



AT BLIVE KLOGERE PÅ SINE
BRUGERE – EN
FORUNDERSØGELSE FOR
RANDERS BIBLIOTEK

Vejleder: Niels Dichov Lund
Projektsted: Randers Bibliotek

INF

Det Erhvervsrelaterede Projekt

7. semester

Vinter 2018

Anette Dyrbye Heinrichson

skw813

Abstract

The Public Library of Randers has, since 2015 until now, experienced a decrease in visitors, without being able to identify specific reasons for this. Since they have not had a lot of focus on gathering information and knowledge about the patterns and behaviors of their users during this period, I have been asked by them to come up with suggestions on how they can gather information about their users, in order to start focusing on this, to change the development of the decrease in visitor numbers.

This paper gives an overview of my work, process and considerations connected to conducting a preliminary research for the library consisting of an analysis of the library with the purpose to identify potentials for the library to conduct its own research on user behavior. The most important findings of the analysis are 1) the need for the library to start building a useful and conscious knowledge base for future work, 2) suggestions on where to ask users about their needs and satisfaction regarding the library, 3) suggestions on where to conduct research about the users in order to improve dissemination and development of activities and services, and 4) how to use their physical position in Kulturhuset in Randers to enhance the potential of cooperation and synergy with the other two cultural institutions in the building.

The findings have been transformed into an inspirational catalogue useable for the library's future work on the matter.

Indholdsfortegnelse

Introduktion og problemstilling	3
Problemformulering	5
Overblik over Randers Bibliotek.....	5
<i>Organisationen.....</i>	<i>6</i>
<i>Hovedbibliotek, filialer og bogbus</i>	<i>7</i>
<i>De vigtigste forandringer i perioden 2015-2018.....</i>	<i>7</i>
<i>Bibliotekets placering</i>	<i>8</i>
Kulturhuset i Randers	8
Randers Biblioteks placering i Randers Midtby.....	9
Affolkning af midtbyen	9
<i>Kulturhusvision 2020.....</i>	<i>10</i>
<i>Kulturpolitik og strategi.....</i>	<i>11</i>
Teori, metode og proces.....	13
<i>Udviklingen af projektet.....</i>	<i>14</i>
Udgangspunkt	14
Blindgyder.....	14
Muligheder.....	15
<i>Observation som dataindsamlingsmetode.....</i>	<i>15</i>
<i>Videndeling</i>	<i>16</i>
<i>Opbygning af analyse af Randers Bibliotek.....</i>	<i>17</i>
Mission statement.....	17
Environmental scanning	18
Anbefalinger fra 'Folkebibliotekerne i vidensamfundet'.....	20
Anbefalinger fra 'Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling'	20
SWOT-analyse - styrker, svagheder, muligheder og trusler	21
Opsummering af proces og analyse.....	22
Refleksioner over produkt.....	22
<i>Produktet.....</i>	<i>22</i>
<i>Overdragelse og formidling af produktet.....</i>	<i>23</i>
Refleksioner over proces, samarbejde og læring	23
<i>Proces og samarbejde.....</i>	<i>23</i>
<i>Læring.....</i>	<i>24</i>
Konklusion	25
Litteraturliste	27
Bilag.....	29

Introduktion og problemstilling

Jeg har i efteråret 2018 udarbejdet mit erhvervsrelaterede projekt på Randers Bibliotek. Jeg har i perioden været praktikant i forhold til projektet, og før og under projektet samtidig også ansat i studiejob på biblioteket.

Randers Bibliotek er et folkebibliotek, og den største kulturinstitution i Randers Kommune. Det drives inden for bibliotekslovens rammer. Tendensen på biblioteket har været, at man har oplevet et faldende udlånstal, men Randers Bibliotek har dog siden 2015 tillige oplevet et stadigt faldende besøgstal, uden at man har kunnet påvise åbenlyse årsager til dette.

Randers Bibliotek består af Hovedbiblioteket, tre filialer og en bogbus. Hovedbiblioteket ligger i bygningen Kulturhuset i Randers, som udover biblioteket også indeholder to museer, Museum Østjylland og Randers Kunstmuseum.

Randers Bibliotek åbnede for første gang d. 24. december 1862. I 1968 flyttede det ind i det nybyggede Kulturhus, hvor Hovedbiblioteket stadig ligger.

Biblioteket fungerede som hovedbibliotek under navnet 'Randersegnens Biblioteker' fra 1971, for et biblioteksforbund bestående af et svingende antal omegnskommuner, hvor nogle af kommunerne havde faste biblioteker selv, og hvor man delte op til seks bogbusser, som servicerede et stort område, både nord og syd for Randers, og ud på Djursland. Flere kommuner meldte sig gradvist ud af forbundet, hvilket påvirkede antallet af ansatte og bogbusser i Randers, indtil forbundet opløstes helt ved kommunalreformen i 2007, og biblioteket skiftede navn til 'Randers Bibliotek' (<https://www.randersbib.dk/content/info/randers-bibliotek-historie>).

Biblioteket har i perioden fra 2015 til nu gennemgået et internt forandrings- og udviklingsarbejde, og mens dele af dette arbejde har haft det formål at komme brugerne til gode, har man i samme periode ikke haft meget fokus på, at opsamle og anvende viden om brugerne til at arbejde med konkrete brugerrettede tiltag.

Derfor var udgangspunktet for opgaven, at biblioteket ønskede forslag til, hvordan biblioteket kan blive klogere på deres brugere. De var interesserede i at vide, hvad de data, man selv havde

indsamlet, kunne sige om udvikling og mønstre i brugernes adfærd, og hvordan de kan arbejde videre med at anvende denne viden i deres arbejde, for at vende udviklingen med de faldende besøgstal.

Projektet blev valgt af mig, i samarbejde med biblioteket, da det omhandlede en overordnet betragtning af biblioteket. Denne indgangsvinkel har haft min løbende interesse gennem hele uddannelse, hvor jeg selv har deltaget i at forme uddannelsen med fokus på folkebiblioteket, dets formål, praksis og udvikling. Derfor var valget fra min side funderet i min dybe interesse for folkebibliotekets formål, tradition og udvikling. Da biblioteket udtrykte interesse i, at være vært for et projekt, som både omhandler et af bibliotekets overordnede formål, dets forhold og tilgang til brugerne, og samtidig tog udgangspunkt i en meget nærværende problemstilling, valgte jeg dette, ud fra en dyb interesse og følelse af nødvendighed i at adressere denne problemstilling.

Der har været få ønsker til projektets afvikling og udformning. Dog har det været at ønske fra bibliotekets side, at jeg ikke har skullet fungere som den, der indsamlede konkret viden om brugerne, men snarere har skullet komme med forslag til, hvordan og hvor man selv kunne påbegynde arbejdet om indsamlingen af viden om brugerne. Min opgave har således udviklet sig til en forundersøgelse af muligheder og potentialer, hvis resultater biblioteket efter behov og egen vurdering af relevans kan anvende i deres eget undersøgende arbejde.

Der er givet udtryk for, fra bibliotekets side, at man ønskede, at opgaven antog et fokus på Hovedbiblioteket og ikke hele biblioteket, eftersom man kunne se, at det største fald i besøgstallet er på Hovedbiblioteket, og således her man oplever den største udfordring. Dette kan problematiseres, eftersom der i Randers Bibliotek naturligvis er et samspil mellem de enkelte dele i organisationen. Ud fra et behov for en afgrænsning af et ellers vigtigt, men omfangsrigt område, har jeg valgt, at fokusere mere på Hovedbibliotekets placering og forbindelse med Kulturhuset, end i forhold til filialer og bogbus, netop fordi besøgende på biblioteket forudsætter en fysisk tilstedeværelse i Hovedbiblioteket, som nok står mindre i forhold til filialer og bogbus, og mere i forhold til Hovedbibliotekets fysiske og geografiske placering i Kulturhuset og Randers Midtby. En yderligere afgrænsning er lavet omkring perioden 2015-2018, hvor biblioteket har oplevet et markant fald i antallet af besøgende.

Gennem arbejdet med opgaven, er det blevet tydeligt, at de tilgængelige data, i det omfang, de var anvendelige, ville ende med, at give et retrospektivt billede af bibliotekets tidligere praksis, samt et ensidigt fokus på *hvad* brugerne har gjort, uden viden om *hvorfor* og med *hvilken motivation*. Jeg har derfor valgt, at antage et fremadrettet perspektiv, for ikke at ende i spekulationer om 'hvor det gik galt', så resultaterne kunne byde på et mere konstruktivt bud på et fremadrettet arbejde, med udgangspunkt i den eksisterende praksis og ny viden om brugerne.

I en erkendelse gennem processen af, at de tilgængelige data og oplysninger har været for inkonsekvente, sparsomme og svært tilgængelige, har opgaven udviklet sig til også at inddrage inspiration fra en mere overordnet og generel tilgang, for at kunne give et bud på, hvordan man kan påbegynde at opbygge et mere systematisk vidensgrundlag på Randers Bibliotek om brugernes adfærd og behov.

Problemformulering

Hvordan kan Randers Bibliotek blive klogere på deres brugere, med henblik på fremadrettet at kunne målrette tiltag, som kan tiltrække flere besøgende på Hovedbiblioteket?

Dette søges besvaret gennem underspørgsmålet

- Hvilke undersøgelses- og udviklingspotentialer findes der i Hovedbibliotekets nuværende forhold og praksis, set i forhold til bibliotekets muligheder og overordnede formål?

Der var ønske om, at resultaterne af undersøgelsen skulle udmunde i et inspirations- og idékatalog med forslag til biblioteket, som skulle overdrages til biblioteket ved opgavens afslutning.

Forslagene er udarbejdet gennem en analyse af bibliotekets nuværende forhold og praksis gennem at anskue disse gennem forskellige tilgange. Analysen har identificeret forskellige undersøgelses- og udviklingspotentialer, som biblioteket kan anvende som inspiration til et fremadrettet, brugerorienteret arbejde ud fra deres egen vurdering af forslagernes brugbarhed og relevans.

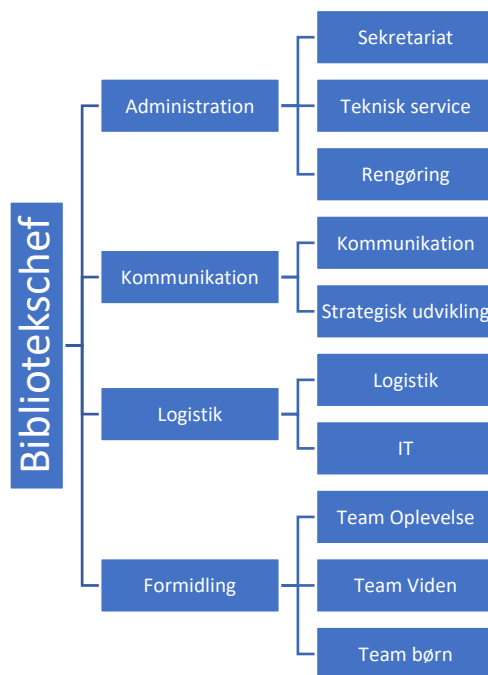
Overblik over Randers Bibliotek

Dette afsnit søger at beskrive de vigtigste elementer i den forståelse af Randers Bibliotek, som danner udgangspunkt for analysen. Dette omfatter en beskrivelse af organisationen, en refleksion over de vigtigste forandringer i perioden 2015-2018, beskrivelse af, og refleksion over bibliotekets fysiske placering i Kulturhuset og dets geografiske placering i Randers Midtby, og de muligheder og problematikker som knytter sig til dette, samt beskrivelse af et planlagt fremtidigt udviklingsarbejde for hele Kulturhuset. Afslutningsvis forholdes Randers Bibliotek til kulturpolitikken i Randers Kommune, for at anskueliggøre forbindelsen mellem denne og bibliotekets strategiske arbejde. Hvor intet andet er angivet, er viden om disse forhold opnået gennem observationer, samtaler og tilgængeligt materiale.

Organisationen

Randers Bibliotek består af Hovedbiblioteket, tre filialer og en bogbus.

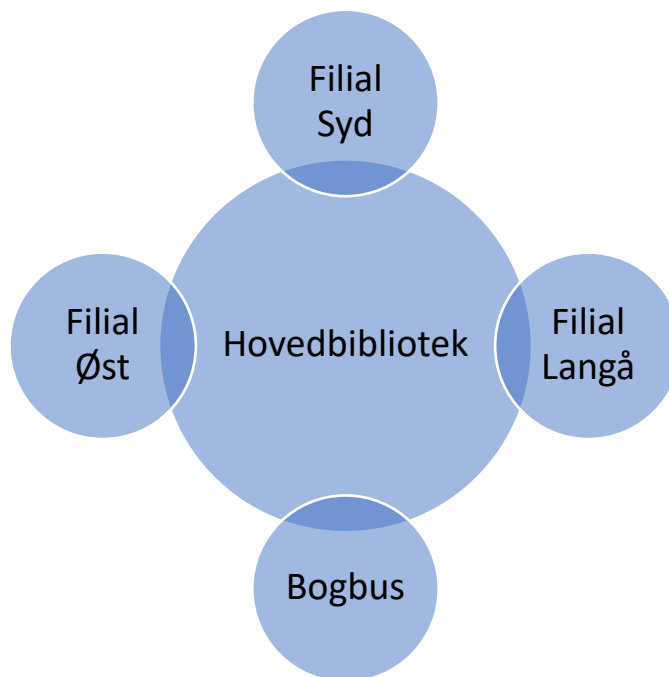
Der er ca. 70 ansatte, som udgør 66 årsværk (Randers Bibliotek, 2018).



Organisationsdiagram, Randers Bibliotek.

Hver afdeling har en afdelingschef og hvert team har en teamkoordinator. Bibliotekschefen refererer direkte til direktøren for Kultur og Fritid i Randers Kommune.

Hovedbibliotek, filialer og bogbus



Oversigt over Randers Biblioteks afdelinger.

Hovedbiblioteket ligger i centrum af Randers. Det har primært betjent åbningstid, undtagen en time om morgenen mandag til lørdag. Biblioteket har betjent åbningstid om søndagen i vinterhalvåret og lukket om søndagen i sommerhalvåret.

Filialerne Syd, Øst og Langå er åbne biblioteker med begrænset betjent åbningstid mandag til fredag. Bogbussen servicerer 24 stoppesteder i 22 byer med 28 ugentlige stop.

En enkelt filial, Vorup Bibliotek, blev nedlagt efter kommunalreformen i 2007.

De vigtigste forandringer i perioden 2015-2018

I 2015 indledtes et større forandringsarbejde med udgangspunkt i principperne for servicedesign. Arbejdet blev igangsat med fokus på udvikling og forbedring af bibliotekets forskellige servicefunktioner. Gennem forundersøgelser, udført af henholdsvis personalet og et firma med speciale i servicedesign, søgte man at lave en afdækning af både brugernes og medarbejdernes adfærd.

Resultaterne af disse forundersøgelser, hvis mest synlige resultater pegede mod en uhensigtsmæssig bemanning af udlånsvagterne, ledte til udarbejdelse af en ny vagtmodel. Denne nye vagtmodel er færdiggjort og implementeret på nuværende tidspunkt.

Efterfølgende blev en arbejdsgruppe nedsat, til at afklare hvilke basiskompetencer, personalet skal kunne bestride på udlånsvagten, med henholdsvis et fagligt og et relationelt fokus. En anden blev nedsat til at arbejde med, hvordan man kunne øge medarbejdernes synlighed på udlånsvagten.

Arbejdet med dette blev afsluttet og implementeret i starten af 2018. Resultaterne er henholdsvis en formulering af ti faglige og ti relationelle basiskompetencer, som er kommunikeret ud til medarbejderne, samt navneskilte i keyhangere, for at øge synligheden af personalet.

Man har også i efteråret 2017 påbegyndt en projektlederuddannelse for en større del af bibliotekets medarbejdere. I efteråret 2018 har man fået ny hjemmeside.

Et efterfølgende arbejde, omhandler en afklaring af specialkompetencer, men jeg har ikke kunnet afklare, om dette stadig er igangværende og aktuelt.

Man har således, primært gennem interne omorganiseringer og definitioner af arbejdsopgaver og kompetencer, forsøgt at optimere situationen omkring udlånsvagterne, gøre personalet mere synligt, samt påbegyndt at forberede medarbejderne på i stigende grad, at kunne varetage projektarbejde.

Jeg har ikke i mit arbejde kunnet klarlægge, hvor langt man er i arbejdet, og om man har viden om effekten af tiltagene. Det virker som om, at man med dette, primært interne fokus, har haft intentionerne om, i sidste ende at komme brugerne til gode, men at arbejdet indtil videre har fjernet fokus fra brugerne. Dette en være en af grundene til, at man nu mangler viden om en udvikling af brugernes adfærd og mønstre, som man ikke har haft opmærksomhed på.

Bibliotekets placering

Kulturhuset i Randers

Hovedbiblioteket er placeret centralt i Randers i Kulturhuset, som også rummer to museer, Museum Østjylland og Randers Kunstmuseum. Kulturhuset blev bygget i perioden 1965 til 1968, og biblioteket blev taget i brug d. 30. november 1968, med officiel indvielse af hele huset d. 28. august 1969.

Bygningen fremstår som et meget markant og synligt element i Randers Midtby. Biblioteket ligger i stueetagen, Museum Østjylland på førstesalen og Randers Kunstmuseum på andensalen. Derudover indeholder Kulturhuset en café, en sal til større arrangementer, kontorer, mødelokaler som anvendes

af både personale foreninger, samt Randers Stadsarkiv, som er organiseret under Museum Østjylland.

Da regeringens kulturudvalg i fremkom med et forslag i 1963 til Ministeriet for Kulturelle Anliggender om at oprette kulturcentre, ud fra tendenserne rundt om i Europa og USA (Betænkning 517, s. 232), var de første spadestik til Kulturhuset i Randers allerede taget.

Da ministeriet under kulturminister Kristen Helveg Petersen i 1968 udsendte den første kulturpolitiske betænkning, Betænkning 517, hvor der blev fremsat forslag om, at der rundt om i landet skulle oprettes kulturcentre opført i en ny og moderne form, for at fungere som samlingssteder hvor mennesker kunne komme tættere på kulturen (Himmelstrup 2013, s. 81), var Kulturhuset allerede året før taget i brug. Dette er udtryk for, at Randers har villet gå foran i en nytænkning af kulturen, hvor man under samme tag ville kunne møde kulturen i forskellige afskygninger på et samlet sted med et moderne udtryk.

Randers Biblioteks placering i Randers Midtby

Kulturhuset ligger i Stemannsgade i Randers. Det er placeret tæt på havnen og op mod Østervold, en bred gade med en del trafik. Kulturhuset ligger umiddelbart udenfor den mest centrale del af Randers Midtby med handeleggader for detailhandel, den såkaldte Middelalderby. Flere af gaderne er gågader, og ophold og handel dér forudsætter muligheder for parkering. Tidligere har der været rigelige muligheder for parkering i områder, som nu er udviklet til byrum beregnet til ophold. Tæt på Kulturhuset er der etableret uddannelsesinstitutionen VIA, et mindre cafémiljø, kulturbygningen Underværket, en Nettobutik med tilhørende parkeringskælder samt en skøjtebane om vinteren. For at kompensere for de nedlagte parkeringspladser, er et p-hus etableret umiddelbart overfor Kulturhuset, som tilbyder parkering i fire etager mod betaling. På denne måde er parkeringsmulighederne bibeholdt, dog stadig som betalingsparkering.

Affolkning af midtbyen

Der er fra bibliotekets side givet udtryk for, at man er interesseret i at finde ud af, om det faldende besøgstal på biblioteket knytter sig til en mere generel affolkning af midtbyen. Forhold omkring dette omhandler:

- etablering af et aflastningscenter for handel i 1998, Randers Storcenter, udenfor byen i området Paderup, som ligger umiddelbart op til E45 på indfaldsvejen fra Aarhus. Området

tiltrækker handlende i bil fra oplandet, og tilbyder gratis parkering og muligheder for at dække de fleste indkøbsbehov.

- En aktuel debat i lokale medier som omhandler en eventuel nedgang i interesse for Midtbyen, grundet aflastningscentret i Paderup, hvor kritiske røster beskylder handlen i Paderup for at affolke midtbyen og påvirke detailhandlen her i negativ retning. Eksempler på denne kritik er talrige i en søgning på internettet. Intet konkret er påvist mig bekendt.
- Politisk opmærksomhed på problematikken.
 - I et tillæg til Kommuneplan 2017 for Randers kommune, indføres der begrænsninger på muligheder for at udvide indkøbsområdet i Paderup (Randers Kommune, Kommuneplan 2017, tillæg 22).
 - Ydermere imødekommet politisk gennem byudviklingsprojektet 'Byen til vandet' (Randers Kommune 2018, 3), som den såkaldte 'Kulturhusvision 2020' er en del af. Denne behandles nedenfor. Projektet indtænker klimatilpasning og bæredygtighed, for at gøre byen mere attraktiv, og tiltrække flere besøgende.

Dette er svære forhold at vurdere, og spørgsmålet er, om værdien af at bruge ressourcer på et sådant undersøgelsesarbejde er anstrengelserne værd, eftersom det, i fald det kan påvises, er afhængigt af større politiske og økonomiske kræfter at vende denne udvikling.

Ydermere er der allerede opmærksomhed på dette fra politisk side gennem 'Byen til Vandet'. En sådan udvikling er allerede set mange andre steder i landet, og dette har haft en positiv effekt på tiltrækningen af besøgende til områderne og de kulturinstitutioner, som har været en del af udviklingen. Her kan nævnes de store som København, Aalborg og Aarhus, men også eksempelvis med Kulturhavn Gilleleje (Niegaard, 2017) og i Helsingør med oprettelsen af Kulturværftet ([Kulturværftet](#)).

Kulturhusvision 2020

Tankerne omkring kulturhuse som mødesteder, som stammer tilbage fra betænkningen i 1968 eksisterer stadig, men Kulturhuset i Randers har gennem årene mistet noget af det fornødne fokus på sammenhængskraften og mulighederne mellem institutionerne i Kulturhuset, som også med tiden er blevet utidssvarende og trænger til gennemgående reovering (Niegaard 2017, 2). Man har erkendt et ændret behov fra brugerne for en opdateret version af det gamle kulturhus, som skal

fungere som mødested for aktiviteter og nye formidlingsformer, hvis huset skal bibeholde sin tiltrækningskraft (Niegaard 2017, 2).

Som en del af Randers Kommunes kulturpolitik fra 2016, blev der således udarbejdet en vision for en renovering og modernisering af Kulturhuset, Kulturhusvision 2020, som et af fem fokuspunkter i kulturpolitikken (Randers Kommune 2016), og visionen er gentaget i kulturpolitikken fra 2018 (Randers Kommune 2018, 2).

Selvom man i Randers Kommune har intentionerne om at genoplive Kulturhuset i en ny og tidssvarende form, fandt man dog ikke pengene til, at realisere visionen i budgettet for 2019, og har derfor for nuværende afsat 0,5 mill. til en yderligere kvalificering af visionen, mens der afsøges muligheder for ekstern finansiering (Randers Kommune 2018, 1, s. 12). Visionen figurerer således løbende i de kulturpolitiske hensigtserklæringer, og man kan håbe, at de afsatte penge for 2019 kan bidrage til en løbende revidering af visionen, som grundet de lange udsigter til økonomisk understøttelse af projektet, kan risikere at forældes inden realiseringen bliver muliggjort.

Kulturhuset og biblioteket må således væbne sig med tålmodighed i forhold til eksterne faktorer, før visionen om et moderne hus med ny synergi mellem institutionerne og fornyet tiltrækningskraft for borgerne kan realiseres. I ventetiden kan biblioteket så se på, hvordan det, under de nuværende forhold, kan tiltrække brugerne til huset igen.

Kulturpolitik og strategi

Kommunalreformen betød en sammenlægning af flere kommuner under Randers Kommune, således at størstedelen af Langå Kommune, Nørhald Kommune, Purhus Kommune, en del af Sønderhald Kommune, samt en del af Mariager kommune, blev underlagt den allerede eksisterende Randers Kommune. Areal ca. 800 km². (<https://velkommen.randers.dk/fakta/om-randers-kommune/>). Indbyggertallet i Randers Kommune var i 2018 på 98.265 indbyggere, og har været svagt stigende siden 2015, hvor det lå på 96.800 (Danmarks Statistik).

Udviklingen på Randers Bibliotek må ikke bare ses i forhold til bibliotekets egne forestillinger og visioner om, hvad et bibliotek skal og kan være, men også som en del af Randers Kommunes overordnede politik og kulturpolitiske udspil, eftersom biblioteket til enhver tid skal forholde sig til den eksisterende kommunale politik, både den overordnede og kulturpolitikken. I efteråret 2018 udkom den nye kulturpolitik for Randers Kommune. I denne lægges der vægt på, at kulturtilbud i Randers Kommune

- skal sikre rammer for et stærkt fællesskab som skal løfte by og lokalsamfund
- skal være en attraktiv kommune med gode kulturtilbud.
- skal udvikle bosætning og infrastruktur for at understøtte flere tilflyttere og opretholde og udvikle kulturelle servicetilbud.

Dette omsættes gennem

- Kulturhusvision 2020.
- en kobling af sundhed og kultur, med fokus på kulturens gavnlige effekt på især mentale lidelser.
- Opmærksomhed på udvikling af kultur i det offentlige rum, med udvikling af byrum og fokus på kommunens skulpturer.
- At understøtte fællesskaber og kultur gennem udvikling af samarbejder og vækstlag mellem lokale kulturinstitutioner og foreninger.
- At udvikle tilbud til børn og unge i kulturen.

(Randers Kommune 2018, 2)

Her er således overvejende fokus på, at kulturtilbuddene skal understøtte mødet mellem mennesker gennem kulturen, og at sundhed og kultur skal arbejde sammen for at give borgerne en større livskvalitet.

Biblioteket definerer hvert fjerde år, gældende i byrådsperioden, tre fokusområder som hvert år hvert forløses i tre mål, altså ni mål pr. år.

I henhold til dette har Randers Bibliotek i efteråret 2018 indgået en aftale med Randers kommune for byrådsperioden 2018-2021, hvor biblioteket vil deltage i at realisere byrådets politiske målsætninger (Randers Bibliotek 2018).

I december måned 2018, er dette omsat i bibliotekets strategi for 2019 (Bilag 4).

Bibliotekets strategi har, udover at formulere tre fokusområder, som skal være gennemgående i de næste fire år, formuleret tre mål til hvert fokusområde med to succeskriterier for hver. Ydermere har biblioteket i strategien formuleret fem opmærksomhedspunkter, som skal være gennemgående i al bibliotekets arbejde. For tydelighedens skyld gengives her fokusområder, mål og opmærksomhedspunkter:

- **At vække nye læsere**
 - gennem at stimulere læselyst.
 - gennem at sætte litteraturen i spil på nye måder.
 - gennem at understøtte sprogstimulering.
- **At være borgernes mødested**
 - gennem at facilitere nye fællesskaber.
 - at afvikle arrangementer, der formidler den personlige historie.
 - at afvikle aktiviteter omkring folketingsvalget.
- **at styrke livslang læring**
 - gennem at styrke borgerens mestring af eget liv.
 - at stimulere borgernes lyst til at lære.
 - at styrke den studerendes adgang til vejledning.

De fem gennemgående opmærksomhedspunkter for alt arbejde er:

- At tage afsæt i fakta/data
- At tage afsæt i brugernes behov
- At bruge projektmodellen (En model, som biblioteket selv har udviklet for at understøtte projektarbejde gennem formulering af formål, succeskriterier og opfyldelse af elementer i strategien).
- At formidle digitalt.
- At opsøge nye målgrupper.

Der er endnu ikke udviklet endelige handlingsplaner og konkret formulerede tiltag, eftersom strategipapiret i skrivende stund netop er udkommet.

Dette er således de strategiske rammer, som definerer retningen for, og mål med arbejdet på Randers Bibliotek i 2019 og de næste fire år. Derfor må dette inddrages som en vigtig faktor i analysens forståelse af, hvad der skal arbejdes med og fokuseres på. Dette omsættes i opgaven til et værktøj for at kunne fokusere analysen, gennem at formulere Randers Biblioteks 'mission statement' som fremgår nedenunder som en del af opgavens metode.

Teori, metode og proces

Afsnittet indeholder en beskrivelse og refleksion over projektets tilblivelse gennem arbejdsprocessen, og søger at afdække de faktorer og påvirkninger, som har formet både arbejdsprocessen og resultatet. Efterfølgende beskrives og reflekteres der over analysens tilblivelse og opbygning, gennem anvendte metoder, udfordringer og muligheder. Til slut opridses de vigtigste resultater fra analyse og proces. Projektets teoretiske overvejelser inddrages løbende i afsnittet.

Udviklingen af projektet

Udgangspunkt

Bibliotekets klare ønske har været, at projektet skulle præsentere dem for forslag til, hvordan biblioteket kunne blive klogere på sine brugere. Der har været stor åbenhed overfor, at jeg skulle udvikle min egen tilgang til at løse opgaven. I de indledende samtaler blev der dog givet udtryk for, at man kunne tænke sig at vide, hvordan de oplysninger og data biblioteket selv havde samlet, kunne bringes i spil i arbejdet. Man eftersøgte en mulighed for, gennem det tilgængelige materiale, at kunne identificere mønstre og tendenser, som kunne bidrage til en forklaring på, hvorfor besøgstallet var dalende, altså et slags retrospektivt analysearbejde. Et afgørende punkt i valget af metode og tilgang til projektet har været, at tage en beslutning om, hvorvidt perspektivet på tilgangen skulle være retrospektivt eller fremadskuende.

Man var bevidst om, at man ikke har haft særlig opmærksomhed på at indsamle viden om brugerne, og eftersøgte derfor et slags overblik over de tilgængelige muligheder, biblioteket som udgangspunkt selv rådede over. Da biblioteket ydermere havde udtrykt, at de ikke ønskede, at jeg påbegyndte konkrete brugerundersøgelser, fik projektet karakter af en forundersøgelse.

Blindgyder

Den indledende fase af projektet blev brugt på, at forsøge at skabe et overblik over tilgængelige oplysninger, og at danne mig et indtryk af forhold omkring biblioteket, som kunne tænkes at have en indflydelse på det faldende besøgstal. Jeg fandt frem til forskelligt statistisk materiale, som var forsøgt opbygget gennem de senere år, men der fandtes ikke mange egentlige kvalitative beskrivelser i form af eksempelvis evalueringer, refleksioner og resultater af kvalitative undersøgelser. Sammenholdt med en stigende erkendelse af, at bibliotekets egne indsamlede data fra dørtællere, aktivitetsstatistikker og udlånsstatistikker var manglefulde og svære at udlede noget konkret og faktabaseret på, begyndte der at tegne sig et billede af, at de oprindelige planer, om at

dykke ned i dette materiale, for at udlede tendenser og mønstre, gav et noget usikkert grundlag for undersøgelsen.

Muligheder

På baggrund af dette tog jeg en beslutning om, at den bedste tilgang til arbejdet, var at antage et fremadrettet fokus, med udgangspunkt i bibliotekets nuværende situation, for at arbejde konstruktivt med, hvordan biblioteket kan forbedre sit vidensgrundlag, snarere end en retrospektiv vurdering af 'hvor det gik galt'. Jeg lavede et mindre indledende arbejde med at udsende forespørgsler pr. mail til biblioteker, som kunne være sammenlignelige med Randers Bibliotek, for at få et indtryk af, om faldende besøgstal på folkebiblioteker var et udtryk for en bredere tendens, men fik kun få svar, der ikke kunne udledes noget ud af. På baggrund af dette tog jeg det standpunkt, at dette ikke behøvede at være udslagsgivende for projektets retning, eftersom et fremadrettet fokus ikke nødvendigvis behøvede at ses i sammenhæng eller sammenligning med andre bibliotekers forhold. Naturligvis er dette relevant, hvis man vil arbejde bredere med udviklingen af hele sektoren, men dette er fravalgt grundet valget af fokus på Randers Biblioteks specifikke forhold.

Eftersom et afsæt i konkret, faktabaseret viden om biblioteket gennem udelukkende at anvende tilgængeligt, dokumenteret materiale ikke var en mulighed, begyndte jeg at supplere den viden jeg kunne finde, med viden indsamlet gennem egne observationer, aktuelle spørgsmål til, og samtaler med medarbejdere på biblioteket.

Derfor er analysen sammensat af flere forskellige dele, som på hver sin måde bidrager med vinkler og opmærksomhedspunkter, som er vurderet relevante for arbejdet.

Observation som dataindsamlingsmetode

Grundet projektets meget eksplorative karakter har jeg fravalgt at udføre formelle interviews, eftersom de tilgængelige ressourcer kunne risikere at begrænse mængden af brugbare oplysninger, hvis interviewene ikke kunne fokuseres tilstrækkeligt. Jeg har i projektet i høj grad anvendt min egen position som praktikant og medarbejder til at være fuldstændig deltagende observatør i bibliotekets hverdag (Kruuse 2013, s. 265; 274). Dette er gjort ud fra fordele ved denne metode (Kruuse 2013, s. 265), med forbehold og mulighed for tilhørende fejlkilder (Kruuse 2013, s. 271-

272). Det har givet mig en fordel for observationerne og forståelsen af de forskellige situationer, at hovedparten af mine arbejdsopgaver på biblioteket har bestået af udlånsvagter, hvor der er en mulighed fra nært hold, at antage et brugerorienteret perspektiv. Det brugerorienterede perspektiv er bærende for analysen, gennem den antagelse, at den bedste måde, at bliver klogere på sine brugere på er, at tage udgangspunkt i deres adfærd, behov og tilfredshed.

Videndeling

Risikoen ved at indsamle oplysninger på denne måde er, at jeg kan misforholke information eller gå glip af oplysninger om tiltag, som biblioteket allerede gemmer eller har opmærksomhed på, men som ikke har været tydelige. Denne risiko er dog også grundet i, at mange oplysninger omkring biblioteket er bundet til enkeltpersoner og en stor mundtlig kultur, hvilket således ikke er et problem, jeg har haft mulighed for at foregribe, men et problem, som biblioteket har generelt i forhold til tilgængeliggørelse af viden.

Der findes masser af viden på Randers Bibliotek, men det er blevet tydeligt gennem arbejdet, at meget lidt af denne viden er tilgængelig eftersom den i høj grad er bundet i tavs viden og en mundtlig videndelingskultur. Der er udtrykt velvilje fra omgivelserne til at ville hjælpe, men i stedet for at søge videre i et tidskrævende og omstændeligt arbejde med at banke på døre, hvor resultaterne var uvisse, har jeg i stedet valgt en anden tilgang, som beskrives nedenfor.

Hvis man vil udnytte den store mængde af viden på biblioteket, som er bundet til enkeltpersoner, som aldrig bliver evalueret eller dokumenteret, må man arbejde målrettet på, at oprette en mere systematisk videndelingspraksis, som opsamler og tilgængeliggør disse ressourcer, og i derigennem gøre denne viden brugbar for et fælles arbejde med udviklingen på biblioteket. Her er potentialet stort.

Gennem SECI-modellen, udarbejdet af Nonaka og Takeuchi i 1995, og gengivet af Christensen (2016), identificeres der to typer af viden, tavs og eksplicit. Modellen giver et bud på, hvordan tavs viden kan ekspliciteres gennem en standardisering af den tavse viden (Christensen 2016, s. 184-185). Dette betyder dog ikke, at den tavse viden kun har værdi, hvis den bliver ekspliciteret og standardiseret. Man må udvikle videndelingsformer, som kan understøtte værdien i begge typer af viden (Christensen 2016, s. 184).

Riege (2005) italesætter problemet gennem at identificere en af barriererne udnyttelse af den eksisterende viden, gennem mangel på strategisk fokus i indsamling, organisering og formidling af

viden i organisationen (Riege 2005, s.22). Muligheden for at udnytte den eksisterende viden, drukner i daglige aktiviteter og mangel på ressourcer til at indsamle og formidle hensigtsmæssigt (Riege 2005, s. 22). Man bør gøre sig det klart, hvorfor man indsamler viden, hvad den skal anvendes til, hvordan den kan formidles og tilgængeliggøres, og prioritere dette.

Således har projektet taget form, af en sammensat analyse. Resultaterne har bidraget til udarbejdelse af forslag til fremadrettet arbejde, med at blive klogere på brugerne, og til at give forslag til at ændre og supplere nuværende praksis for opbygning og deling af vidensgrundlag om brugerne.

Opbygning af analyse af Randers Bibliotek

Projektets analyse består af flere dele, hvor resultaterne af disse dele slutteligt indgår i en konkluderende SWOT-analyse. Med et endeligt fokus på muligheder, er der udarbejdet et idékatalog.

Opbygningen af analysen er udarbejdet på baggrund af anbefalinger fra Koontz og Mon (2014) gennem, som udgangspunkt, at etablere et mission statement, efterfulgt af en environmental scanning, for at oparbejde en gennemgående systematik i analysen, der kan lede frem til den konkluderende SWOT-analyse.

Analysen antager et brugerorienteret syn, der ifølge Koontz og Mon er lige så vigtigt for biblioteker som non-profit område, som for eksempelvis detailhandel. Dette indebærer en forståelse for, at man tilbyder produkter, services og materialer, som brugerne har behov for, og evaluerer disse tilbud, produkter og behov ud fra viden om, og kommunikation med specifikke brugergrupper (Koontz og Mon 2014, s. 1-2).

Mission statement

Ifølge Koontz og Mon (2014), er det første skridt i at udvikle en organisations strategiske arbejde med en brugerorienteret udvikling og markedsføring, at identificere organisationens formål, dens 'mission statement' (Koontz & Mon 2014, s. 14). Dette kræver et grundigt blik på omstændigheder omkring organisationen, som indkredser den rolle som organisationen har (Koontz & Mon 2014, s. 14). For at formulere relevante forslag og anbefalinger til Randers Bibliotek, har det således været vigtigt, at identificere bibliotekets mission. Dette medvirker til at skabe en rød tråd i, at formulere forslag til, hvad biblioteket kan, og hvilken rolle det udfylder nu og i fremtiden.

Min tilgang til at identificere Randers Biblioteks mission og rolle, har været at tage udgangspunkt i de overordnede kommunale kulturpolitiske krav og forventninger til bibliotekets rolle i Randers Kommune, og at se på, hvordan Randers Bibliotek gennem sin aftale med Randers Kommune, udtrykt gennem bibliotekets strategiske fokusområder, samlet set opsummerer bibliotekets mission og rolle. Dette er suppleret med, at danne mig en forståelse af de overordnede tendenser i diskurser om udviklingen af bibliotekers rolle, gennem scanning af aktuel forskning og af aktuelle meningsdannere på området. Her forsøges der at følge med udviklinger i det digitale, af indtoget af blandede fagligheder blandt bibliotekspersonalet, brugerens rolle som deltager i og medskaber af bibliotekets aktiviteter og dna, biblioteket som samlingssted, og nye måder at betragte kerneydelser på i en tid, hvor flere af bibliotekets traditionelle opgaver varetages af brugerne selv, gennem selvbetjeningsløsninger og åbne biblioteker (bl.a. Perspektiv, Nordisk tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling, Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift, Tank 2017).

Gennem fokusområder, mål og opmærksomhedspunkter, opfatter jeg således bibliotekets mission statement som følger:

- Randers Bibliotek vil give borgerne et moderne bibliotek, som tilbyder services og aktiviteter, for at tiltrække borgerne til biblioteket, fastholde eksisterende brugere og opsøge nye brugergrupper.

Borgerne skal opleve biblioteket som et som et alsidigt og åbent sted, der både understøtter mødet mellem mennesker, opbygning og deltagelse i fællesskaber, men også den enkeltes dannelse, mestring af eget liv og lyst til livslang læring. Dette skal muliggøres gennem at arbejde ud fra fakta og kendskab borgernes behov.

Denne forståelse skal gøre forslag og vurderinger relevante for netop Randers Bibliotek, og må tage udgangspunkt i de forhold, muligheder og praksisser, som aktuelt knytter sig til biblioteket.

Environmental scanning

Environmental scanning skal ifølge Koontz og Mon (2014) blotlægge den interne organisationstilstand og eksterne nøgelfaktorer, som influerer organisationens helbred og fremtid (Koontz og Mon 2014, s. 43). I opgaven udføres scanningen som en måde, at se på, hvordan

Randers Bibliotek fungerer i forhold til at kunne identificere punkter, hvor der kan findes undersøgelses- og udviklingspotentialer.

Scanningen, som udgør selve analysen, består af tre dele:

- 1) Forhold omkring Randers Bibliotek indsamlet gennem observationer og tilgængelige data. Den anvendte metode med observation, scanning af tilgængelige oplysninger gennem hjemmesider, fysisk materiale og andre tilgængelige oplysninger, samt samtaler med medarbejdere på biblioteket, underbygges af Koontz og Mon, som værende gangbar i forhold til at udføre en environmental scanning (Koontz og Mon 2014, s. 25). Udvælgelsen af disse forhold er inspireret af Koontz og Mon, som refererer et studie, der klarlægger seks punkter, som brugere lægger vægt på, når de vælger et bibliotek (Koontz og Mon 2014, s. 3):
 - Placering - transport dertil, parkeringsmuligheder, nærhed til hvor man opholder sig.
 - Resourser - passende udvalg.
 - Åbningstider.
 - Personale - er personalet kompetent, hjælpsomt og tilgængeligt?
 - Organisering både i det fysiske og virtuelle bibliotek - kan man finde rundt?
 - Miljøet - finder brugerne det komfortabelt?
- 2) Randers Biblioteks praksis og forhold set på baggrund af anbefalinger fra betænkningen 'Folkebibliotekerne i videnssamfundet' (Styrelsen for Bibliotek og medier, 2010)
- 3) Randers Biblioteks praksis og forhold set på baggrund af anbefalinger fra rapporten 'Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling' (Tænk tanken Fremtidens Biblioteker, 2013).

Disse dele er udvalgt og sammensat ud fra deres overordnede relevans og individuelle muligheder for, at tegne et helhedsbillede, som gør analysen specifik for forholdene på Randers Bibliotek, og på deres mulighed for, at gennemgående at forholde biblioteket til firerumsmodellen, som det gennemgående teoretiske element i analysen.

Anbefalinger fra 'Folkebibliotekerne i vidensamfundet'

I 2010 udgav Styrelsen for Bibliotek og Medier rapporten 'Folkebibliotekerne i vidensamfundet'. Rapporten har, i og med at den er udgivet af Styrelsen for Bibliotek og Medier, og er udarbejdet af et bredt udsnit af vægtige biblioteksfaglige kompetencer, karakter af at være en betænkning, som giver den en vigtig autoritativ status i forhold til at nedsætte retningslinjer for biblioteksudvikling. Den repræsenterer en konsensustænkning, som legitimerer dens relevans og legitimitet. Den er stadig et vigtigt retningsgivende arbejdsredskab for folkebiblioteker, som de fleste biblioteker forholder sig til i deres overvejelser og udviklingsarbejde. Rapporten indeholder, udover en række anbefalinger, firerumsmodellen (Styrelsen for Bibliotek og Medier, s. 47-48), som fungerer som vigtigt et redskab for biblioteksudvikling (Jochumsen, Rasmussen & Skot-Hansen, 2012). Firerumsmodellen udgør en vigtig del af analysens teoretiske grundlag, og er anvendt at forholde Randers Biblioteks forhold og praksis til. Den er ydermere relevant i opgaven, eftersom Randers Bibliotek selv forholder sig til den i sit udviklingsarbejde.

Om denne del af analysen

- Udarbejdet på baggrund af rapportens anbefalinger, som biblioteket bliver analyseret i forhold til, for at identificere undersøgelses- og udviklingspotentialer.
- Irrelevante punkter i anbefalingerne er fravalgt.

Anbefalinger fra 'Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling'

I mangel af konkret viden om hvem der kommer på biblioteket, har jeg anvendt rapporten 'Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling' udgivet af Tænketanken Fremtidens Biblioteker i 2014. Rapporten er udarbejdet af analysefirmaet Moos-Bjerre på foranledning af Tænketanken Fremtidens Biblioteker. Tænketanken Fremtidens Biblioteker er en sammenslutning af folkebiblioteker, biblioteksorganisationer og private virksomheder. Med opbakning af en bred fundering i det biblioteksfaglige felt, er rapporten et relevant og gennemarbejdet bud på, hvordan

man kan arbejde strategisk med brugere i forhold til deres overordnede karakteristika, behov og interesser.

Rapporten giver den fordel, at også ikke-brugere er medtaget i undersøgelsen, hvilket giver resultaterne et stort potentiale i forhold til et fokus på både brugere og ikke-brugere.

Undersøgelsen har identificeret ti segmenter, hvor der i hvert segment findes både brugere og ikke-brugere.

Rapporten repræsenterer således et generelt forarbejde i forhold til, at blive klogere på sine brugere og ikke-brugere, som kan bruges som udgangspunkt, inspiration og til nærmere undersøgelse af de forskellige segmenter på biblioteket, og analysen sætter dette mere specifikt i forhold til Randers Bibliotek.

Arbejdet med segmenter på Randers Bibliotek vil kræve en forudgående undersøgelse og vurdering af, hvilke segmenter man vil bruge ressourcer på at tiltrække, og med hvilket formål.

Om denne del af analysen

- Fungerer som en anskueliggørelse af de undersøgelses- og udviklingspotentialer, der findes på Randers Bibliotek inden for hvert segment, for at give et overblik over muligheder for at tiltrække og fastholde brugere fra de enkelte segmenter, med henblik på at prioritere indsatsen ud fra et større strategisk aspekt.
- Punkterne i analysen under hvert segment er opdelt sådan, at de fire første punkter, *'karakteristik'*, *'ting der kan få dem til at bruge biblioteket mere'*, *'udfordringer med segmentet'* og *'anbefalinger til fokus på segmentet'*, er en opridsning af de mest overordnede træk ved hvert segment taget fra rapporten.
- De to sidste punkter, *'Randers Bibliotek og segmentet'* samt *'undersøgelses- og udviklingspotentialer'*, er der hvor rapportens punkter bliver forholdt til Randers Bibliotek, og der bliver givet forslag på baggrund af dette.

SWOT-analyse - styrker, svagheder, muligheder og trusler

Gennem den beskrevne environmental scanning, er der identificeret forhold omkring både den interne organisering og eksterne faktorer på Randers Bibliotek. SWOT-analysen består af, at se disse forhold gennem fire faktorer; styrker, svagheder, muligheder og trusler, hvor styrker og svagheder knytter sig til den interne organisation og praksis, og muligheder og trusler knytter sig til

eksterne faktorer, som skal forudse og imødekomme ændringer i det eksterne miljø, eksempelvis brugernes skiftende behov og overordnede politiske og økonomiske omstændigheder (Koontz og Mon 2014, s. 43). Denne type analyse muliggør overvejelser om hvad biblioteket gør godt (styrker), hvad biblioteket mangler, for at kunne styrke arbejdet med at tiltrække flere brugere og besøgende (svagheder), hvilke muligheder der kan arbejdes med, for at opnå disse (muligheder) og hvilke eksterne trusler, som til dels er ud over bibliotekets kontrol, der identificeres (trusler) (Koontz og Mon 2014, s. 43-44). I denne analyse suppleres med hvad biblioteket kan gøre internt, for at opbygge et vidensgrundlag om brugerne.

Hele analysen er vedlagt opgaven (Bilag 2).

Opsummering af proces og analyse

Processens blanding af emnets potentielle omfang, udfordringer og begrænsninger i forhold til indsamling af information og den eksplorative karakter af arbejdet, har nok bragt resultatet i nærheden af forestillingerne i udgangspunktet, men gjort vejen derhen mere uforudsigelig, end det var tænkt fra begyndelsen.

Udarbejdelse af analysen er lavet gennem en sammensætning af analysedele med en gennemgående systematik. Formen har udviklet sig, gennem at erkende begrænsninger i udgangspunktet, og et behov for, at udvide analysens omfang med andre midler end de umiddelbart tilgængelige.

I arbejdet med den konkluderende SWOT-analyse, kunne mange enkeltstående muligheder og potentialer sammenfattes til nogle mere overordnede tematikker. Disse er i produktet præsenteret som fire overordnede temaer, hvor i alt konkrete 17 forslag er underordnet. Disse resultater giver mulighed for, at opbygge viden om brugerne ud fra de potentialer og muligheder, som er identificeret.

For resultater af analyse og præsentation af katalog henvises til bilag 1 og 2.

Refleksioner over produkt

Produktet

Produktet er udformet som et inspirations- og idékatalog på i alt 12 sider, inklusiv forside og præsentation af kataloget (Bilag 1). Det visualiserer de overordnede fire emner i og de konkrete forslag til hvert emne i diagrammer. Efter hvert diagram uddybes forslagene med de tanker, der er gjort omkring vigtighed af, og muligheder for at arbejde med det enkelte punkt. Der er forsøgt at

holde kataloget simpelt og overskueligt, så de enkelte temaer og forslag fremstår tydeligt. En mulig kritik af kataloget kan være, at der er præsenteret for mange forslag, men hvert af forslagene er vurderet til enten at ligge inden for de interessepunkter, som biblioteket har indikeret i vores samtaler om projektet, eller resultater, som jeg selv finder vigtige for, at biblioteket kan opnå deres ønske om, at blive klogere på deres brugere gennem selv at indsamle viden om disse. Derfor vurderer jeg produktet til, at være brugbart for biblioteket i en praktisk kontekst, samtidig med, at det supplerer med ny viden om, hvordan en ændret praksis på visse områder vil kunne understøtte dette arbejde.

Det er min vurdering, at produktet besvarer opgavens problemformulering.

Overdragelse og formidling af produktet

Efter aftale i december med kontaktpersonerne for biblioteket, overdrages både produkt, analysedel og projektrapport til dem i midten af januar 2019. Man har udvist interesse for, at orientere sig i hele materialet omkring tilblivelsen af produktet. Ud over overdragelsen, præsenteres produktet på et planlagt afdelingsmøde for bibliotekets formidlingsafdeling i midten af januar. Dette giver en mulighed for, at en bred gruppe af bibliotekets medarbejdere kan blive opmærksomme på resultaterne af projektet. Præsentationen udføres som en PowerPoint præsentation med tid til efterfølgende spørgsmål (Bilag 5). Hvordan produktet efterfølgende anvendes og eventuelt distribueres er op til biblioteket. Derfor er det heller ikke muligt her, at inddrage bibliotekets feedback på produktet og projektet. Dog har man hele tiden givet udtryk for, at man fandt det vigtigt og interessant, at have 'nye øjne' på problemstillingen, og man havde tiltro til, at produktet kunne være brugbart.

Refleksioner over proces, samarbejde og læring

Proces og samarbejde

En del af processen er allerede beskrevet og reflekteret over i det foregående, hvor det er beskrevet, hvordan projektet har udviklet sig gennem en eksplorativ proces, og hvordan begrænsninger kan føre til nye muligheder.

Mit arbejde med projektet på Randers Bibliotek er udført af mig alene, uden tilknytning til projektgrupper om emnet. Der er undervejs afholdt tre møder med kontaktpersonerne, to i opstartsfasen og et til slut, med det primære formål at aftale og forventningsafstemme i forhold til emne, produkt og præsentation. Jeg har i høj grad fået frie hænder til, at forme projektet selv, hvilket både har givet en frihed og repræsenteret en udfordring. Jeg har manglet den dynamik omkring processen, som skabes i en arbejdsgruppe, for at udføre og justere arbejdet gennem processen. Der er naturligvis givet masser af tilkendegivelser af, at jeg har kunnet hente hjælp og sparring, men i og med, at dette projekt udelukkende var mit, har denne hjælp, og min motivation til at søge den, naturligvis været påvirket af dette. Havde projektet været udført sammen med andre, ville opgaven sandsynligvis være blevet løst anderledes, og processen måske været mindre eksplorativ.

Min primære motivation for at påtage mig projektet, min dybe interesse for brugerrettet praksis på folkebiblioteker, og interesse i folkebibliotekers udvikling og rolle, har givet mig et grundlag for at påtage mig dette arbejde, eftersom jeg gennem uddannelsens forløb allerede har beskæftiget mig med dette fra forskellige vinkler. Ydermere har jeg, gennem forudgående praktikforløb, praktikforløb knyttet til opgaven, samt studiejob, en god indsigt i Randers Bibliotek. Alligevel fik jeg undervejs en fornemmelse af, at jeg aldrig vil komme til bunds i de nødvendige lag af viden. Derfor ser jeg absolut dette arbejde, som toppen af et isbjerg, som kræver års indsigt i udvikling og praksis, hvor jeg føler, at jeg bare har haft mulighed for, at kradse i overfladen. Dette projekt, som afslutter min uddannelse, har været drevet af min egen interesse gennem uddannelsen, for at arbejde målrettet med folkebiblioteksproblematikker, eftersom uddannelsen ikke lægger nogen specifik vægt på netop dette, med henblik på at ville arbejde med folkebiblioteker efter endt uddannelse. På den måde, er dette projekt en passende afslutning.

Læring

Udover de erhvervede erfaringer i forhold til at stå alene med et sådant projekt, har selve resultaterne af analysen givet indsigt i forskellige problematikker:

- Vigtigheden af indsamle, tilgængeliggøre og udnytte den store mængde af viden, som genereres hele tiden. Personalet er en kæmpe ressource til dette, da det er dem, der er i

- løbende kontakt med brugerne i biblioteksrummet, men megen viden er tavs, og bundet til enkeltpersoner i en mundtlig kultur. Indsamling og deling af viden er en kollektiv opgave.
- For at undgå, at opbygge et inkonsekvent vidensgrundlag, som er svært at anvende, er det vigtigt, at have en overordnet bevidsthed om, hvorfor og hvordan man vil indsamle denne viden.
 - Det er vigtigt løbende at indsamle viden, så man kan have fingeren på pulsen med forandringer i brugernes adfærd og mønstre, og hele tiden være undersøgende og nysgerrig i forhold til dette, så der kan justeres undervejs.
 - Man er nødt til at vende blikket udad og gå i dialog med brugerne, for at finde ud af, hvad deres behov og ønsker er, og hvad der virker for dem. Hvis man kun vender blikket indad hele tiden, får man kun viden om, hvad man selv fornemmer.

Konklusion

Randers Bibliotek vil gerne blive klogere på deres brugere.

Man kan ud fra tal vide noget om, hvad brugerne gør, men aldrig hvorfor de gør det. Man kan tro man ved det og at man kan lure dem, men i bund og grund er ingen tankelæsere.

En vigtig præmis for bæredygtige fremadrettede løsninger, er at have en åbenhed i forhold til en kvalitativ tilgang til brugerne.

Den bedste måde at blive klogere på sine brugere på, er at tale med dem og spørge dem om hvad man gerne vil vide, og hvad de gerne vil fortælle, og man skal evaluere på møderne med dem. Så kan man begynde at give tallene en kvalitativ ballast, så man bedre kan forstå dem, forstå deres behov og motivation.

Forudgående viden om tidligere praksis, som kan give tallene mening, er svære at få, når denne viden ikke er dokumenteret gennem brugbare kvalitative evalueringer om denne tidligere praksis.

Man må opbygge sin viden om brugerne gennem både kvalitativ og kvantitativ undersøgelses- og dokumentationspraksis, være selvreflekterende i forhold til hvorfor man sætter noget i værk og være villig til at ændre på praksisformer, som ikke fungerer.

Derfor må der opbygges en fremadrettet praksis, hvor vigtig viden om brugerne, gennem evaluering bliver delt og gjort brugbar. Og så skal man løbende snakke med brugerne. Man skal give brugerne en stemme.

Litteraturliste

Christensen, P. H. (2016): Viden - den store hemmelighed ved videndeling. I: *Christensen, P. H. (2016): Bedre videndeling. Teoretiske og praktiske perspektiver (s. 182-197)*. Hans Reitzels Forlag.

Himmelstrup, K (2013): *Kulturformidling: Grundbog i kulturens former og institutioner*. Hans Reitzels Forlag.

Jochumsen, H., Rasmussen, C.H. & Skot-Hansen, D. (2012): The four spaces - a new model for the public library. I: *New Library World*, 113:11/12, s. 586-597.

Koontz, C., Mon, L. (2014): *Marketing and social media. A guide for Libraries, Archives and Museums*. Rowman & Littlefield Publishers.

Kruuse, E. (2013): *Kvalitative forskningsmetoder - i psykologi og beslægtede fag*. Dansk Psykologisk Forlag.

Ministeriet for kulturelle anliggender (1969): *En kulturpolitisk redegørelse. Betænkning nr. 517*.

Niegaard, H. (2017) 1: *Kulturhavn Gilleleje. En fortælling om alternativ lokal kulturudvikling*. Danmarks Biblioteksforening. Lokaliseret d. 25/12-2018 på <https://www.db.dk/artikel/kulturhavn-gilleleje-en-fortaeling-om-alternativ-lokal-kulturudvikling>

Niegaard, H. (2017) 2: *Randers: Byens Mødested -Kulturhuset gentænkes*. Danmarks Biblioteksforening. Lokaliseret d. 15/10-2018 på <https://www.db.dk/artikel/randers-byens-moested-kulturhuset-gentaenkes>

Pedersen, K.H. (2018): Politikerne udskyder beslutning: Uvis fremtid for byens mest besøgte hus. *Randers Amtsavis*, 29/5-2018. Lokaliseret d. 15/10-2015 på <https://amtsavisen.dk/randers/Politikerne-udskyder-beslutning-Uvis-fremtid-for-byens-mest-besoegte-hus/artikel/390997>

Randers Bibliotek (2018): *Aftale med Randers Kommune* : Lokaliseret d. 21/12-2018 på https://randersbib.dk/sites/default/files/files/page/aftale_2018-21_randers_bibliotek.pdf

Randers Bibliotek: *Randers biblioteks historie*. lokaliseret d. 15/10-2018 på <https://www.randersbib.dk/content/info/randers-bibliotek-historie>

Randers Kommune (2018), 1: *Aftale om budget 2019 og overslagsårene 2020-2022 -styr på basis og investering i fremtiden*, lokaliseret d.14/10-2018 på <https://omkommunen.randers.dk/media/50851/budgetaftale-2019-2022-indgaaet-21-september-2018.pdf>

Randers Kommune (2018), 3: 'Byen til Vandet - visionen'. Lokaliseret d. 27/12-2018 på <https://byentilvandet.randers.dk/visionen/>

Randers Kommune (2017): *Kommuneplan 2017 - Tillæg 22 til kommuneplan - Detailhandel Paderup*. Lokaliseret d. 25/12-2018 på <http://kommuneplan2017.randers.dk/dk/kommuneplantillaeg/22---tillaeg-22-til-kommuneplan---temarevision-af-detailhandel/>

Randers Kommune (2018), 2: *Kulturpolitik*. Kulturafdelingen. Lokaliseret d. 15/10-2018 på <https://dagsordener.randers.dk/vis/pdf/bilag/9bcea364-1c70-4954-bf3e-e31e2b31a410>

Randers Kommune (2016): *Notat. Vedrørende: Udvikling og realisering af Kulturhusets Version 2020*. Lokaliseret d. 15/10-2018 på <https://omkommunen.randers.dk/media/29504/udvikling-og-realisering-af-kulturhusets-version-2020.pdf>

Randers Kommune (2014): *Randers Bibliotek. Aftale 2015-2016*. Lokaliseret d. 15/10-2018 på <https://omkommunen.randers.dk/media/26976/aftale-kultur-biblioteket.pdf>

Riege, A. (2005): Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. I: *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, nr. 3, s. 18-35.

Styrelsen for Bibliotek og Medier (2010): *Folkebibliotekerne i vidensamfundet: Rapport fra Udvalget for folkebibliotekerne i vidensamfundet*. København: Styrelsen for Bibliotek og Medier.

Tank, E. (2017): *Nye måder at være bibliotek på*. Forlaget Underskoven.

Tænketanken Fremtidens Biblioteker. Lokaliseret d. 21/12-2018 på
<http://www.fremtidensbiblioteker.dk/>

Tænketanken Fremtidens Biblioteker (2013): *Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling*. Lokaliseret d. 15/10-2018 på https://www.moos-bjerre.dk/wp-content/uploads/2017/06/fremtidens_biblioteker_hovedrapport.pdf

Wikipedia: *Kulturværftet*. Lokaliseret d. 1/1-2019 på <https://da.wikipedia.org/wiki/Kulturværftet>

Bilag

Bilag 1: Produkt, Inspirations- og idékatalog til Randers Bibliotek

Bilag 2: Analyse

Bilag 3: Projektplan

Bilag 4: Randers Biblioteks Strategi 2019

Bilag 5: PowerPoint præsentation