

Analysenotat Biblioteker i bevægelse

Strategisk kompetenceudvikling af
medarbejdergrupper på biblioteker

Udarbejdet af Seismonaut
September 2021

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
1.1. Læsevejledning	4
2. Udviklingstendenser for folkebiblioteket	4
Det udadvendte folkebibliotek	6
Borgeren i centrum	6
Klassiske opgaver har fået digitale tvillinger	6
2.1. Tendens #1: Det udadvendte folkebibliotek	6
2.2. Tendens #2: Borgeren i centrum	7
2.3. Tendens #3: Klassiske opgaver har fået digitale tvillinger	8
3. Kortlægning af fremtidens kompetencebehov på folkebibliotekerne	9
3.1. Folkebibliotekernes rolle i dag	9
3.2. Arbejdsopgaver og kompetencebehov i dag	11
3.3. Fremtidens kompetencebehov - ifølge medarbejdere og ledere	14
3.4. Fremtidens kompetencebehov - ifølge kulturdirektører/kulturchefer	17
4. Tre kompetenceområder med behov for udvikling	18
4.1. Brugerforståelse	19
4.2. Publikumsudvikling	20
4.3. Tværgående samarbejder	22
5. Næste skridt - udvikling af redskaber	24
6. Tilgang og metode	25
6.1. Fra kortlægning til valg af strategiske kompetenceområder til udvikling	25

1. Indledning

Kommunernes Landsforening, HK Kommunal og Forbundet Kultur og Information står bag projektet *Biblioteker i bevægelse - strategisk kompetenceudvikling af medarbejdere på biblioteker*. Projektet undersøger, hvilke kompetencer der er brug for på fremtidens folkebiblioteker. På den baggrund er det ambitionen at udvikle målrettede redskaber, der kan hjælpe medarbejdere på folkebibliotekerne med at imødegå nye opgaver og behov.

Hvor bevæger det danske folkebibliotek sig hen? Og hvad betyder udviklingen for medarbejderne? Hvilke opgaver og behov vil opstå i den nære fremtid, og hvilke krav vil udviklingen stille til medarbejdernes kompetencer? Disse spørgsmål har været centrale for denne kortlægning og analyse, som dels stiller skarpt på nogle overordnede udviklingstendenser på biblioteksområdet og dels zoomer ind på konkrete kompetencebehov blandt medarbejderne på landets folkebiblioteker.

Hvert folkebibliotek er defineret af sin egen lokale kontekst og interaktion med borgerne. Det betyder, at hverdagen på folkebibliotekerne varierer rundt om i landet. Desuden findes der forskellige typer af folkebiblioteker, herunder central- og hovedbiblioteker, lokalbiblioteker, lokalafdelinger, bogbusser mv. Forskellige biblioteker har forskellige ressourcer, og dermed også forskellige muligheder og begrænsninger. Fælles for folkebibliotekerne er, at de udgør en vigtig kulturinstitution i deres kommunale kontekst med deres formål om at "fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet"¹. Endvidere er centralbibliotekerne forpligtet af gældende rammeaftale med Slots- og Kulturstyrelsen, hvor der i indværende år er fokus på tre tematiske spor: *Glæden ved sprog, litteratur og læsning, Kultur for alle* samt *Borgeren i den digitale transformation*².

Projektet *Biblioteker i bevægelse - strategisk kompetenceudvikling af medarbejdere på biblioteker*³ har til formål at understøtte kompetenceudviklingen af folkebibliotekets medarbejdere, så de bedst muligt kan løfte både eksisterende og nye arbejdsopgaver. For at kunne identificere, hvilke arbejdsopgaver der tegner hverdagen på folkebibliotekerne, og hvor behovet for kompetenceudvikling er mest fremherskende, indleder vi projektet med denne kortlægning og analyse af kompetencebehovet baseret på både kvalitative og kvantitative metoder.

Følg projektet Biblioteker i bevægelse på Viden på Tværs

Projektet har fået sin egen side under Viden på Tværs. Her vil du løbende kunne følge med i projektets udvikling og aktiviteter: <https://vpt.dk/biblioteker-i-bevaegelse>

Vi har interviewet forskere, politikere, biblioteksledere og -medarbejdere samt kulturchefer/kulturdirektører fra hele Danmark. På baggrund af denne viden har vi udviklet og gennemført to spørgeskemaundersøgelser målrettet hhv. biblioteksledere, og -medarbejdere i hele landet samt kulturdirektører og kulturchefer i alle kommunerne. I spørgeskemaundersøgelserne har vi modtaget besvarelser fra 446 medarbejdere, 95 biblioteksledere samt 57 kulturchefer og kulturdirektører. Respondenterne fordeler sig over hele landet og repræsenterer både store og små biblioteker.

Dette notat sammenfatter resultaterne fra de gennemførte interviews og spørgeskemaundersøgelser. Til sidst sætter vi fokus på tre kompetencebehov for medarbejdergrupperne i dag og den nære fremtid. Disse kompetencebehov vil danne grundlag for projektets anden etape, hvor biblioteksmedarbejdere og -ledere bliver involveret i at udvikle en række nye værktøjer og indsatser, der skal imødekomme medarbejdernes behov.

¹ Biblioteksloven kapitel 1 §1

² Kulturministeriet, Rammeaftalen mellem Slots- og Kulturstyrelsen og Centralbibliotekerne 2021-2024

³ Projektet er en del af Viden på Tværs - Fremfærd Bruger: <https://vpt.dk/fremfaerd-bruger>

Analysens resultater er kvalificeret i dialog med projektets følgegruppe, som består af biblioteksansatte, biblioteksledere, kulturchefer og øvrige videnspersoner. Dertil er analysen udviklet og kvalificeret i samarbejde med projektgruppen bestående af KL, HK Kommunal samt Forbundet Kultur og Information.

1.1. Læsevejledning

I nærværende notat præsenterer vi først relevante udviklingstendenser på folkebiblioteksområdet, hvorefter vi ser nærmere på fremtidens kompetencebehov set fra 446 biblioteksmedarbejdere, 95 biblioteksledere- og mellemledere, samt 57 kulturchefer/kulturdirektører, som har besvaret vores tre spørgeskemaundersøgelser. Til sidst følger en tværgående analyse, som udmunder i tre udvalgte kompetenceområder, hvor vi har identificeret et klart behov for nye redskaber til kompetenceudvikling.

- I kapitel 2 beskriver vi på baggrund af desk research og dybdegående kvalitative interview en række tendenser, der har betydning for folkebibliotekets opgaver og rolle i dag.
- I kapitel 3 præsenterer vi resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne. Gennem kapitlet foretager vi en analyse af de mest centrale kompetencebehov i dag og i fremtiden.
- I kapitel 4 udfolder vi de tre mest centrale kompetenceområder, som skal adresseres i projektets anden etape, hvor vi skal udvikle konkrete redskaber.
- I kapitel 5 beskriver vi processen bag notatet og udfolder den anvendte metode.

2. Udviklingstendenser for folkebiblioteket

Vi har i Danmark en 100 år gammel bibliotekslov⁴, som gennem tiden har sat retning for folkebibliotekernes rolle i samfundet. Ud fra denne samme grundlæggende formålsparagraf er folkebiblioteket samtidig fulgt med tiden. Et folkebibliotek er således ikke det samme i dag, som det var for 50 år siden, selvom det grundlæggende formål er og sigte er det samme.

Folkebiblioteket har således altid været i bevægelse og er under stadig forandring. Den indledende desk research og vores kvalitative interviews med biblioteksledere, -medarbejdere, kulturchefer/kulturdirektører og eksperter bakker denne fortælling op. Klassiske biblioteksopgaver og roller består, mens nye opstår ansporet af den generelle samfundsudvikling, herunder digitaliseringens forandrende virke.

“Vi har flyttet os fra et materialebaseret bibliotek til et brugerorienteret bibliotek. Fra collection til connection, men nu også til co-creation. Der er en langt større fokusering på brugerne, hvor de er medskabere og nogle, som man gør noget sammen med. Der er også kommet mere fokus på det lokalsamfund, man er en del af. Biblioteket har flyttet sig fra at være en standardiseret størrelse til at skulle afspejle det lokalområde, de er en del af.”

- *Ekspert*

Hvor folkebiblioteket oprindeligt havde fokus på at drifte en samling og stille denne til rådighed (collection), opstod der med tiden nye opgaver med at skabe relationer mellem brugerne (connection). Senere er der også kommet

⁴ Biblioteksloven kan dateres til d. 5. marts 1920.

opgaver om mere aktivt at formidle samlingen og udbygge relationer - ikke bare mellem borgere og bibliotek, men også borgere imellem (co-creation).

I dag har folkebibliotekerne generelt placeret borgeren i centrum og tilstræber så vidt muligt at henvende sig til hele lokalsamfundet. Denne udvikling betyder ikke, at den klassiske opgave med at drifte samlingen og stille denne til rådighed er udgået. Der er snarere tale om, at flere lag bliver bygget ovenpå. Folkebibliotekerne har fået flere opgaver og en større bane at spille på. Figur 1 illustrerer sammenhængen mellem de tre elementer i folkebibliotekets historiske udvikling.

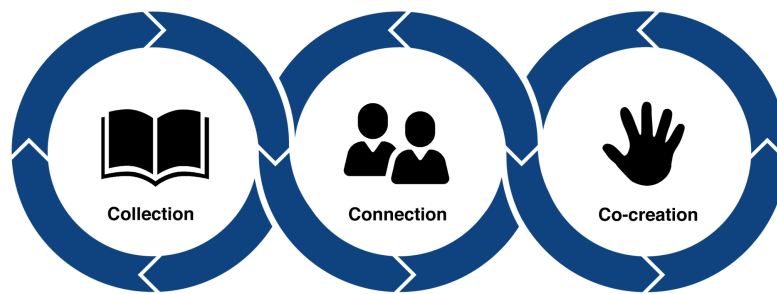
Kært barn har mange navne

Når vi i forbindelse med denne analyse har talt med biblioteksansatte- og ledere samt kulturchefer, forskere mv. har vi bemærket en stor varians i terminologien om bibliotekets målgrupper. Gennemgående anvendes ord som brugere, lånere, borgere, gæster, deltagere og publikum til at beskrive bibliotekets målgrupper.

I dette notat anvender vi de forskellige termer pragmatisk, dog ud fra følgende betragtning:

- “Brugere, lånere, gæster og deltagere” antager vi som synonym for det samme - nemlig personer, som benytter sig af biblioteket på den ene eller anden måde. Eksempelvis som lånere af materialer, som gæster i cafeen, som deltagere til arrangementer osv.
- Ordet “borgere” *kan* omfatte de samme som ovenfor, men kan *også* omfatte personer i lokalsamfundet, som ikke benytter sig af biblioteket
- Ordet “publikum” kan favne det hele. “Publikumsudvikling”, som vi anvender senere i notatet, er nemlig defineret ved at “gøre sig relevant for et nyt publikum - eller at gøre sig relevant på flere måder for et eksisterende publikum”.

Figur 1: Folkebibliotekets udvikling: Fra materialesamling til borgerrelationer og samskabelse



Vi har på tværs af vores desk research og kvalitative interviews identificeret tre udviklingstendenser, som er gennemgående i et nutidsperspektiv på folkebiblioteket. De tre tendenser præger folkebibliotekernes aktuelle udvikling og må derfor også antages at være medvirkende til at sætte retning for fremtidens kompetencebehov.

De tre tendenser er:

- Det udadvendte folkebibliotek
- Borgeren i centrum
- Klassiske opgaver har fået digitale tvillinger

2.1. Tendens #1: Det udadvendte folkebibliotek

Folkebibliotekerne var førhen en overvejende indadvendt organisation, hvor brugerne henvendte sig ved skranken, hvis de ønskede hjælp til at navigere i samlingen eller havde et andet informationsbehov. I dag ser vi en tendens til, at folkebibliotekerne i langt højere grad er udadvendte. Det gælder både i forhold til brugerne og selve biblioteksrummet, men også særligt i forbindelse med samarbejder med andre institutioner og organisationer. Dertil kommer, at folkebibliotekerne i stort omfang er opmærksomme på at række ud og gøre sig relevant for de borgere, som ikke benytter biblioteket.

Tendensen træder også tydeligt frem i det politiske og forvaltningsmæssige lag, hvor folkebiblioteket anses for at være en vigtig lokal kulturinstitution, men også en institution, som potentielt kan binde mange tråde sammen på tværs af forvaltningsmæssige skel - eksempelvis i tilknytning til sundhed, tryghed, ældre, unge, byudvikling samt generelt omkring borgerinformation og borgerinddragelse. Biblioteket bliver altså andet og mere end "blot" et sted, hvor borgere kan låne materialer. Biblioteket bliver en smeltedigel for udadvendte borgerrettede aktiviteter i tværfaglige konstellationer på tværs af kommunale teams og ofte med involvering af tredjeparter såsom foreningsliv, frivillige, NGO'er, mediehuse mv.

“Der er blevet større behov for samarbejdskompetencer ud af huset. Det er et skifte fra, hvordan bibliotekerne førhen var karakteriseret, da de havde et image af at være en indadvendt institution.”

- Ekspert

Tendensen peger på behov for viden om og erfaring med tværfaglige samarbejder samt medarbejdernes evne til at koble bibliotekernes muligheder til andre fagområder og sektorer. Det gør sig gældende i interne tværfaglige samarbejder på biblioteket, hvor det i dag er helt almindeligt at finde et væld af forskellige fagligheder blandt de biblioteksansatte. Men det gælder også i ligeså høj grad samarbejder med eksterne aktører uden for bibliotekerne.

De danske folkebiblioteker samarbejder i dag med alt fra folkeskoler og børneinstitutioner til museer, uddannelsesinstitutioner, medier, social- og sundhedsområdet og det private erhvervsliv. Disse samarbejder på tværs af velfærdsinstitutioner og andre aktører understøtter arbejdet inden for aktuelle emner som eksempelvis ensomhed, sundhed, fællesskab, natur, klimaforandringer, digital dannelse mv. Emner der alle orienterer sig mod en samlet dannelses- og demokratidagsorden lokalt og i en større sammenhæng.

Foruden større fokus på eksterne samarbejder er selve biblioteksrummet også blevet mere udadvendt. Biblioteksrummet er i højere grad blevet et sted, der skal give mulighed for varieret brug. Det skal indbyde og inspirere. Biblioteksmedarbejderne har i den forbindelse fået en bredere rolle med at facilitere borgernes brug af bibliotekets fysiske rum. Det gælder også i forhold til at åbne folkebiblioteket op som et mødested - et offentligt rum hvor borgerne kan møde hinanden. Et møde som biblioteksmedarbejderne skal være i stand til at facilitere.

2.2. Tendens #2: Borgeren i centrum

Borgeren er i centrum i nutidens folkebiblioteker. Denne tendens er langt fra enestående for bibliotekssektoren, men ses overalt i samfundet, hvilket den digitale omstilling også understøtter. Vi har som individer vænnet os til at blive sat i centrum. Alt fra kommercielle oplevelsestilbud til apps på vores smartphones henvender sig direkte til os og kender vores behov førend, vi selv er klar over dem. Vores opmærksomhed er en knap ressource, som der stor konkurrence om. Dette gør sig også gældende på folkebiblioteket. Folkebiblioteket søger at opnå opmærksomhed ved at give borgeren mulighed for at tilegne sig viden og interagere med andre i et frit og lige rum.

En række biblioteksansatte i vores afdækning udtrykker, at folkebiblioteket er til for borgerne og ikke omvendt.

“Det bliver mere og mere vigtigt med co-creation og samfundsmæssig relevans. At kunne indgå i og skabe noget for lokalsamfundet. Bibliotekerne skal derfor være i stand til at undersøge lokalområdets og brugernes behov”

- *Ekspert*

Biblioteksledere og eksperter stemmer i overfor denne tendens. Folkebibliotekerne skal kunne rumme borgernes behov og tilbyde noget for hele lokalsamfundet. Det er borgernes behov, der er afgørende for, hvorvidt biblioteksrummet skal anvendes til dannelse- eller fordybelsesrum, til strikkeklub eller til fællesspisning eller noget helt andet. Tendensen hænger også uløseligt sammen med bevægelsen mod co-creation. Medarbejderne skal skabe plads til fællesskaber på tværs af generationer og kultur. Folkebiblioteket skal være en aktiv del af lokalmiljøet og bidrage til at skabe sammenhængskraft.

“Vi, alle os der arbejder på bibliotekerne, er kommet i spil på en ny måde. Vi er ikke ‘bare’ bibliotekaren bag PC-skærmen eller skranken. Vi er ude på gulvet.”

- *Biblioteksmedarbejder*

At borgeren er kommet i centrum ses også ved at medarbejdernes rolle i stigende grad indebærer at være opsøgende og se sig selv som en vært for de brugere, der kommer på bibliotekerne. Det kræver imidlertid viden og forståelse at møde den enkelte borger og afkode og respondere på deres behov. Der er derfor et stigende fokus på at få indhentet viden om både brugere, ikke-brugere og lokalsamfundet som helhed for at blive i stand til at udfylde denne rolle.

“Jeg er meget optaget af det amerikanske tankegods om at være en *civil servant*. Man skal servicere den lokale befolkning, man er ansat af. Man har et ansvar for hele befolkningen, fra den fine dame til den lokale junkie. Vi skal kunne hjælpe alle, og

biblioteket er vigtigt som et socialt sted.”

- *Biblioteksmedarbejder*

2.3. Tendens #3: Klassiske opgaver har fået digitale tvillinger

Den digitale transformation rækker dybt ind i bibliotekssektoren. Mange klassiske biblioteksopgaver har fået digitale tvillinger - herunder alt fra formidling og informationssøgning til dannelse og kildekritik. Hvor folkebibliotekerne for eksempel længe har haft til opgave at bidrage til borgernes almene dannelse, har de i dag også en rolle i forhold til at understøtte digital dannelse. I forhold til den store mængde information, som internettet har givet adgang til, har bibliotekernes opgaver i forbindelse med informationssøgning og kildekritik også fået nye digitale vinkler.

“Fake news vil i stigende grad spille en rolle. Det vil ikke kun ligge hos folkeskolen og uddannelsesinstitutionerne, men også hos bibliotekerne. Vi skal kunne danne og hjælpe. Det vil blive forventet, at vi kan lære mennesker at sortere kritisk.”

- *Biblioteksmedarbejder*

Tendensen peger mod et behov for kompetencer, der understøtter borgerne i at begå sig digitalt. Det betyder imidlertid ikke, at biblioteksmedarbejderne skal være eksperter i alle digitale platforme og kende til alt om de nyeste digitale tendenser. Det ville slet ikke være muligt. Men digitaliseringen afstedkommer et stadigt voksende felt af information og misinformation, som biblioteksansatte skal kunne navigere i, når de vejleder og henviser borgerne.

Folkebibliotekerne står ikke alene med opgaven om at klæde borgerne på til digital dannelse, informationssøgning mv. Der er mange andre institutioner, som også kan spille en rolle - og som gør det i dag. Derfor kalder digitaliseringen i høj grad på, at biblioteksansatte dygtiggør sig i at indgå i tværororganisatoriske og tværfaglige samarbejder med andre fagligheder og institutioner, for eksempel medier, skoler, uddannelser, videntcentre etc., som alle spiller hver sin rolle i at skabe rammer for borgernes digitale dannelse på tværs af målgrupper fra børn og unge til voksne, ældre etc.

Udover borgernes almene digitale dannelse har folkebibliotekernes litteraturformidling også fået digitale vinkler med alt fra eReolen til at booke en bibliotekar online eller at lave poesi-konkurrence på Instagram. Den igangværende corona-pandemi har dertil sat fart på endnu et lag, hvor afvikling af online arrangementer og hybrid-events ligeledes har kaldt på nye digitale kompetencebehov.

3. Kortlægning af fremtidens kompetencebehov på folkebibliotekerne

Kortlægningen af fremtidens kompetencebehov på folkebibliotekerne beror på tre spørgeskemaundersøgelser målrettet henholdsvis biblioteksmedarbejdere, -ledere og kulturdirektører/kulturchefer.

Biblioteksmedarbejdere har i spørgeskemaet angivet, hvilke konkrete opgaver de løser i dag, samt hvorvidt de oplever udfordringer med at løse dem. Dertil har de angivet, hvilke kompetencer de selv vurderer, de vil få brug for i fremtiden.

Bibliotekschefer har på samme vis forholdt sig til folkebibliotekets opgaveløsning og fremtidige kompetencebehov. Lederne har forholdt sig til folkebibliotekets samlede kompetencebehov som organisation - og altså ikke på individniveau eller i forhold til egne kompetencebehov som leder. Kulturcheferne er alene blevet bedt vurdere fremtidens kompetencebehov på overordnet niveau og altså ikke i forhold til specifikke opgaver. Dette ud fra en betragtning om, at kulturchefer ikke nødvendigvis har dyb indsigt i den daglige praksis på folkebibliotekerne, men i stedet betragter feltet fra et overordnet perspektiv på folkebibliotekets formål og rolle i kommunen.

I det følgende kigger vi først ned i folkebibliotekets rolle i dag (afsnit 3.1.) inden vi kortlægger arbejdsopgaver og udfordringer fra et medarbejder- og ledelsesperspektiv (afsnit 3.2.) samt deres egenvurdering af fremtidens kompetencebehov på folkebibliotekerne (afsnit 3.3). Vi inddrager efterfølgende det strategiske perspektiv fra kulturdirektører/kulturchefer (afsnit 3.4). Tilsammen danner de fire perspektiver grundlag for identificering af tre centrale kompetenceområder som skal behandles nærmere i projektets anden etape (kapitel 4).

3.1. Folkebibliotekernes rolle i dag

I dette afsnit ser vi nærmere på folkebibliotekets rolle i dag set fra et strategisk og kommunalt perspektiv. Analysen beror på spørgeskemaundersøgelserne rettet mod hhv. biblioteksledere og kommunale kulturdirektører/kulturchefer⁵ samt kvalitative interviews med eksperter.

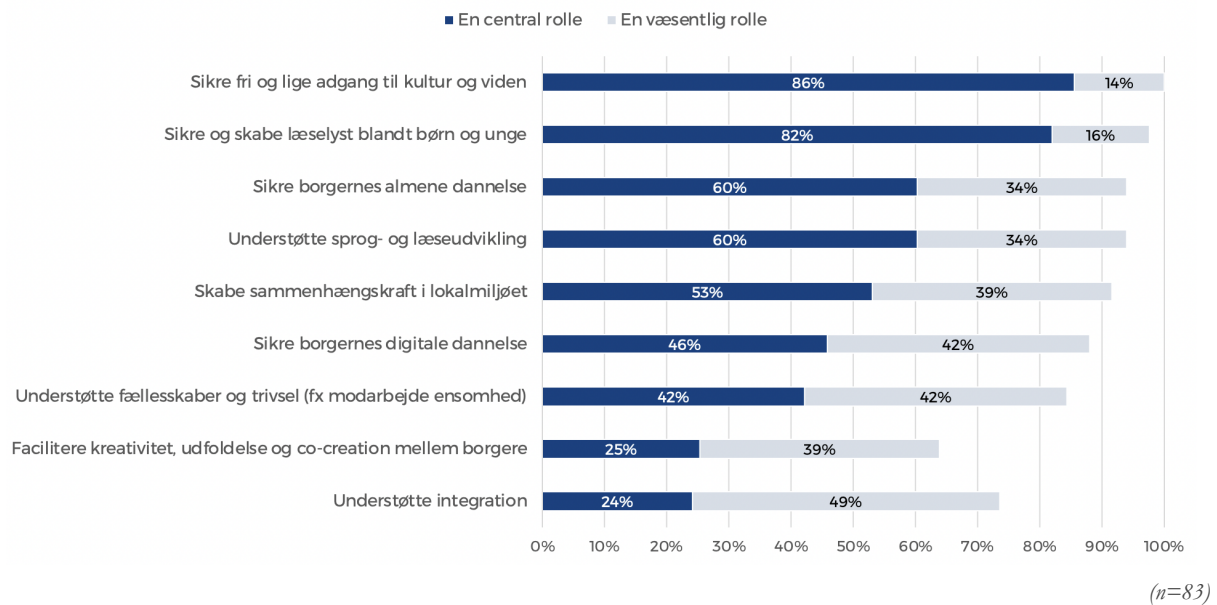
I figur 2 har biblioteksledere vurderet folkebibliotekets rolle i dag i forhold til en række prædefinerede parametre. Bibliotekslederne har angivet, hvorvidt de mener, at folkebiblioteket spiller *en central rolle*, *en væsentlig rolle* eller *en mindre rolle*⁶ inden for hvert parameter. Hvor de tre svarmuligheder blev præsenteret som en skala, har respondenterne selv tolket betydningen af hhv. central, væsentlig og mindre.

⁵ Kommunerne er forskelligt organiseret. Nogle steder er spørgeskemaet besvaret af en kulturdirektør, mens det andre steder er besvaret af en kulturchef. Fælles for denne respondentgruppe er, at de repræsenterer et ledelsesniveau inden for kultur- og biblioteksområdet i deres respektive kommune.

⁶ Det har dertil været muligt at angive *ved ikke* for at sikre, at alle respondenter kunne afgive svar.

Figur 2: Ledernes vurdering af folkebibliotekets roller

Spørgsmål: Hvilken rolle mener du, at folkebiblioteket spiller i dag i forhold til at...



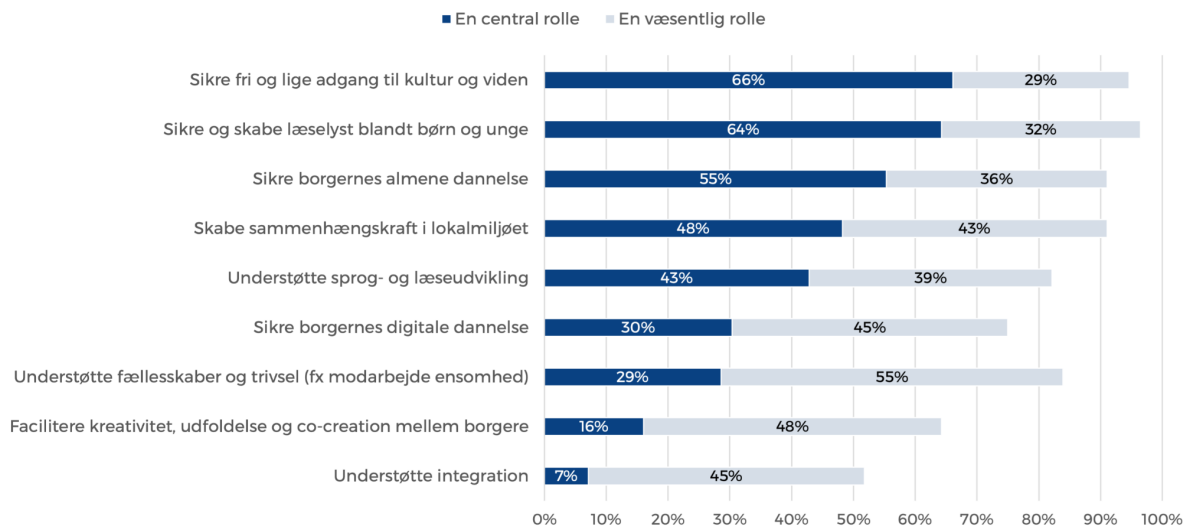
Særligt to parametre vurderes centrale af mange biblioteksledere. 86% af lederne mener, at *sikre fri og lige adgang til kultur og viden* er en central rolle for folkebiblioteket, mens 82% mener, at *sikre og skabe læselyst for børn og unge* er en central rolle for folkebiblioteket. Dertil mener 60% af lederne, at *sikre borgernes almene dannelse* og *understøtte sprog- og læseudvikling* er centrale roller.

53% mener, at folkebiblioteket har en central rolle med at *skabe sammenhængskraft i lokalmiljøet* og 42% mener, at *understøtte fællesskaber og trivsel* er centralt. Dette kan kobles til tendensen om det stigende behov for at kende sine brugere og sit lokalmiljøes behov (jf. afsnit 2.2.).

Kulturdirektørerne og kulturchefernes syn på folkebibliotekets roller tegner det samme overordnede billede (figur 3), omend andelen, der vurderer en rolle central, generelt er lavere end blandt bibliotekslederne. Den største forskel er, at rollen med at *skabe sammenhængskraft i lokalmiljøet* vurderes mere central blandt de kulturchefer/kulturdirektører end rollen med at *understøtte sprog- og læseudvikling*. Perspektivet med at skabe sammenhængskraft i lokalsamfundet vurderes som en central rolle blandt 48% af kulturdirektørerne og kulturcheferne i undersøgelsen.

Figur 3: Kulturdirektører og kulturchefer vurdering af folkebibliotekets roller

Spørgsmål: Hvilken rolle mener du, at folkebiblioteket spiller i dag, i forhold til at...



(n=56)

3.2. Arbejdsopgaver og kompetencebehov i dag

Biblioteksmedarbejderne har i undersøgelsen angivet, hvilke opgaver de løser på arbejdet. Efterfølgende har de angivet deres behov for kompetenceudvikling i forhold til disse specifikke opgaver.

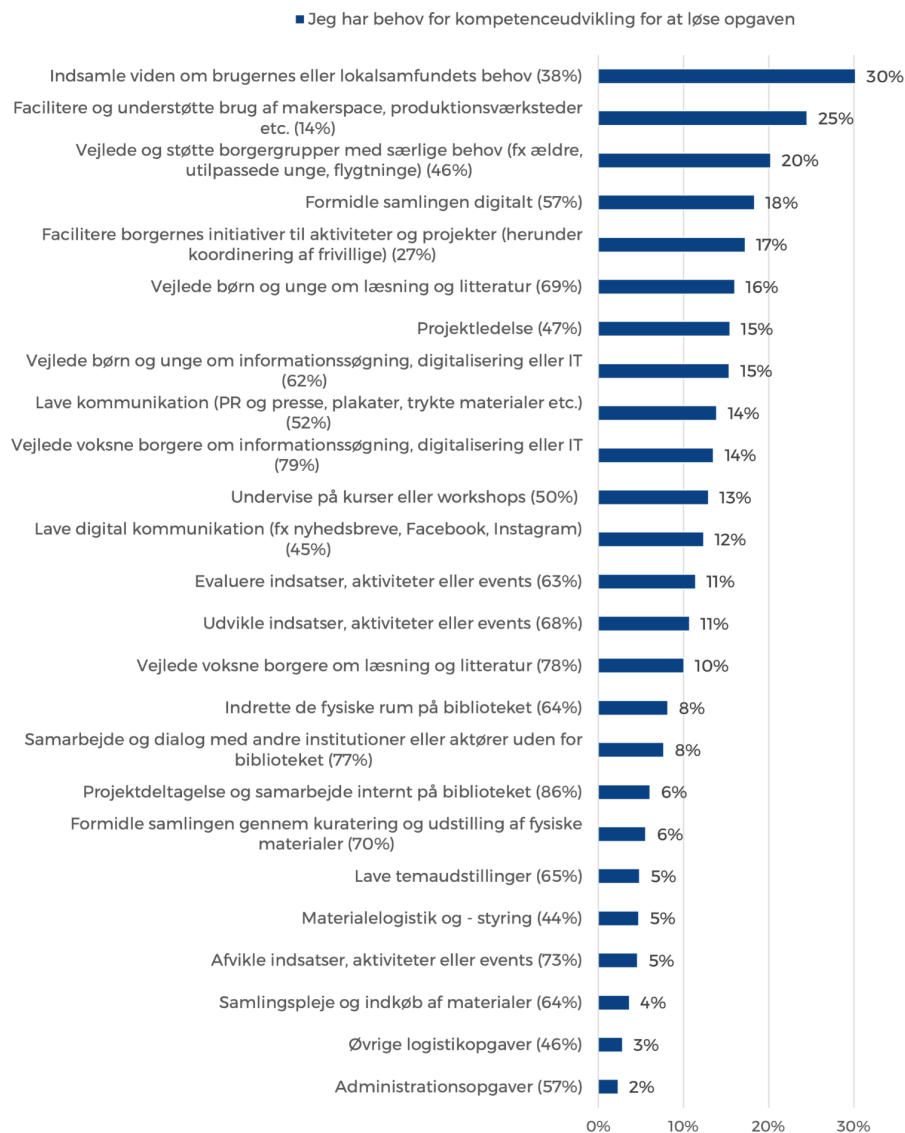
Figur 4 viser de opgaver, der er spurgt ind til, og er sorteret efter opgaver med største behov for kompetenceudvikling. Parentesen efter opgavebeskrivelsen ("x%") angiver, hvor stor en andel af deltagerne i undersøgelsen, som løser opgaven i sit arbejde.

Eksempel

38% af deltagerne i surveyen løser opgaven at "Indsamle viden om brugerne eller lokalsamfundets behov".

30% af disse medarbejdere har efterfølgende angivet, at de har behov for kompetenceudvikling for at løse opgaven. De øvrige 70%, der løser denne opgave har enten svaret, at de klarer sig igennem efter bedste evne, eller at de har helt styr på opgaven.

Figur 4: Kompetencebehov i forhold til opgaver blandt biblioteksmedarbejdere



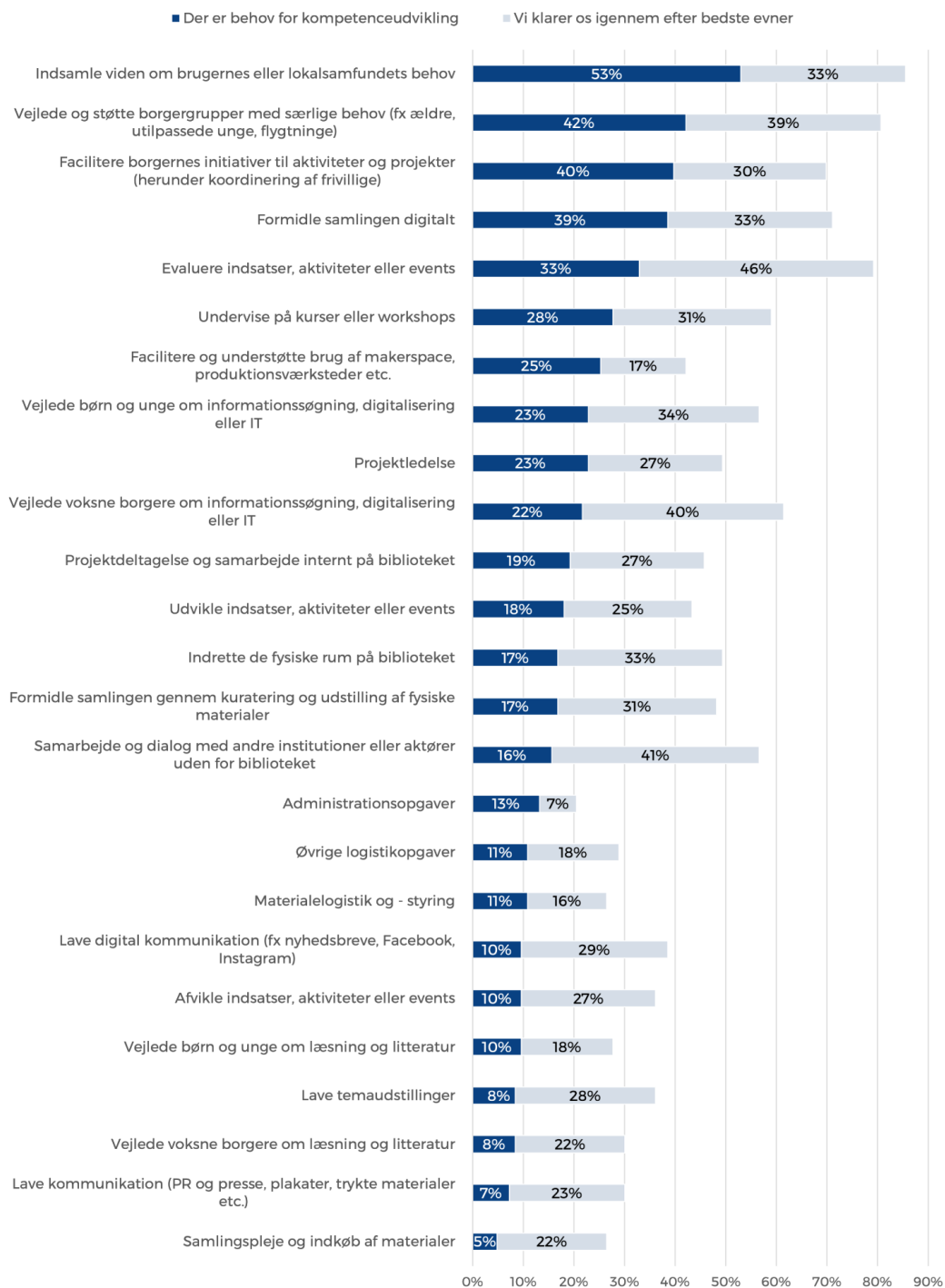
(n=55-330)

30% af de medarbejdere, der har til opgave at *indsamle viden om brugernes eller lokalsamfundets behov* oplever, at de har behov for kompetenceudvikling for at løse opgaven. 25% af de medarbejdere, som *facilitere og understøtter brug af makerspace, produktionsværksteder etc.*, og 20% af de, som har til opgave at *vejlede og støtte borgergrupper med særlige behov (f.eks. ældre, utilpassede unge, flygtninge)*, oplever tilsvarende et behov for kompetenceudvikling.

Bibliotekslederne har forholdt sig til de samme opgaver. Hvor medarbejderne har svaret ud fra egen praksis, er lederne blevet bedt om at angive, om de generelt set oplever et behov for kompetenceudvikling i relation til de pågældende opgaver.

Lederne har forholdt sig til, om de ser et behov for kompetenceudvikling eller ej.⁷ Ledernes svar fremgår af grafen nedenfor.

Figur 5: Kompetencebehov i forhold til opgaver for organisationen blandt biblioteksledere



(n=83)

⁷ Lederne har haft mulighed for at angive følgende svar: *Der er behov for kompetenceudvikling for at løse opgaven, Vi klarer os igennem efter bedste evner, Vi har helt styr på opgaven eller Ikke relevant.*

53% af lederne vurderer, at der er behov for kompetenceudvikling i forbindelse med at *indsamle viden om brugernes eller lokalsamfundets behov*. Lederne oplever tilsvarende et behov (42%) for kompetenceudvikling i forbindelse med at *vejlede og støtte borgergrupper med særlige behov (f.eks. ældre, utilpassede unge, flygtninge)*. Lederne angiver også et behov for at udvikle kompetencer i at *facilitere borgernes initiativer til aktiviteter og projekter (herunder koordinering af frivillige)* samt at *formidle samlingen digitalt* (hhv. 40% og 39%).

Medarbejdere og ledere tilkendegiver forskellige behov i forhold til opgaven med at *evaluere, indsatses aktiviteter og events*. Hvor 11% af de medarbejdere, som løser opgaven, oplever et behov for kompetenceudvikling, oplever 33% af lederne et behov for kompetenceudvikling for organisationen som helhed. Det kan være et signal om, at lederne ønsker, at flere medarbejdere tilegner sig disse kompetencer, eller at ledere og medarbejdere har forskellige opfattelser af, hvor tilfredsstillende opgaven løses i dag.

Derudover er lederens oplevelse af kompetencebehovet i dag nogenlunde samstemmende med medarbejderne. Helt overordnet er det kompetenceudvikling knyttet til brugerforståelse, borgergrupper med særlige behov samt faciliteringsopgaver, som medarbejdere og ledere udtrykker det største behov for, når de forholder sig til deres konkrete opgaveløsning i dag.

3.3. Fremtidens kompetencebehov - ifølge medarbejdere og ledere

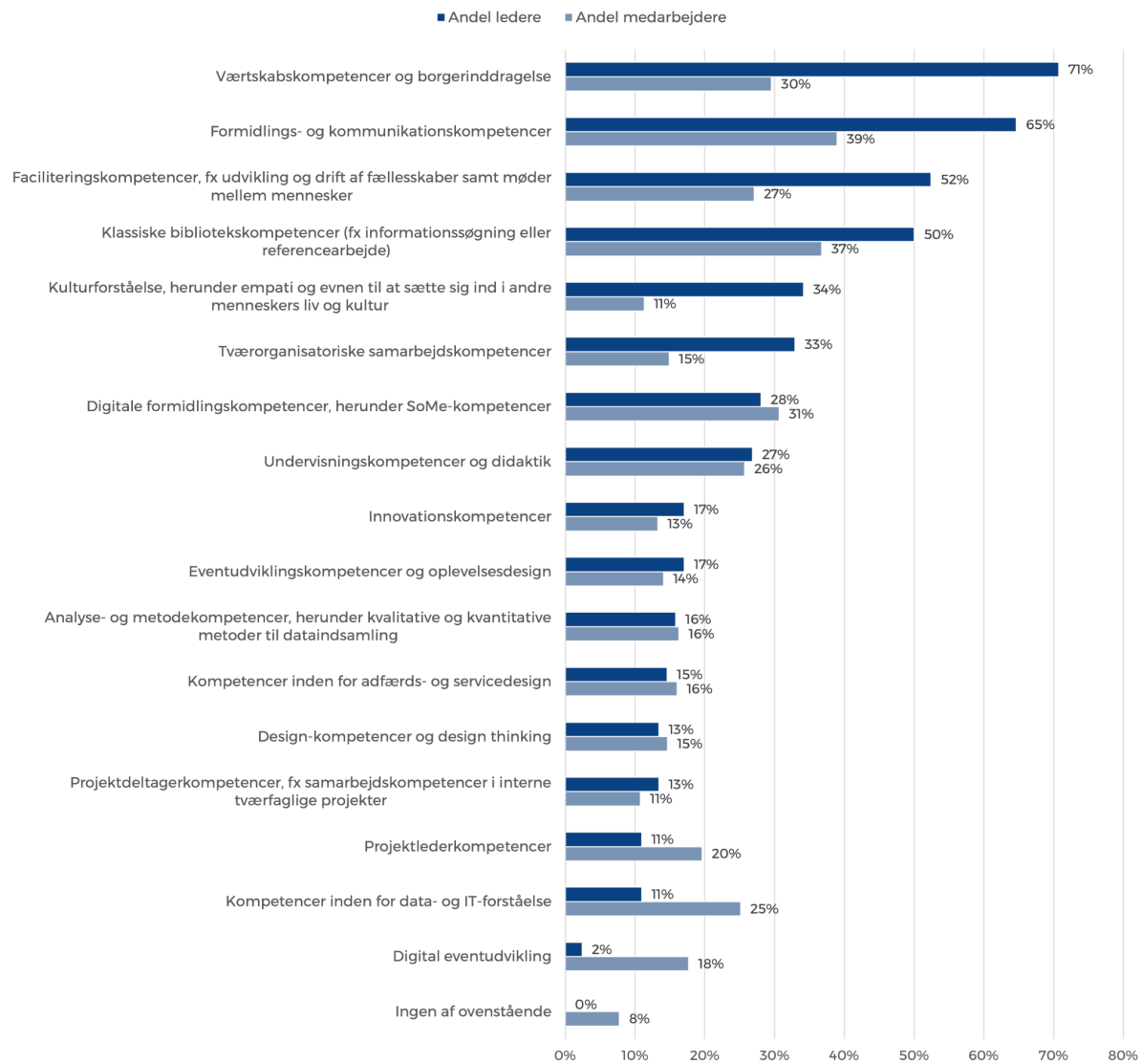
Bibliotekslederne og -medarbejderne har efterfølgende givet deres bud på, hvilke kompetencer, de mener bliver mest relevante for fremtidens folkebibliotek. Begge grupper er blevet præsenteret for en række kompetencer og har angivet de fem kompetencer, som de finder mest relevante.

Som det fremgår af grafen nedenfor (figur 6) oplever biblioteksledere og -medarbejdere ikke fremtidens kompetencebehov på samme måde. En forklaring på dette kan være, at medarbejderne har svaret ud fra deres eget, personlige perspektiv, mens lederne har svaret på vegne af hele organisationen. Dertil er en leder typisk involveret i en løbende samtale med forvaltningen og politiske udvalg om bibliotekets strategi og rolle i lokalsamfundet. Lederens perspektiv vil af denne grund typisk være mere langsigtet og strategisk, mens medarbejderens perspektiv vil tage afsæt i den konkrete arbejdsdag og hvordan man forventer at arbejdsdagen udvikler sig inden for en relativt nær fremtid.

Sidst men ikke mindst kan forskellen i besvarelserne være et udtryk for forskelligt sprogbrug mellem ledere og medarbejdere - igen med afsæt i, hvilke samtaler de normalt indgår i og med hvem. Eksempelvis kan et ord som "borgerinddragelse" vække stor genklang på lederniveau, fordi det er et ord som har stor forvaltningsmæssig relevans, mens biblioteksmedarbejderne ikke nødvendigvis taler ret meget om borgerinddragelse, men måske i højere grad taler om "brugerinvolvering", "deltagelse", "interaktion" eller noget fjerde.

På samme vis kan "formidling og kommunikation" være vigtige nøgleord i ledelses- og forvaltningssammenhæng, mens medarbejderne muligvis taler om samme emne i mere konkrete termer, såsom "kampagner", "sociale medier", "plakater", "hjemmeside", "udstilling", osv.

Figur 6: Mest relevante kompetencer for fremtiden - vælg op til fem



(n=82 for ledere n=362 for medarbejdere)⁸

Ser vi på grafen ovenfor fordeler medarbejdernes besvarelser sig bredt over de listede kompetencer, mens lederne besvarelser i højere grad koncentrerer sig om en mindre håndfuld kompetencer. Dette kan igen aflæses som et signal om, at den enkelte medarbejder forholder sig til sin egen faglige udvikling, mens en leder ser behovet fra et overordnet strategisk perspektiv.

Inden grafen aflæses på et mere detaljeret niveau er det vigtigt at påpege, at grafen *ikke* skal læses som en rangordning af, hvilke kompetencer, der er vigtigst. Grafen giver snarere et billede på, hvilke kompetencer, der har bredest relevans på tværs af hele bibliotekernes medarbejdergrupper. Der findes med andre ord nichekompetencer, som kun er relevant for en mindre del af medarbejdergruppen (f.eks. kompetencer inden for data- og it-forståelse), men det betyder ikke, at denne kompetence er uvæsentlig eller mindre vigtig. Den er blot relevant for færre.

⁸ Spørgemulering for medarbejdere: "Hvilke af følgende kompetencer er mest relevante for dig at blive opkvalificeret i, hvis du skal være rustet til at løse dine opgaver i fremtiden?"

Spørgemulering for ledere: "Hvilke af følgende kompetencer anser du for de mest relevante for den fremtidige drift og udvikling af folkebiblioteket?"

Set fra ledernes perspektiv er kompetencerne *værtskabskompetencer* og *borgerinddragelse, formidlings- og kommunikationskompetencer* og *faciliteringskompetencer* de mest relevante kompetencer for fremtidens folkebibliotek (hhv. 71%, 65% og 52%). Medarbejdernes blik på egne behov viser ikke det samme billede. Her er det mellem 27% og 39% af medarbejderne, som vurderer de tre kompetencer blandt de mest relevante i fremtiden.

50% af lederne mener, at *klassiske bibliotekskompetencer* er blandt de mest relevante kompetencer for fremtidens folkebibliotek mens andelen er 37% blandt medarbejderne - hvilket i denne kontekst er nogenlunde ensartet.

Kompetencerne *kulturforståelse* og *tværoratoriske samarbejdskompetencer* er der større uenighed om. Mens hver tredje leder placerer disse blandt mest relevante kompetencer for fremtiden (hhv. 34% og 33%) er andelen blandt medarbejdere blot 11% og 15%. Dette kan tolkes som et tegn på, at lederne har en øget forventning i denne retning i samtalen med det politiske og forvaltningsmæssige niveau, hvilket den enkelte medarbejder ikke nødvendigvis kan aflæse ud fra sin egen daglige praksis. Altså igen en forskel i besvarelserne, som umiddelbart kan tilskrives ledernes og medarbejdernes forskellige horisont. I de kvalitative interviews har vi blandt bibliotekschefer, eksperter og forvaltningspersoner erfaret, at behovet for tværgående samarbejder vil være særdeles udtalt i fremtiden. Dette afspejler sig også i tendensanalysen (se kapitel 2 - "det udadvendte bibliotek"). Det er derfor interessant at bemærke, at det blot er 15% af medarbejderne, som har placeret dette kompetenceområde blandt de fem vigtigste i fremtiden.

Afgrænsning fra klassiske bibliotekskompetencer

I dette projekt sætter vi fokus på tre kompetencebehov, som vil være vigtige for medarbejderne i dag og den nære fremtid. Udvælgelsen af de tre kompetencebehov beror på en samlet analyse af kortlægningen og de øvrige datakilder.

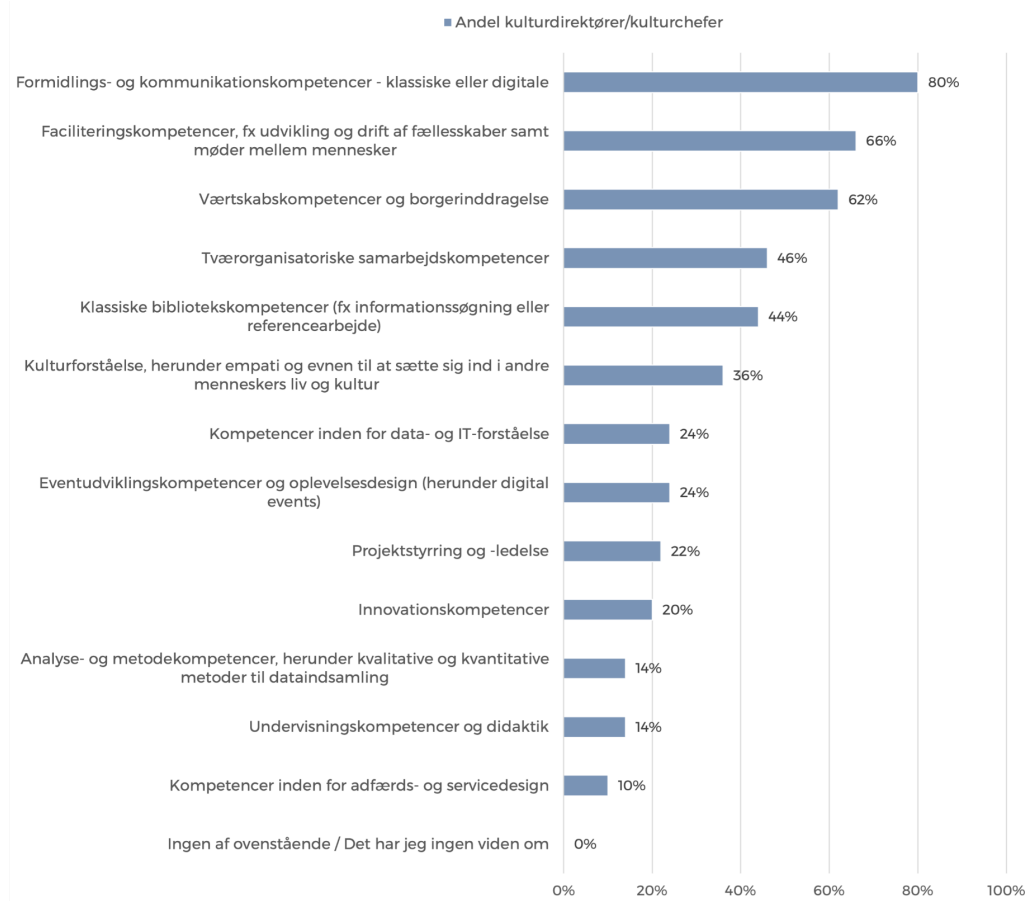
I processen med at udvælge de tre kompetencebehov har vi valgt at undlade at beskæftige os med klassiske bibliotekskompetencer (som indtræder på en fjerdeplads i figur 6) i det videre projekt. Det skyldes, at vi vurderer, at dette kompetencebehov i forvejen løftes af bibliotekerne selv som en del af deres kerneydelse.

Ikke desto mindre er det relevant at betragte, at netop de klassiske bibliotekskompetencer vedbliver med at være vigtige og relevante i fremtiden, også selvom tiderne skifter. De klassiske bibliotekskompetencer centreret omkring samlingen udgår altså ikke, blot fordi nye kompetenceområder kobles til, hvilket også er illustreret i figur 1, kapitel 2.

3.4. Fremtidens kompetencebehov - ifølge kulturdirektører/kulturchefer

Foruden biblioteksledernes og -medarbejdernes syn på fremtidens kompetencebehov har vi inddraget kulturdirektørerne/kulturchefernes syn på samme i analysen. De er blevet spurgt til deres syn på fremtidens kompetencebehov på folkebibliotekerne set fra et strategisk perspektiv. De har ligesom medarbejdere og ledere angivet fem kompetencer, som de oplever som de mest relevante for fremtidens folkebibliotek.

Figur 7: Mest relevante kompetencer for fremtidens folkebibliotek ifølge kulturdirektører/kulturchefer



80% af de adspurgte kulturdirektører/kulturchefer anser *formidlings- og kommunikationskompetencer - klassiske og digitale* for at være blandt de mest relevante kompetencer for fremtidens folkebibliotek. De angiver dertil, at også *faciliteringskompetencer, f.eks. udvikling og drift af fællesskaber samt møder mellem mennesker* og *værtsskabskompetencer og borgerinddragelse* er relevante for fremtiden (hhv. 66% og 62%). Kulturcheferne vurderer, ligesom lederne, at tværorienterede samarbejdskompetencer er vigtige for fremtidens folkebibliotek. 46% af kulturcheferne har valgt denne kompetence blandt de mest relevante. Kulturdirektørerne/kulturchefernes blik på de mest relevante kompetencer for fremtidens folkebibliotek matcher overordnet set det billede, som vi har identificeret blandt medarbejdere og ledere.

4. Tre kompetenceområder med behov for udvikling

Med afsæt i indsigterne fra kapitel 2 og 3 har vi identificeret tre centrale kompetenceområder, hvor vi finder de mest fremherskende behov for fremtidig kompetenceudvikling på folkebiblioteket. Vurderingen af de tre kompetenceområder er kvalificeret i samarbejde med projektets følgegruppe og projektgruppe.

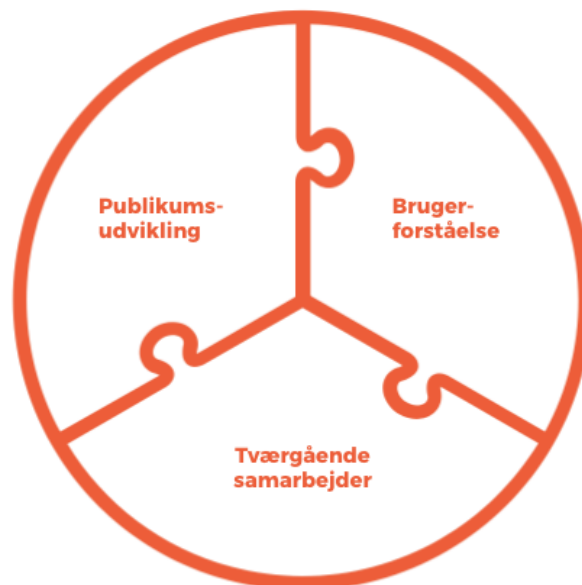
Som tidligere nævnt beror vurderingen på en samlet analyse af indsigter fra de kvalitative interviews og fra spørgeskemaundersøgelserne. Kompetencebehov inden for “klassiske bibliotekskompetencer” er fravalgt med begrundelse i de vurderinger, som fremgår i forrige kapitel.

De tre udvalgte kompetenceområder er:

1. Brugerforståelse
2. Publikumsudvikling
3. Tværgående samarbejder

De tre kompetenceområder er gensidigt overlappende og har ikke skarpt optrukne grænser. Hvor brugerforståelse kan gå forud for publikumsudvikling, kan tværgående samarbejder for eksempel være en kilde til at opnå brugerforståelse - og vice versa. I det følgende afsnit nuancerer vi de tre kompetenceområder.

Figur 8: De tre udvalgte kompetenceområder understøtter hinanden



4.1. Brugerforståelse

Kompetenceområdet *brugerforståelse* handler ikke alene om at forstå brugernes behov, men også om at få en bedre forståelse for samtlige brugere som ikke-brugere. I samarbejde med følgegruppen og projektgruppen har vi nuanceret begrebet *brugerforståelse* og de kompetencer og opgaver, der kobler sig til dette område. Kompetencer inden for dataindsamling og analyse er et vilkår for at kunne opnå bedre brugerforståelse. Dertil kommer evalueringskompetencer, som særligt retter sig mod brugerne og deres oplevelser, mens kompetencer inden for kulturforståelse kan være særdeles relevante for dataindsamling og analyse af særlige målgrupper og ikke-brugere.

“Jeg vil især gerne være bedre til at komme i dialog med borgere med anden etnisk herkomst - her mener jeg ikke almindelig samtale, men at få dem med til forløb, aktiviteter og foredrag.”

- Biblioteksmedarbejder

Kompetenceområdet *brugerforståelse* kobler sig også til værtskabskompetencer og borgerinddragelse, da det kræver en god forståelse for mangfoldige borgergrupper at blive i stand til at sikre målrettet værtskab og vellykket borgerinddragelse for alle.

“Hver gang vi laver et eller andet, skal vi ud og spørge borgerne. Vi skal arbejde mere datadrevet, måske også have viden om de brugergrupper, som vi ikke forstår.”

- Ekspert

I tillæg til at indsamle ny viden om brugerne, peger *brugerforståelse* også på, at folkebibliotekerne skal være i stand til i højere grad at anvende eksisterende data om såvel brugere som ikke-brugere. Der findes store mængder data, som kan være relevante for folkebibliotekerne, hvis kompetencerne er til stede til at indsamle og afkode dem.

I tabel 1 har vi listet de kompetencebehov fra spørgeskemaundersøgelsen, som vi har vurderet relevante inden for kompetenceområdet *brugerforståelse*. Her ser vi, at 46% af medarbejderne oplever et eller flere behov for kompetenceudvikling inden for dette område. For lederne er andelen 84%.

Tabel 1 Dataindsigter fra kompetencekortlægningen, der peger mod *Brugerforståelse*

BRUGERFORSTÅELSE				
Fokus i spørgsmål	Formulering af spørgsmål	Andel medarbejdere	Andel ledere	Andel kulturchef.
Fremtidens kompetencer (valgt som en af 5)	Værtskabskompetencer og borgerinddragelse	30%	71%	62%
	Kulturforståelse, herunder empati og evnen til at sætte sig ind i andre menneskers liv og kultur	11%	34%	36%
	Analyse- og metodekompetencer, herunder kvalitative og kvantitative metoder til dataindsamling	16%	16%	14%
Opgaver (har selv behov eller ser behov i org.)	Indsamle viden om brugernes eller lokalsamfundets behov (38%)	30%	53%	
	Evaluerer indsatser, aktiviteter eller events (63%)	11%	33%	
Oplever min. ét behov:		46%	84%	

4.2. Publikumsudvikling

Kompetenceområdet *publikumsudvikling* handler om at gøre folkebiblioteket relevant for flere. Begrebet er lånt fra museumsverdenen- og scenekunsten, hvor det anvendes strategisk til at opdyrke nye målgrupper. Folkebibliotekets udvikling mod et åbent biblioteksrum med fokus på co-creation understøtter relevansen af dette kompetenceområde.

“Vi skal blive meget bedre til at overlade rummet til borgerne. For det første skal vi fortælle borgerne om, at de kan bruge biblioteket - og på hvilke måder. Dernæst skal vi være dygtige til at gribe de initiativer, der måtte komme fra borgerne.”

- *Biblioteksleder*

I samarbejde med følgegruppen og projektgruppen har vi nuanceret begrebet *publikumsudvikling* og de kompetencer og opgaver, der kobler sig til dette. Publikumsudvikling kobler sig både til værtskab, at udvikle fællesskaber samt at understøtte brugen af folkebiblioteket og vejlede borgergrupper med særlige behov.

Værtskab og borgerinddragelse kan ses som et middel til at opnå publikumsudvikling, da folkebiblioteket gennem værtskab og borgerinddragelse (eventuelt uden for bibliotekets egne mure) kan skabe nye kontakter til særlige målgrupper og segmenter.

“Biblioteket skal være relevant for sit lokalområde. Det skal have betydning og give værdi for borgerne. Det sker, når vi husker at have dialog med alle borgerne.”

- *Biblioteksleder*

Medarbejderne skal kunne facilitere aktiviteter samt opfange og udvikle borgernes egne initiativer. Publikumsudvikling handler derfor også om at skabe oplevelser, møder og fællesskaber mellem de mange forskellige typer af mennesker, som bruger folkebiblioteket og dermed sikre folkebibliotekets relevans for de mange.

“Vi oplever, at vores bibliotek er et alternativ til ungdomsklubben. Hvis der mangler et hænge-ud-sted for unge, så har de brugt biblioteket til at mødes. Nogle mener, at de ikke må være her, da det forstyrrer stilheden. Men de må, som alle andre, gerne komme og være her.”

- *Biblioteksmedarbejder*

I tabel 2 har vi listet de kompetencebehov fra spørgeskemaundersøgelsen, som vi har vurderet relevante inden for kompetenceområdet *publikumsudvikling*. Her ser vi, at 44% af medarbejderne oplever et eller flere behov for kompetenceudvikling inden for dette område. Blandt lederne er andelen 87%.

Tabel 2 Dataindsigter fra kompetencekortlægningen, der peger mod *Publikumsudvikling*

PUBLIKUMSUDVIKLING				
Fokus i spørgsmål	Formulering af spørgsmål	Andel medarbejdere	Andel ledere	Andel kulturchef.
Fremtidens kompetencer (valgt som en af 5)	Værtsskabskompetencer og borgerinddragelse	30%	71%	62%
	Faciliteringskompetencer, fx udvikling og drift af fællesskaber samt møder mellem mennesker	27%	52%	66%
Opgaver (har selv behov eller ser behov i org.)	Facilitere og understøtte brug af makerspace, produktionsværksteder etc. (14%)	25%	25%	
	Indrette de fysiske rum på biblioteket (64%)	8%	17%	
	Vejlede og støtte borgergrupper med særlige behov (fx ældre, utilpassede unge, flygtninge) (46%)	20%	42%	
	Facilitere borgernes initiativer til aktiviteter og projekter (herunder koordinering af frivillige) (27%)	17%	39%	
	Oplever min. ét behov:	44%	87%	

4.3. Tværgående samarbejder

Folkebiblioteket samarbejder i stigende grad med mange forskellige institutioner, organisationer og virksomheder. Kompetenceområdet *tværgående samarbejder* handler om, at landets folkebiblioteker i stigende grad orienterer sig imod den lokalpolitiske kontekst, som de befinder sig i - og for eksempel indgår aktivt i at løfte aktiviteter inden for sundhed, integration, børn og unge, etc. Det skaber nye samarbejder med aktører uden for bibliotekerne, både på tværs af forvaltninger i kommunerne, men også med andre kulturinstitutioner, organisationer og erhvervsliv.

I samarbejde med følgegruppen og projektgruppen har vi nuanceret begrebet *tværgående samarbejder* og de kompetencer og opgaver, der kobler sig til dette. Tværgående samarbejder dækker over det at kunne samarbejde med andre organisationer, men også at kunne forstå den institutionelle og politisk kontekst, man opererer i som folkebibliotek.

“Vi sidder jo i politisk krydspres som organisation, så det giver mening at udvikle kompetencer på tværs og sammen.”

- *Biblioteksleder*

Derudover handler tværgående samarbejdskompetencer om at kunne se potentialer for nye typer af samarbejder. I forlængelse af det, er det vigtigt, at medarbejderne kan identificere bibliotekets værditilbud og formidle de fordele, der er ved at indgå i et samarbejde med biblioteket, til mulige samarbejdspartnere.

“Biblioteket står for 50% af kulturbudgettet i vores kommune. Det er fordi, vi har et bibliotek, der er engageret i alle mulige samarbejder. Og det betyder, at for eksempel foreninger er begyndt at bruge biblioteket, hvilket omvendt leder nogle nye frivillighedskræfter ind i biblioteket.”

- *Kommunalpolitiker*

Tværgående samarbejder kobler sig i høj grad til de øvrige områder om brugerforståelse og publikumsudvikling. Både arbejdet med at opnå større viden om borgere og ikke-brugere samt opgaven med at sikre den brede orientering mod hele lokalsamfundet kan hjælpes godt på vej af tværgående samarbejder. Hvis et folkebibliotek for eksempel ønsker at lave en kampagne om kommunalvalg og nærdemokrati målrettet unge, kan det være en oplagt mulighed at gøre dette i samarbejde med aktører, som i forvejen har dialogen med målgruppen - fra skoler, ungdomsskoler og klubber til foreninger, kulturinstitutioner og selvorganiserede ungenetværk (formelle som uformelle).

“Det er vigtigt at forstå sin rolle i en forvaltning, og hvordan man bliver en god samarbejdspartner uden at overtage de andres regimer, for eksempel lærernes, pædagogernes, socialrådgivernes, jobkonsulenternes.”

- *Kulturchef/Kulturdirektør*

I tabel 3 har vi listet de kompetencebehov fra spørgeskemaundersøgelsen, som vi har vurderet relevante inden for kompetenceområdet *tværgående samarbejder*. Her ser vi, at 17% af medarbejderne oplever et eller flere behov for kompetenceudvikling inden for dette område. Blandt lederne er andelen 37%, mens kulturdirektører/kulturchefer ligger på 46%. Dette indikerer altså, som det også fremgår af kapitel 3.2, at behovet for kompetenceudvikling inden for dette område er mere udtalt fra et overordnet strategisk perspektiv end fra et praksisperspektiv.

Tabel 3 Dataindsigter fra kompetencekortlægningen, der peger mod *Tværgående Samarbejder*

TVÆRGÅENDE SAMARBEJDER				
Fokus i spørgsmål	Formulering af spørgsmål	Andel medarbejdere	Andel ledere	Andel kulturchef.
Fremtidens kompetencer (valgt som en af 5)	Tværorganisatoriske samarbejdskompetencer	15%	33%	46%
Opgaver (har selv behov eller ser behov i org.)	Samarbejde og dialog med andre institutioner eller aktører uden for biblioteket (77%)	8%	16%	
	Oplever min. ét behov:	17%	37%	

5. Næste skridt - udvikling af redskaber

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelserne har vi rekrutteret 24 biblioteksmedarbejdere og -ledere, som alle har indvilget i at deltage i design-forløb, hvor hvert af de tre udvalgte kompetenceområder skal drøftes, kvalificeres og derefter være genstand for udvikling af målrettede redskaber.

Denne proces er i skrivende stund i fuld gang. I tre hold arbejder biblioteksmedarbejdere og -ledere på at analysere problemstillingerne inden for det givne kompetenceområde, og komme med bud på konkrete redskaber, som kan inspirere og hjælpe biblioteksmedarbejdere med at udføre nye eksperimenter, starte nye samtaler - internt og eksternt - eller på anden vis bistå medarbejderne i at udvikle kompetencer inden for det givne område.

Designprocessen foregår digitalt på platformen www.circle.so og processen såvel som resultaterne formidles løbende på Viden På Tværs:

<https://vpt.dk/biblioteker-i-bevaegelse>

6. Tilgang og metode

Notatet bygger på analyse af såvel den kvalitative som kvantitative data samt en inddragende proces med en lang række aktører og interessenter, der repræsenterer folkebibliotekets strategiske og praksisnære virkelighed. Analysens indsigter og resultater er løbende blevet drøftet med og kvalificeret af projektets følgegruppe og projektgruppen bestående af KL, HK Kommunal, Forbundet Kultur og Information samt Seismonaut.

Vi har anvendt følgende metoder:

- Desk research blandt eksisterende materialer (undersøgelser, forskningsprojekter, rammeaftaler, strategier).
- 15 kvalitative interviews med biblioteksmedarbejdere og -ledere, eksperter, kommunalpolitikere og kulturchefer/kulturdirektører.
- Tre spørgeskemaundersøgelser. Der er indsamlet 446 svar fra biblioteksmedarbejdere, 95 svar fra biblioteksledere samt 57 svar fra kulturchefer/kulturdirektører.
- Der er afholdt to kvalificeringsworkshops med projektets følgegruppe, som består af syv aktører i forskellige positioner og funktioner, herunder kulturchefer, kulturdirektører, eksperter, biblioteksledere og biblioteksansatte.

6.1. Fra kortlægning til valg af strategiske kompetenceområder til udvikling

Kortlægningen af fremtidens kompetencebehov og den samlede analyse, som vi udfolder i kapitel 3, baserer sig særligt på de tre spørgeskemaundersøgelser målrettet henholdsvis biblioteksmedarbejdere, -ledere og kulturchefer/kulturdirektører.

Spørgsmålene spænder fra konkrete opgaver og udfordringer i dag til vurdering af fremtidens kompetencebehov set fra tre forskellige perspektiver. Et *medarbejderperspektiv*, hvor fokus er på oplevet praksis, et *lederperspektiv*, der indebærer både det praktiske blik og et strategisk blik, samt et *embedsperspektiv*, hvor fokus er på det strategiske, fremadrettede blik.

I analysen kobles resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med indsigter fra de kvalitative interviews.

SEISMONAUT

E

M

N

I

U

S

T

S

O

seismonaut.com