjuda", "kunskap", "sprida", "behov", etcetera.

Några citat illustrerar detta tema: "vi ska omvärldsbevaka, inspirera och arbeta med rådgivning och stöd genom kompetens- och metodutveckling" eller "Till oss kommer en massa kompetens och kunskap som vi förmedlar ut och anpassar efter de lokala förutsättningarna." Det handlar om att vara "Bollplank, resursbas, coachande funktion, omvärldsbevakning mm." eller att "samordna, anordna och genomföra olika kompetensinsatser".

Rollen kan även beskrivas något mer strategiskt som att "hålla ihop trådarna" kring frågor inom kompetensområdet åt folkbiblioteken. Förutom att kunna erbjuda ämneskunskaper och kompetenser, kan resursnodens roll, som sagt, också handla om att fördela bidrag och stödja folkbiblioteken med resurser på det sättet. Detta nämns relativt sällan i de regionala biblioteksverksamheternas svar på frågan vad det innebär att vara en kompetens- och utvecklingsnod, men förekommer något oftare i beskrivningen av aktiviteter och hur de regionala biblioteksverksamheterna använt projektmedel.

Det verkar av svaren i den första kvartalsrapporten att några aktiviteter redan sätts under den första perioden även om tonvikten där låg på att förankra och skapa nätverk. Det kan handla om kompetensutveckling för barn- och IT-bibliotekarier om programmering, en introduktionsdag till Mik eller en studieresa. Någon nämner inköp för spridning till folkbiblioteken. I startperioden för Digitalt först relaterar några regionala biblioteksverksamheter till tidigare påbörjade aktiviteter som de ser som passande även för Digitalt först. Annars fanns det ett arbetssätt och resurser som erbjudits som en modell av den nationella samordnaren där det handlade om att genom workshops ta tillvara resultaten från självskattningstest, tillhandahålla egenutvecklad eller inköpt passande kompetensutveckling och så småningom erbjuda Digitekets innehåll som en kunskapsresurs. Det tillvägagångssättet har många regionsamordnare också använt. Ganska många workshops hade planerats eller genomförts under 2018 redan, och fler genomfördes under 2019.

De flesta av de kompetensutvecklande aktiviteter som nämns under projektets gång kan ses som en del av rollen som resursnod, där regionsamordnare bidrar med specialiserad kompetens och anordnar större eller mindre tillfällen för att folkbiblioteken ska få ta del av intern eller extern kunskap. Hit hör till exempel kompetensutveckling på stora möten eller på workshops, där samordnare och utvecklare kan använda sig av sin kompetens i pedagogiska modeller samt av sin kunskap inom området för att leda tillfällena och föra samtalen framåt. "Att vi har bra kompetens inom Regionbiblioteket som förser projektledaren med gott analysmaterial är en framgångsfaktor som genererar en bra täckbild vart folkbiblioteken befinner sig inom den digitala mognaden." Även att ta in extern kompetens kan räknas hit. Andra föredrar att erbjuda kompetensutveckling i mindre sammanhang som metoden mikrokurser eller som coaching: "Återigen 1:1 kunskap, det ger mycket mer än gruppkurser".

För att kunna vara en trovärdig, användbar resurs gäller det att ha tillräckligt med både bred och djup kunskap inom de specifika områden biblioteken kan vända sig till den regionala biblioteksverksamheten för, ligga i framkant och ha en fungerande omvärldsbevakning, påpekar flera regioner: " Att vara en nod innebär att vi behöver ligga långt fram i vår egen kompetens och utveckling, för att vara trovärdiga gentemot vår målgrupp och för att kunna identifiera befintliga behov/utmaningar och ännu inte fullt så tydliga behov/utmaningar." I



fallet med Digitalt Först betyder det ett behov av en intern satsning på kompetensutveckling i digitala frågor:

När man lägger till 'för digital kompetens' så innebär det en förändringsresa för vår del. En nod för kompetens och utveckling säger något om en förväntan på en relativt hög nivå av kompetens och en förmåga att förmedla och/eller facilitera utveckling inom det angivna området.

En intressant nyansering förs också fram: "Kompetenslyft för oss själva på regionbiblioteket. Vi har fått ett till samarbetsområde med våra folkbibliotek och bygger upp nya nätverk. Vi hittar spetskompetenser ute på biblioteken." Svaret gör det tydligt att medan strävan efter att kunna erbjuda spetskompetenser till de lokala biblioteken, är det inte så enkelriktat med kompetens från regionbiblioteken till folkbiblioteken som man kunde tro. Lokala bibliotek ses inte (endast) som beställare eller avnämare, utan är samtidigt kompetensresurser till både den regionala biblioteksverksamheten och i förlängning de andra folkbiblioteken.

Det finns skillnader inom denna kategori som berör hur mycket de regionala biblioteksverksamheterna betonar att de utformar kompetensutveckling och erbjuder stöd med grund i de lokala bibliotekens behov, och hur mycket som utformas på grund av egen omvärldsbevakning, nationella impulser eller egen erfarenhet. Några regionala biblioteksverksamheter beskriver först de behov av kompetens de snappat upp genom en bredare bevakning, och tillägger att de dessutom erbjuder insatser inom av folkbiblioteken föreslagna/önskade områden. De hänvisar till regionala planer som kan styra arbetet, eller att deras utvecklare kommer med innehåll. "Vi försöker både arbeta utifrån och in (omvärldsbevakning – inspiration – kompetensutveckling) men också vara inifrån och ut – vara inkännande och lyssna till bibliotekens egna behov och önskningar utifrån deras unika situationer". I kontrast startar en annan region i en "pågående dialog med bibliotekscheferna i våra kommuner där vi hämtar in deras behov av stöd och kompetensutveckling". Några av de regionala biblioteksverksamheternas samordnare och chefer trycker på vikten av att "ha is i magen och invänta efterfrågade kunskapsområden, alltså inte trycka in kunskap som inte är relevant." I en liknande fråga knyter en regionsamordnare an till Digiteket som resurs, och undrar därmed: "Hur kan vi regionala stötta i uppbyggandet av Digiteket? Om vi ska föra ut Digiteket i våra län behöver det vara en resurs som ses som relevant av folkbibliotekspersonalen".

Några regionala biblioteksverksamheter framhäver ett tätt samarbete med ett folkbibliotek i varje steg vid skapandet av en kompetensutvecklingsinsats som en framgångsfaktor, och påpekar att

[D]en här arbetsgången synliggör många av våra styrkor som regional part: (1) Vi kan vara med som ett bollplank och skraddarsy fortbildning för bibliotekspersonal (2) Vi kan på ett effektivt sätt se till att kunskapen sprids snabbt till många medarbetare (3) Vi kan arbeta för en mer hållbar och långsiktig utveckling genom att ta strategiska beslut i vilka metoder för fortbildning vi väljer att använda oss av och (4) Vi kan vara relevanta för vår målgrupp genom att arbeta fram satsningar i dialog.

Å andra sidan finns det också svar som tvärtom gör gällande att folkbiblioteken inte vill eller hinner involveras i processen och hellre tar del av en färdig produkt.

Vi tror generellt att folkbiblioteken uppskattar när vi kan erbjuda dem färdiga koncept som de kan ta del av, som inte kräver så mycket planering, tid och resurser av dem själva. Folkbibliotekspersonal har ofta nog svårt att få ordinarie verksamhet att gå runt, och kan bli stressade när vi på regional nivå kommer med förfrågningar om de vill vara med på/en del av x, y, z. Desto mer vi kan förbereda och göra istället för folkbiblioteken, desto lättare är det att få dem med på tåget och få till ett bra samarbete.

Här finns ett dilemma som speglar ett liknande dilemma på lokal nivå, där folkbibliotek vill kompetensutveckla användare, som hellre vill få service (se Nowé Hedvall et al. 2019, s. 42-43). En samordnare hanterar dilemmat med att "smyga in" engagerande aktiviteter i verksamheten. Hen berättar om hur de genom att låna ut it-utrustning ("Trojanska prylar") kunde motivera personalen till extra kompetensutveckling utan att det verkade vara målet med insatsen.

En annan, men näraliggande, gradskillnad handlar om nivån av "push" versus "pull", det vill säga, hur mycket man talar om att aktivt sprida kunskap som kommer till en (eller som man inhämtar via omvärldsbevakning) och hur mycket som man talar om att erbjuda, vara en resurs, etcetera, för biblioteken att komma och hämta kunskap när det passar dem. Det finns också näraliggande skillnader i huruvida de regionala biblioteksverksamheterna verkar vara aktiva eller passiva i sin omvärldsbevakning.

Om uppfattningen är att de regionala biblioteksverksamheternas, för att kunna vara en god kompetens- och utvecklingsnod, behöver ha både bredd och spetskunskap inom sina områden, är vägen framåt omvärldsbevakning och egen kompetensutveckling. Några regionala biblioteksverksamheter har identifierat kunskapsluckor i digitala områden som behövs fyllas innan de kunde känna sig som pålitliga eller legitima resurser åt sina folkbibliotek. Dessutom behövs god kunskap om uttryckta samt om möjliga behov hos de lokala biblioteken, vilket förutom den ämnesmässiga omvärldsbevakningen kräver regelbundna kontakter med bibliotekschefer och/eller bibliotekspersonal. Sådana kontakter verkar vara täta, särskilt med bibliotekschefer, enligt svaren.

### 3: Nod för att möjliggöra utveckling

En vidare aspekt på rollen som en kompetens- och utvecklingsnod är att noden ska åstadkomma en förändring i folkbibliotekens verksamhet. På ett sätt syftar förstås både föregående aspekter av att vara en nod, dvs att underhålla relationer och att vara en resurs för folkbiblioteken, till detta att åstadkomma en förbättring i verksamheten. Det är ändå viktigt att behandla denna aspekt för sig då den tydliggör dilemman och utmaningar som hör till rollen samt hur de regionala biblioteksverksamheterna tar sig an dem.

Det nämns i materialet till exempel som att "möjliggöra utveckling" eller att "identifiera och prioritera förändringsvägar och bibringa a sense of urgency". Man pratar om att initiera verksamhetsutveckling tillsammans med biblioteken, och att driva på kompetens- och verksamhetsutveckling. För att åstadkomma utveckling krävs att de regionala biblioteksverksamheterna intar en mer aktivt ledande eller drivande roll. Det behövs

kompetens i att initiera och driva långsiktiga utvecklingsprocesser samt ett tillräckligt starkt mandat hos folkbiblioteken, vilket några av kommentarer också påpekat. En region förklarar rollen som att de regionala biblioteksverksamheterna "initierar eller bäddar för att en organisation eller bibliotek tar ett första steg", och menar att den rollen är svår att ta helt ut för den regionala biblioteksverksamheten i vanliga fall då samarbetet bygger på konsensus. Men små isolerade organisationer, som många folkbibliotek de facto är, kan behöva en viss pådrivning. En annan region beskriver hur det inte räcker att vara en resurs när det gäller ämneskunskaper:

Vi lägger stor vikt vid att förmedla nya perspektiv på kompetensutveckling och tror att ett förändrat förhållningssätt till det är centralt för att projektets insatser ska bli hållbara. Vi kan inte bara fokusera på att lära ut tekniska färdigheter utan måste också till stor del kompetensutveckla bibliotekspersonalen i nya former av kompetensutveckling och självlärande.

En region har från början prioriterat en initierande och utvecklande roll i Digitalt först när de anställer en processledare, "[Hens] uppgift blir att initiera, samordna och stödja digitaliseringsprocesser och digital kompetensutveckling för biblioteken i [regionen]. En viktig del i arbetet blir att stimulera kollegialt lärande, förändrade arbetssätt och metoder utifrån förutsättningar på regional och kommunal nivå".

Exempel på aktiviteter inom Digitalt först som har haft som främsta syfte att driva utveckling är de kurser i att leda digital transformation för chefer som flera av de regionala biblioteksverksamheterna har köpt in och "fördjupande punktinsatser (processer) på enstaka bibliotek för att utveckla nya tjänster". Även att dela ut utvecklingsbidrag som kan sökas av de lokala biblioteken eller bidrag till folkbiblioteken att engagera studieförbunden på orten kan ses inom denna aspekt. Också ambassadörskap som metod (att hitta engagerade medarbetare i de kommunala biblioteken för att driva på kollegialt lärande och verksamhetsutveckling lokalt) och kompetens i facilitering av utvecklingsarbete är exempel på arbetssätt som stödjer rollen som nod för att möjliggöra utveckling. Regionsamordnare reflekterar kring hur lokal utveckling kan drivas fram i utsagor som, "fokuserade referensgrupper är viktiga motorer, som kan utvecklas till piloter". När regionsamordnare ombeds berätta om vad de vill diskutera sinsemellan tar några upp frågor som berör rollen som den som initierar utveckling, och undrar till exempel, "hur stötta biblioteken i att ta en roll i sitt lokalsamhälle?".

Att denna aspekt kan komma i konflikt med aspekten att tillhandahålla en resurs för att kompetensutveckla folkbibliotekspersonal syns i detta citat från en samordnare: "Hur ska vi hitta de långsiktiga lösningarna på att arbeta kontinuerligt med kompetenshöjande? Var ska vi lägga vårt krut? Utbildningsdagar eller organisationsförändring?" Det är en balansgång mellan att vara drivande själv och att släppa ansvar och mandat till de man vill ska utvecklas, som följande två citat visar. I det första funderar den regionala samordnaren om "Att låta ambassadörerna ta lite ansvar! Tror de växer i det. Ska ge dem mer att göra under hösten och se vad som händer." Detta tänk tydliggörs ännu mer i det andra citatet:

Jag har haft flertalet genomgångar om hur man håller i en workshop utifrån Digiteket-kursen 'Får jag verkligen svara på alla frågor?' för våra kontaktpersoner. Att ge dem coaching i hur de själva ska kunna hålla i en workshop med sina kollegor

har gett mycket, jag tror det är nyttigt för den lärande organisationen och jag tror att det är bra att ge kontaktpersonerna det mandatet. Kommer fortsätta att försöka fortbilda i hur man organiserar sin egen fortbildning med kollegor på arbetsplatsen utifrån Digiteket som plattform, på detta sätt blir mitt jobb betydligt mer effektivt och givande i längden.

Ett annat dilemma är dock att för att kunna dela med sig av mandat, behöver den regionala biblioteksverksamheten själv först uppfattas ha ett mandat av de folkbibliotek som de vill leda i förändring. Som en regionsamordnare påpekar det, "vår största utmaning är inte att definiera vad en kompetens- och utvecklingsnod är, utan kommunicera den regionala biblioteksverksamheten så att biblioteken ser och vill arbeta tillsammans med oss på det sättet." Här verkar det nationella projektet ha varit gynnsamt. En region anger att de har uppfattats ha ett större mandat i och med att deras roll som utvecklingsnod skrivits fram i Digitalt först, i andra fall kan vissa bibliotek välja att inte vara med men nu ingick alla bibliotek i den av den regionala biblioteksverksamhetens initierade utvecklingen.

#### 4: Nod som ett befintligt eller ett nytt arbetssätt?

I många av svaren framkommer att hela verksamheten vid den regionala biblioteksverksamheten kan identifieras som en "kompetens- och utvecklingsnod" även om frågan är ställd inom ramen för uppdraget Digitalt först. Till exempel anger någon att det "är en bra beskrivning av det regionala biblioteksuppdraget", och en annan menar att de "ser det som en naturlig del i vårt uppdrag enligt bibliotekslagen att vara ett stöd för regionens folkbibliotek". Några svar nämner alla de vanliga arbetssätt som finns vid de regionala biblioteksverksamheterna som exempel på vad det betyder att vara en nod, antingen utan att nämna arbetet inom ramen för Digitalt först alls eller så lägger man till lite i förbifarten att det handlade om det digitala denna gång. Å andra sidan uppfattar vissa svaranden detta att vara en "nod" som ett begrepp, eller ett uppdrag, tillhörande just projektet Digitalt först: "Vi har definierat det såhär: Regionbibliotek (...) förankrar ett digitalt kompetenslyft genom att stärka bibliotekspersonalen i sin profession så att biblioteken möter individens behov och samhällsutvecklingens krav på digital delaktighet". En regional samordnare identifierar inte heller den vanliga verksamheten med rollen "att vara en nod" utan reflekterar kring det utifrån en extern definition från Vinnova och i mycket nära samband med det som gjorts i Digitalt först-uppdraget. Slutligen uttrycker en regional samordnare att "det här är en fråga som borde ha diskuterats och definierats nationellt tidigt i projektet".

Här finns alltså en dimension, som handlar om hur förankrat i verksamheten begreppet att vara en "nod" är hos de tillfrågade. Skillnaderna handlar troligtvis mer om att de svarande har olika begreppsdefinitioner snarare än att de skulle se på de regionala biblioteksverksamheternas uppdrag på helt olika sätt. Ändå kan det tänkas att det kan innebära skillnader i hur olika de regionala biblioteksverksamheterna väljer att arbeta för att (för)bli en utvecklingsnod när det gäller digitala kompetenser. Om man redan identifierar sin verksamhet som en kompetens- och utvecklingsnod handlar det snarare om att överföra de befintliga arbetssätten till ett nytt område, vilket kan tänkas innebära ett mindre steg, som ett "single loop-lärande" (Argyris & Schön 1978). Det syns också i flera aktiviteter att man inte gör skillnad mellan rollen i Digitalt först och andra verksamheter. I startperioden för Digitalt först relaterar några regionala samordnare till tidigare påbörjade aktiviteter som de ser som passande även för Digitalt först, till exempel "Hösten 2017 påbörjade vi arbetet med

kompetensutvecklingsinsatser inom det digitala området i samarbete med [regionens] kommunbibliotek.” eller ” Genomförande av utbildningsdagar och nätverksträffar med koppling till digital kompetens (även om de också är en del av ordinarie verksamhet).” Det är en fingervisning på att man från början ser möjlighet att integrera Digitalt först som en del bland annan verksamhet, och därmed också ser sin roll som ”nod för digital kompetensutveckling” som redan befintlig.

Om man behandlar begreppet som något potentiellt nytt och främmande kan det däremot leda till att tillsammans utveckla något nytt: en ny roll, nya metoder eller nya arbetssätt. Det kan vara mer tidskrävande, men också leda till nytänkande i linje med ett ”double loop-lärande” (Argyris & Schön 1978). Några av svaren på frågan hur man uppfattar rollen som en nod tyder på att en sådan tankeprocess har pågått. Även om man till sist kan landa i att det inte är något nytt kan själva frågan leda till en intressant intern diskussion om de regionala biblioteksverksamheternas uppdrag och mål, som följande citat visar: ”Vi har inlett den här diskussionen internt i vår arbetsgrupp, men är inte framme i mål ännu. Diskussionen kommer fortsätta efter jul. Sammanfattningsvis så tänker vi att det är något vi är och har varit under lång tid, vi kan identifiera oss med betydelsen i vårt generella uppdrag och inom alla våra verksamhetsområden”.

## Vad innebär det att vara noder tillsammans i ett nationellt projekt?

I detta avsnitt gör vi ett försök att med avstamp i empirin resonera kring vad den nationella inramning som Digitalt först erbjöd de regionala biblioteksverksamheterna har betytt för deras arbete som kompetens- och utvecklingsnod för digital kompetenshöjning. Först tar vi upp om och hur de regionala samordnarna har resonerat kring kontakter med andra regioner i vårt material. Sedan reflekterar vi kring huruvida det nationella uppdraget kan ha varit betydelsefullt för de regionala biblioteksverksamheternas upplevelse av den egna legitimiteten och synligheten utåt.

Inom satsningen Digitalt först fanns regelbundna möjligheter för de regionala samordnarna att träffas. Dels organiserade den nationella samordnaren nätverksträffar och dels deltog ett antal samordnare i arbetsgrupper, så kallade ”spår”, såsom Skeptikerspåret, Juridikspåret och Ledarskapsspåret. Även om kontakten med de andra samordnarna har beskrivits som värdefull i vårt material, finns det få spår av samverkan över regionala gränser i empirin och mycket få som berättar om ett nationellt sammanhang när de reflekterar över vad det kan innebära att vara en nod för utveckling och kompetens.

I projektets inledande fas berättar flera samordnare i sina kvartalsrapporter visserligen att de har varit med i en arbetsgrupp, skapat blogginlägg eller påbörjat något annat i samverkan med kollegor från andra regioner. Till exempel rapporterar någon att hen ”Inom arbetet med arbetsgruppen Kommunikation och samarbete utfört ett strukturerat samtal med en blandad grupp av biblioteksmedarbetare samt skrivit inledande blogginlägg.” En regional samordnare beskriver att de kontaktat kollegor från andra regioner för att höra hur de tänkt arbeta med Digitalt först. Under hela perioden nämner samordnare annars endast enstaka gånger att de inspirerats av, eller bjudits in att inspirera, kollegor i andra regioner. Endast få gånger nämns det nationella nätverket inom Digitalt först satsningen som en värdefull ”kontakt” jämfört med andra kontakter som beskrivs i kvartalsrapporterna.

Inte alla regionala samordnare har svar på den återkommande frågan i kvartalsrapporterna om vad som de önskar diskutera med varandra. Några uttrycker att de inte hinner med utbyte och diskussion just nu eller lämnar frågan tom. Men mot slutet av projektiden uttrycker fler regionsamordnare en önskan om ett fortsatt erfarenhetsutbyte och samarbete kring innehåll i digiteket, kring nya projekt eller kring digitala föreläsningar och annan kompetensutveckling.

Tycker mycket har kommit upp i och med corona och möjligheten att göra mer digitalt. Om vi gör digitala föreläsningar/kurser borde vi lika väl kunna göra dem gemensamt. Hur gör vi det? ... Hur samordnar vi oss nationellt och använder de resurser vi har på bästa sätt. Digitalt behöver inte vara uppdelat i regioner.

Tio av de 19 tillfrågade samordnare svarar i den sista kvartalsrapporten på frågan om de tre viktigaste lärdomarna något om vikten av att det funnits ett nationellt nätverk med en samordnare som höll ihop regionernas arbete och underlättade samarbete och erfarenhetsutbyte. Kanske att även detta nätverk tar tid att sätta sig och lämna avtryck, så att det är för tidigt att utvärdera huruvida det har hjälpt till att ändra regioners arbetsätt.

Digitalt först kan ses som ett exempel på en policy som antagits på högre nivå och som ska implementeras utifrån ett uppifrån-och-ner-perspektiv. De regionala biblioteksverksamheterna saknar dock formellt mandat gentemot folkbiblioteken och har fått uppdraget att lösa implementeringen genom att agera som kompetens- och utvecklingsnoder. Några svar förhåller sig kritiska till den maktdimension och uppifrån-och-ned-förmedlingen av kunskap som de menar genomlyser Digitalt först uppdraget. En region vill gärna diskutera, "Hur vi motiverar bibliotekspersonalen, de har ofta varken tid eller ork och ibland inte heller intresse för såna här saker som kommer ovanifrån." Andra framhäver att det nationella uppdraget har stärkt den regionala biblioteksverksamhetens roll: "Det fina med Digitalt först är styrkan i vara del av en nationell satsning, det har givit tyngd till projektet som helhet, bidragit till att knyta kontakter över regiongränser och samarbete".

Hur kommer det sig att samordnare uppfattar Digitalt försts styrka genom att vara "del av en nationell satsning"? Det regionala uppdraget är redan del av en statlig styrning genom bibliotekslagens elfte paragraf, som beskriver att den regionala biblioteksverksamhet ska "främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet" (SFS 2013:801). I och med att uppdraget som utvecklingsnod skrevs fram "uppifrån" i projektet Digitalt först menar en regional samordnare att det möjliggjorde en "förmåga att från ett regionalt perspektiv genomföra insatser decentralt och bara med en "coalition of the willing" [vilket] gjorde det möjligt att låta arbetet pågå i flera spår" . Ett liknande resonemang förs fram från en annan region:

Folkbiblioteken ser det som att regionbiblioteket i och med det har ett större mandat än i den reguljära verksamheten där vissa folkbibliotek ibland väljer att stå utanför vissa processer och insatser. Flernivåstyrningen blir tydlig utan att någon verkar ha uppfattat att det regionala- eller kommunala självstyret utmanats.

Är alltså skillnaden här att regionala biblioteksverksamheten har ett tolkningsföreträde huruvida Digitalt först-projekten betyder verksamhetsutveckling eller inte? I och med att staten pekat med hela handen att detta ska göras, så kan inte folkbiblioteken välja att avstå

att delta i projektet? Det verkar som om den nationella inramningen av Digitalt först har skapat större möjligheter för de regionala verksamheterna att styra den riktning som folkbiblioteken ska utvecklas i när det gäller arbetet med digitala frågor. Bland annat den indirekta styrning som självskattningsstestet och processen runt den har utgjort när det gäller att slå fast hur folkbibliotek bör förhålla sig till digitaliseringen (se till exempel Lindberg et al. 2020, s. 7-8) kan ha gett vissa regionala biblioteksverksamheter ett större mandat i folkbibliotekens ögon. Detta kan eventuellt stå i kontrast till de funderingar om och arbetssätt med ett icke-hierarkiskt och stödjande förhållningssätt som framkom i avsnitten om noder i ett nät av relationer och noder som resurs.

Några samordnare har upplevt en något starkare legitimitet i och med Digitalt först-uppdraget, antingen gentemot folkbiblioteken eller i den egna regionen. Digitalt först sjuösettes parallellt med andra insatser mot den regionala nivån som till exempel Näringsdepartementets satsning på digitaliseringskoordinatorer under 2018-2020. Kanske är det i den omgivande regionala strukturen som det är mest värdefullt för den regionala biblioteksverksamheten att kunna peka på att man är del av en "nationell satsning" (se till exempel Lindberg et al. 2020, s 13-14)?

## Diskussion och slutsatser

Regeringens satsning på Digitalt först startade 2017 då Kungliga biblioteket fick i uppdrag att "under 2018–2020 nationellt samordna och finansiera en satsning på de regionala biblioteksverksamheterna som kompetens- och utvecklingsnoder för att de i sin tur skulle "samordna[r] en utbildning av landets folkbibliotekarier för en digital kunskapshöjning" (Kulturdepartementet 2017, s. 1). Uppdraget och projektet innehåller således ett antagande om att folkbibliotekarier är i behov av en kunskapshöjning inom det digitala området. Utifrån enkätsvar och kvartalsrapporter har vi försökt följa hur de regionala biblioteksverksamheterna uppfattar uppdraget och hur de organiserar arbetet utifrån det. I detta kapitel gör vi ett försök att sammanfatta våra resultat med hänvisning till våra forskningsfrågor. Vi avslutar med en diskussion av resultaten i dialog med tidigare forskning om de regionala biblioteksverksamheterna och slutligen några tankar inför framtida projekt.

Att vara en kompetens- och utvecklingsnod vad gäller digital verksamhet är ett komplext uppdrag för de regionala biblioteksverksamheterna, som i mångt och mycket liknar det generella uppdraget att "främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet" (SFS 2013:801). De chefer och samordnare för regional biblioteksverksamhet som kommer till tals i vårt material har beskrivit uppdraget i termer av att vara en nod i ett nätverk av relationer, att fungera som en resurs för folkbiblioteken samt att skapa förutsättningar för utveckling av folkbibliotekens verksamhet.

Det finns många exempel på hur relationer har skapats och underhållits för att främja projektets mål. Här har de flesta regionala samordnarna fokuserat på relationer med bibliotekschefer och med bibliotekspersonal, men också byggt nya nätverk särskilt inom den egna regionen. Många regionala biblioteksverksamheter framhäver vikten av att de lokala folkbiblioteken ska vara den styrande parten i relationen, men i satsningen Digitalt först har en hel del av aktiviteterna lika mycket handlat om att informera om och förankra ett tänkt innehåll och arbetssätt, vilket verkar ha tagits väl emot av folkbiblioteken. Även Schultz

Nybacka (2013) har noterat en paradox där folkbibliotekschefer framhåller ett hierarkiskt förhållande till regionbiblioteket, medan regionbiblioteket å sin sida försöker stödja biblioteken i ett horisontellt förhållande. För att utvecklas som en nod i ett nätverk av relationer kan regionala biblioteksverksamheter antingen bygga på de mer informella relationer som samordnare och utvecklingsledare bygger upp med chefer och intresserade medarbetare. Fördelen är att sådana relationer kan verka motiverande. Här är det viktigt att fundera över hur dessa relationer kan tas om hand i de fall en (ofta projektanställd) samordnare lämnar verksamheten samt hur nyanställda regionala medarbetare kan släppas in i relationerna. Några regionala biblioteksverksamheter verkar också ha satsat på mer formella samarbetsavtal, som kan vara mindre personberoende.

Att fungera som en resurs för folkbiblioteken är en annan aspekt av vad det betyder att vara en nod för kompetens och utveckling. Många av de regionala biblioteksverksamheternas aktiviteter går ut på att genom omvärldsbevakning eller kontakter med folkbiblioteken ta reda på kompetensbehov i verksamheterna och att sedan erbjuda lämplig kompetensutveckling antingen genom egna aktiviteter eller genom att ta in extern kompetens (se även Pilerot 2019). Inom Digitalt först följde många det föreslagna arbetssättet med självskattningstest, workshops och mot slutet av projektet innehåll via Digiteket. Men empirin ger också exempel på en stor variation av egna metoder. Här finns en variation i uppfattningar om huruvida kompetensutveckling ska erbjudas "utifrån och in" eller "inifrån och ut", samt hur mycket det är önskvärt att involvera folkbiblioteken i varje steg av processen. Detta kan jämföras med Pilerots (2019) reflektion om spänningen mellan hur omvärldsbevakningen respektive det lokala bibliotekets behov tenderar att forma regionbibliotekens utbud och arbete. Det finns också olika åsikter om hur aktivt en regional biblioteksverksamhet bör försöka att få ut det den ser som viktig kunskap till folkbiblioteken och hur mycket man bör invänta folkbibliotekens initiativ. Förutom kunskap inom området som en resurs kan den regionala biblioteksverksamheten även erbjuda processtöd, vissa tekniska verktyg och ekonomiska bidrag. För att utvecklas som en resurs kan regionbiblioteken behöva utveckla sin kompetens inom det digitala området, antingen genom egen kompetensutveckling eller genom nyanställning. Dessutom behöver deras kunskaper och andra resurser upplevas som relevant av de lokala biblioteken, vilket kräver det ovan nämnda arbetet med relationerna.

De aktiviteter som ovan beskrivs som exempel på att agera som en nod för kompetens och utveckling inom det digitala området rimmar väl med beskrivningen av en regional utvecklades arbetsuppgifter i Pilerots studie (2019), där nätverkande, möten, omvärldsbevakning och (om)skapande av information ingick som viktiga beståndsdelar. Det är därför inte förvånansvärt att de flesta svaranden i vårt material definierar rollen som en nod som en beskrivning av det regionala biblioteksarbetet i stort. Inte ens ansvaret för digital kompetenshöjning är särskilt nytt, även om några anger att de behöver utbildas själva mer i det kunskapsområdet för att kunna ta sig an uppdraget fullt ut.

En tredje och näraliggande aspekt av att vara en nod som tas upp i materialet är att driva folkbibliotekens utveckling, även det ett välbekant uppdrag för de regionala biblioteksverksamheterna. Förutom att underhålla relationer och att användas som en resurs av biblioteken handlar det här om att stimulera chefers och medarbetares engagemang och ge dem kunskap så att de själva ändrar sin verksamhet. För att kunna leda regionens kommunala bibliotek i utveckling krävs dock att de kommunala biblioteken dels erkänner regionbibliotekets kompetens och legitimitet i frågan och därmed ger dem ett mandat, och



dels kommer överens om att samverka med varandra, vilket inte är så enkelt. Forskning om samverkan i välfärdssamhället har visat hur komplexa problem som kräver samverkan mellan aktörer leder till stora utmaningar när det gäller att leda förändringsarbete. När offentliga verksamheter tillsammans ska komma överens om mål och resurser för att åstadkomma förändring, som till exempel en digital transformation, kräver det ständiga förhandlingar. Vid en så kallad "horisontell nätverksbaserad styrning" (Löfström et al. 2019, s.16) finns det ingen aktör som är hierarkiskt överställd en annan, vilket gör att de olika parterna behöver komma överens om gemensamma mål och en gemensam struktur, samtidigt som varje organisation dessutom behöver arbeta med sin egen hierarkiska styrning (Löfström et al. 2019).

De regionala biblioteksverksamheterna ingår varken i en formell hierarkisk eller i en horisontell relation till sina folkbibliotek. De betonar den horisontella roll de har men trots avsaknad av mandat så går det inte att bortse ifrån att de strukturella skillnaderna mellan verksamheterna (kommunalt/regionalt) ändå rymmer ett visst mått av hierarki (se även Schultz Nybacka 2013 s. 66). Detta kan till exempel avspegla sig i hur graden av handlingsutrymme skiftar mellan de ingående aktörerna. Utmaningen blir då ännu mer tillspetsad; att skapa incitament och stöttning så att bibliotekschefer kan förmå sin personal att utvecklas i mer eller mindre samma riktning, samtidigt som de regionala biblioteksverksamheterna inte kan styra över verksamheterna. Chefer utgår från sina lokala förutsättningar som kan vara olika jämfört med andra biblioteks prioriteringar. Även medarbetare har olika förståelser och strategier för hur målen kan nås (se till exempel Lindberg et al. 2020). Det förklarar vikten av att arbeta med horisontella relationer till chefer och personal på biblioteken samt försöken att skapa mer formella samarbetsavtal. Löfström (2021) nämner också behovet av att tillse att det finns tillräckliga resurser för att få tillstånd den önskade förändringen. I de regionala biblioteksverksamheternas fall kan dessa resurser ses som den kompetensutveckling och i mindre grad den tekniska infrastruktur som de regionala biblioteksverksamheterna har köpt in åt sina bibliotek, samt i några fall de bidrag som de regionala biblioteksverksamheterna har fördelat till biblioteken. Här har det visat sig vara mycket viktigt att resurserna är anpassade efter varje biblioteks uttryckta behov för att de ska tas emot och användas. Kan det nationella uppdraget där de regionala biblioteksverksamheterna utpekats så tydligt som en nod för kompetens och utveckling ha bidragit till de regionala biblioteksverksamheternas förmåga att uppfattas som en legitim styrande aktör i förändringsarbetet?

## Källförteckning

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Dahlgren, L. O. & Johansson, K. (2015). Fenomenografi. I: A. Fejes & R. Thornberg (ed) *Handbok i kvalitativ analys*. Liber, s. 162-175.

Kulturdepartementet (2017). *Uppdraget till Kungliga biblioteket om digitalt kompetenslyft*. Regereringsbeslut I:62.

Larsson, J. & Knutsson Holmström, I. (2012) Fenomenografi. I: M. Henricson (red.). *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. Studentlitteratur.

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Studentlitteratur.

Lindberg, J., Nowé Hedvall, K. & Ögland, M. (2020). *Folkbiblioteken och den digitala kompetensen: Uppdrag, behov och förutsättningar*. Högskolan i Borås.

Löfström, M. (2021). Ledningsstrategier för att implementera samverkan. I: M. Wolmesjö & R. Solli, red. *Framtidens välfärd: hållbar styrning, organisering och ledning*. Studentlitteratur, s. 201–228.

Löfström, M., Nilsson, V. & Jensen, C. (2019). *Implementering i och av samverkan: Om att genomföra lagen om samverkan vid utskrivning från slutenvården*. KFi-rapport ; 153. Göteborgs universitet.

Nowé Hedvall, K., Lindberg, J., Michnik, K. & Ögland, M. (2019). *Användarna först – med det digitala i fokus: Folkbibliotekariers arbete inom den nationella satsningen för ökad digital kompetens*. Högskolan i Borås.

Pilerot, O. (2019). *Arbete i regional biblioteksverksamhet*. Region Uppsala.

Schultz Nybacka, P. (2013). *Att hantera den dynamiska kontrasten mellan tradition och förnyelse. En studie av Projekt Kompetensen inom Regionbibliotek Stockholm*. Regionbibliotek Stockholm.

SFS 2013:801. *Bibliotekslag*

# Bilaga 1

Hej!

Vi genomför ett forskningsprojekt kring Digitalt Först-projektet och specifikt med inriktning mot den regionala biblioteksverksamheten som en utvecklingsnod. Forskningen har betydelse eftersom Digitalt först-projektet kan komma att fungera som modell för andra satsningar inom svensk förvaltning.

Vi har ställt samman några frågor kring er roll i projektet till er. Svaren får gärna vara resonerande med exempel. Helst inte allt för korthugget med andra ord!

Vi ser gärna att du returnerar ditt svar i ett Word-dokument (eller motsvarande). Det går bra att svara direkt i det bifogade Word-dokument (samma innehåll som i detta brev).

Skicka ditt svar till båda våra epost-adresser: [pamela.schultz.nybacka@sh.se](mailto:pamela.schultz.nybacka@sh.se) och [arwid.lund@sh.se](mailto:arwid.lund@sh.se).

Det vore det mycket uppskattat om du hinner inkomma med svaren senast **måndagen den 16 november**.

Bästa hälsningar,

Pamela Schultz Nybacka och Arwid Lund,

Södertörns högskola

## Frågorna:

1. Vad innebär det att ni är en regional kompetens- och utvecklingsnod?
2. Hur har den pågående digitala verksamhetsutvecklingen förändrats under coronapandemin?
3. Hur har ni använt projektmedlen från Digitalt först med användaren i fokus 2018-2020
4. I din regionala roll som nod för kompetens och utveckling, kan du ge ett exempel på samarbete i relation till folkbibliotek som fungerat på ett idealt sätt? Berätta!
5. Vad betyder digital bildning för er i er verksamhet?