

Ekspérimentarium for integration

Evaluering

Kompetenceudvikling
mellem videndeling og den udforskende læring



Det Informationsvidenskabelige Akademi 2010, Hans Elbeshausen

Kompetenceudvikling i integrationsarbejdet

Eksperimentarium for integration: nytænkning, samarbejde og kreativitet	3
Eksperimentarium for Integration: målsætninger og indhold	6
Rammen og ansøgning	6
Proces, organisering og kommunikation – den usynlige ramme.....	13
Eksperimentarium for Integration i procesperspektivet	13
Organisation af processen	14
Særlige tiltag.....	14
Projektets læringskoncept og læringsmuligheder.....	16
Kompetenceudvikling og det eksperimenterende perspektiv.....	16
Workshoprækken.....	19
Følordninger.....	22
Praksislæring: evaluering af workshoprækken og følordningerne	25
Evaluering: metodiske overvejelser	25
Workshopperne: praksislæring på tværs	26
Praksislæring via følordninger.....	34
Medborgercenter Hedemarken: et casestudie	41
Resultater og anbefalinger – det positive regnskab	46
Resultater	46
Afsluttende perspektivering	51
Inspiration og referencer	53
Bilag 1: Kompetencearkitektur 1.....	55
Bilag 2: Kontrakt vedr. følordninger i Eksperimentarium for Integration	57

Kompetenceudvikling i integrationsarbejdet

Ekspérimentarium for integration: nytænkning, samarbejde og kreativitet

Integration af etniske minoritetsgrupper har været og er stadig en udfordring – ikke kun for det danske samfund, men også for kulturinstitutioner så som folkebiblioteker. Integrationsområdet har fortløbende forandret sig; strukturelle og politiske skift samt behovsændringer har været årsagen til, at kompetencer og kvalifikationer, viden og færdigheder skulle udvikles og højnes. Institutionernes integrationskoncepter skulle med regelmæssige mellemrum nyfortolkes.

Tidligere projekter har hver på sin måde bidraget til at ajourføre bibliotekernes kompetenceprofil. Et stort nordisk projekt ”ABM-institutionene i Norden” (2002 - 2004) har styrket det tværsektorielle samarbejde ved at udvikle et fælles curriculum for det interkulturelle møde. Et lige så stort dansk projekt ”Konsulenter for biblioteksbetjening af etniske minoriteter” (2002 -2005) har udlignet kompetenceforskelle mellem bibliotekerne. To lokale projekter har styrket bibliotekernes specifikke kompetencer især inden for empowerment, lærings samt social og kulturel inklusion. Erfaringerne fra Vollsmose projektet ”Bibliotekets offentlige rum som empowerments- og læringscenter” og ”Community Center Gellerup” viste tydeligt, at man kan skabe større synergi i integrationsarbejdet ved at samle institutionernes aktiviteter i et funktionsopdelt rum. Erfaringerne var så opløftende, at de blev startskuddet til udviklingen af medborgerhuse. Her koordineres de integrationsrelaterede aktiviteter, der afspejler lokale behov. *Ekspérimentarium for Integration* byggede på erfaringer og resultater fra disse projekter.

Kompetenceudvikling i udvidet perspektiv

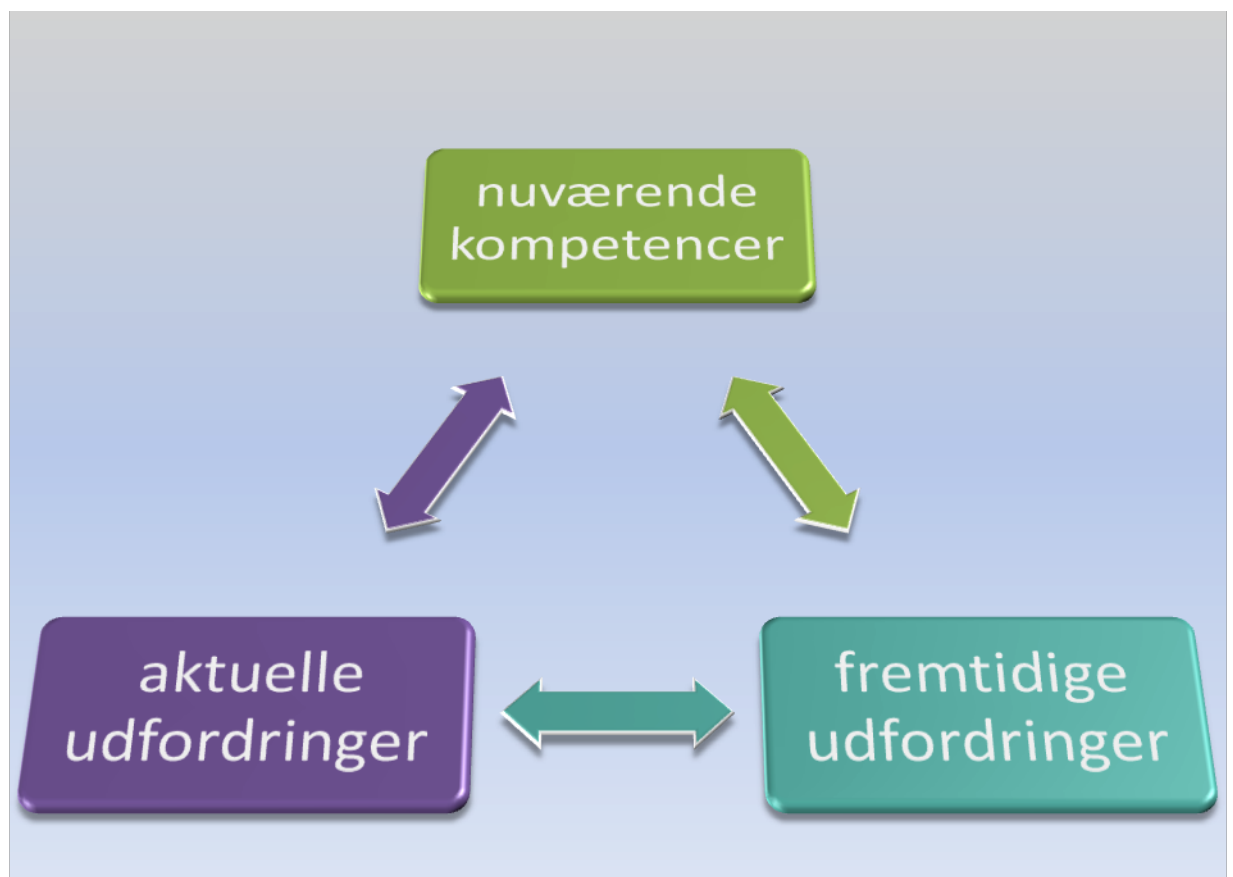
Ekspérimentarium for Integration startede som et integrationsprojekt i 2007 og blev afsluttet i efteråret 2009. Odense Centralbibliotek og Danmarks Biblioteksskole har været fælles om planlægningen og gennemførelsen af aktiviteterne. Vollsmose Bibliotek og Læringscenter samt det nye Kulturhus var rammen for 3 års intensiv formidling af viden om integration, empowerment, aktivt medborgerskab og kulturel læring.

Erfaringerne fra Vollsmoses projekt- og iværksætterkultur har været platformen for *Ekspérimentarium for Integration*. Det var hensigten at højne kvaliteten i det lokale integrationsarbejde via videndeling og reflektiv læring. Empowerment, aktivt medborgerskab og publikumsudvikling (New Audience Development) har været ankerpunkterne i projektet. Bibliotekssektoren har været initiativtager og *Styrelsen for Bibliotek og Medier* har støttet projektet.

Kompetencer skaber handlemuligheder; de er samtidig en bemyndigelse til at skride til handling. Dette gælder både enkeltpersoner og organisationer. Succesfuld

kompetenceudvikling vil øge handlemulighederne og udvide bemyndigelsen. Enhver ændring af eksisterende kompetenceprofiler baserer sig på en vurdering af de individuelle kvalifikationer og deres optimale sammensætninger i forhold til en kompetent varetagelse af opgaven. Kompetencer omfatter faglige, metodiske, relationelle og personlige kompetencer. Kompetenceudviklingen har et kortsigtet og et langsigtet perspektiv.

Organisationens nuværende kompetenceprofil udvikles og sættes i relation til aktuelle og fremtidige udfordringer. Kortsigtede udviklingstiltag har til hensigt at skabe større overensstemmelse mellem nuværende kompetencer og aktuelle krav og udfordringer. I det langsigtede perspektiv udvikles nye profiler, der sikrer, at organisationen om tre eller fem år kan være en kompetent medspiller i dens domæne. Der skelnes således mellem *tilpasning* til aktuelle kvalifikationsbehov og *udvikling* af ny viden, færdigheder og kvalifikationer.



kompetencetrekant

Hensigten med *Eksperimentarium for Integration* var at højne kvaliteten i integrationsarbejdet. To aspekter var centrale: projektet skulle bidrage til udviklingen af en eksperimenterende og innovationsfremmende læringskultur; man inviterede til Vollsmose for at give inspiration til nye ideer i det daglige integrationsarbejde eller hjælpe med at undersøge, hvordan nye ideer bedst nyttiggøres i praksis. Der-

næst ønskede man at bidrage til udvikling af samarbejdsrelationer i lokale integrationsnetværk. Andre faggrupper end bibliotekarer var derfor meget velkomne. *Eksperimentarium for Integration* var med andre ord ikke kun et rent biblioteksanliggende, til trods for at biblioteksvæsenet tog initiativ til projektet.

Referencepunktet for projektet var den videnspraksis, der bestemte de etniske minoriteters livsverden. Bibliotekers og andre lokale institutioners kompetenceprofil skulle udvikles for bedre at kunne imødekomme de etniske minoriteters behov for en god og selvstyret integrationspraksis. Der blev valgt et helhedsperspektiv. Livsverdenen opleves som sammenhængende helhed; derfor har det været oplagt også at anskue det professionelle integrationsarbejde som et netværk af sammenhængende aktiviteter. Selvom det havde været nærliggende, tog man i projektet ikke kun udgangspunkt i de enkelte domæners kompetencebehov. Netværk er aktivitetssystemer, der samordner professionernes kompetencer og de skaber, når systemerne er velfungerende, synergi mellem faggruppernes specifikke færdigheder.

I *Eksperimentarium for Integration* tog man højde for de kort- og de langsigtede behov for kompetenceudvikling. På kort sigt ønskede man at understøtte organisatorisk læring gennem videndeling. På langt sigt har hensigten været at fremme og styrke en innovativ læringskultur i lokale integrationsnetværk. De langsigtede udfordringer, f.eks. opbygning af læringscentre, medborgerhuse eller integrationsnetværk – blev hjulpet på vej via en ekspansiv udforskning af fremtidige udviklingsmuligheder.

I denne evaluering ses nærmere på, hvordan målsætninger og hensigter er blevet realiseret. Processen beskrives og effekten af de forskellige lærings- og udviklings tiltag vurderes. Vurderingen af effekten sker først og fremmest i forhold til den relevans, som deltagerne tillægger projektet. Oplysningerne fra interviewene, spørgeskemaerne, dokumenterne og observationerne sættes i en teoretisk ramme. Teorier om videndeling, praksislæring og samproduktion af viden underbygger de empiriske oplysninger og sikrer derved, at resultater og anbefalinger bidrager til fremtidig udvikling på området.

Logo



Eksperimentarium for Integration: målsætninger og indhold

Rammen og ansøgning

Eksperimentarium for Integration (EFI) er et treårig projekt, der skal bidrage til kompetenceudviklingen af de aktører, der arbejder med integration på civilsamfundsplan. Projektet blev støttet af ”Styrelsen for Biblioteker og Medier”. Formålet med projektet er

- at fremme og støtte udviklingsorienterede aktiviteter vedr. bibliotekernes betjening af etniske minoriteter
- at bidrage til implementeringen af koncepterne *aktivt medborgerskab* og *New Audience Development* på folkebiblioteksområdet
- at positionere de danske folkebiblioteker som værdifulde bidragsydere på integrationsområdet
- at medvirke til udvikling af metoder for tværinstitutionelle partnerskaber
- at medvirke til et aktivt læringsmiljø på integrationsområdet.

Det fremgår af ansøgningen, at den primære målgruppe består af bibliotekarer. Men der defineres også en sekundær målgruppe; den omfatter alle de aktører, der fælles med bibliotekerne forsøger at styrke de etniske minoriteters viden og færdigheder, hvad angår dansk kultur- og samfundsliv. Til projektets sekundære målgruppe hører medarbejdere i fritidsklubber, socialrådgivere, lektiehjælper, lærere, børnehavepædagoger, boligsociale medarbejdere, frivillige og mange andre. Endelig nævnes en tredje gruppe, de såkaldte øvrige interessenter; gruppen består af etniske minoriteter, Styrelsen for Bibliotek og Medier, ministerierne, NGO'er og bibliotekssektoren.

De etniske minoriteter er altså kun indirekte berørt af selve projektet. Alligevel er det minoriteternes konkrete integrationsbehov, der fokuseres på. Referencerammen er de færdigheder og den viden, som de etniske minoritetsgrupper efterspørger for på en tilfredsstillende og kvalificeret måde at kunne løse deres hverdagsproblemer i et komplekst samfund.

Ansøgningen er fra november 2006 og er udarbejdet på baggrund af et forudgående samarbejde mellem Statsbiblioteket, Odense Centralbibliotek og Danmarks Biblioteksskole. Det såkaldte forprojekt, der varede fra 2005 og 2006, havde til hensigt at samle relevante erfaringer med, hvordan biblioteker andre steder løser deres integrationsopgaver. Central aktivitet var en studierejse til New York; i studierejsen deltog udover selve projektgruppen en repræsentant fra Biblioteksstyrelsen og Integrationsministeriet

I selve ansøgningen fremhæves en række aktivitetsområder; de væsentligste med henblik på kompetenceudviklingsaspektet er følgende fire:

- uddannelse af bibliotekspersonale i forhold til koncepter for innovativt entreprenørskab
- udvikling af biblioteksrelevante strategier inden for empowerment, sprogstimulering, læring og New Audience Development
- oprettelse af kompetencenetværk, der styrker undervisning i og evaluering af integrationsfremmende koncepter
- udvikling og afholdelse af følordninger for interesseret personale i de kommunale enheder.

Dertil kommer en opgave, der er mere af evaluerende end udviklende karakter. Som en del af forløbet i sprogstimulering skulle Integrationsministeriets programmer i dansk som andet sprog testes.

Projektets praktiske og teoretiske ramme er tredelt. For det første er der tale om et udviklingsprojekt; der skal tages højde for de politiske, strukturelle og kulturelle forandringer og forskydninger, som i løbet af det sidste årti har påvirket rammen for integrationsarbejdet i Danmark.

For det andet drejer projektet sig om udvikling af kompetencer i forhold til organisationsformer og samarbejdstyper i lokale integrationsnetværk. For bare ti år siden var partnerskaber mellem det offentlige og det private nærmest ukendte i bibliotekssektoren. Inddragelsen af frivillige i bibliotekssektoren er stadigvæk et kontroversielt emne. Integrationspolitikker på kommunalt plan har ligeledes indflydelse på, hvordan samarbejdet på integrationsområdet begrundes, tilrettelægges og udføres. I konceptet for *Eksperimentarium for Integration* skulle der tages højde for en ny dynamik i det kommunale integrationsfelt.

For det tredje lægger man i ansøgningen op til en eksperimenterende form for kompetenceudvikling og vidensformidling. Formidlings- og tilegnelsesformerne må derfor spille sammen med de målsætninger, man ønsker at indfri gennem projekter. Den fremdrift og dynamik, der for tiden kendetegner det praktiske integrationsarbejde må også afspejle sig i formidlings- og læringsprocessen. Det er derfor ret afgørende for projektets gennemslagskraft at finde de rette formidlings- og tilegnelsesformer.

Jeg vil – ud fra ansøgningen, de foreliggende dokumenter og interviews – uddybe to centrale begreber eller områder i projektet: det innovative entreprenørskab og samproduktion af viden i integrationsnetværk. Det er disse begreber, der danner rammen for aktivt medborgerskab, sprogstimulering og publikumsudvikling. Etab-

lering af et aktivt læringsmiljø i bibliotekssektoren relateres til de kommunale integrationsnetværk og behandles senere i evalueringen.

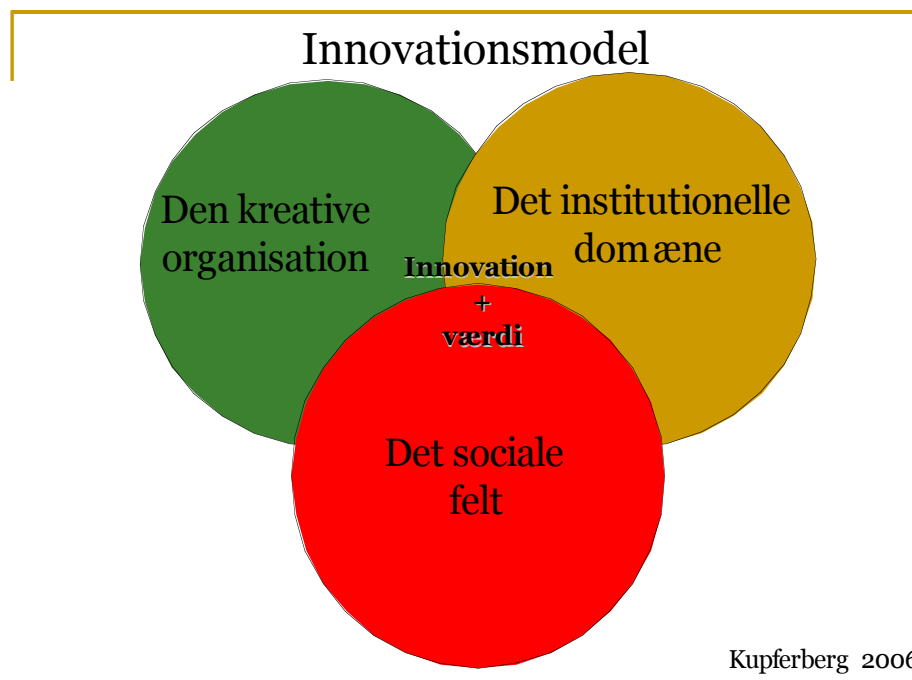
Kreativt entreprenørskab

Iværksætterier er ikke et nyt fænomen. Nyt er derimod, at man også begynder at interessere sig for iværksætterier eller entreprenørskab i undervisningsøjemed. Den voksende interesse for de entreprenante kompetencer og den systematiske formidling af disse kompetencer har flere årsager. I vidensamfundet er der generelt brug for innovationer. Antagelsen bag *Eksperimentarium for Integration* er, at entreprenante kompetencer er nødvendige, fordi integration er et dynamisk og komplekst område, hvor lokale integrationsbehov er ret varierende. I dag er der brug for en iværksætterkultur, der på sigt efterfølger en kultur, der baserer sig på videndeling.

Konceptet for entreprenørskab og for undervisning i entreprenørskab baserer sig grundlæggende på erfaringerne fra Vollsmose Bibliotek og Læringscenter (VBL). VBL har i de tilbageliggende ti år været særlig innovativ, hvad angår integration af etniske minoriteter. Flere projekter har haft modelkarakter i bibliotekssektoren. Projektkulturen i Vollsmose har i perioder været den dominerende udviklingsmotor for det lokale bibliotek og dets services. Entrepreneurskonceptet er på en måde en selvbeskrivelse af den særlige organisationskultur, der siden 1998 har været fremherskende på VBL.

Innovation kan defineres som et produkt, en proces eller en service, der er ny, nyttig og implementeret. Modellen på næste side anskueliggør, hvilke faktorer der skal spille sammen før innovation og kreativitet kan udfolde sig. Den kreative organisation er en organisation, der både er nytænkende i forhold til egen organisering og med henblik på de produkter og services, der bliver udviklet.

Men det er ikke nok at have gode ideer og udvikle nye ting, hvis de ingen nytte gør. Om en innovation bliver accepteret afhænger af det sociale felt, der består af brugerne plus andre interessenter, f.eks. samarbejdspartnere i integrationsnetværket. Innovationen må også accepteres i det institutionelle domæne. Det institutionelle domæne kan defineres af de aktører, der professionelt arbejder med domænespecifikke opgaver. Bibliotekarere kan udgøre et domæne; men kredsen kunne også bestå af integrationsmedarbejdere i en kommune eller en region. Samspillet mellem de tre enheder er afgørende for, om et innovativt produkt slår igennem.



Innovationsmodel

Vollsmose Bibliotek og Læringscenter har som kreativ organisation i samarbejde med beboere og institutioner i Vollsmose, der tilsammen udgør det sociale felt, udviklet nye produkter og services. Nyskabelserne er anerkendt og har en værdi for Vollsmose. Projektets målsætning er gennem nye og eksperimenterende formidlingsformer at lade biblioteker, boligkontorer, fritidsklubber, frivillige osv. afprøve produkterne, invitere dem til videndeling og fælles nyudvikling. Den tilstræbte effekt er at løfte kompetenceniveauet i det, man ifølge modellen kunne kalde det institutionelle domæne. Succeskriteriet har således været at tilbyde nyttig viden og få en klar tilkendegivelse af, at viden har været relevant for kursisterne. Tilfredsgheden skulle være på 75 %.

Kompetenceudvikling: samproduktion af viden.

Grundtanken ved *New Audience Development* består kort formuleret i, at man kun gør noget for brugerne eller publikummet, hvis det bliver gjort sammen med dem. Gennem inddragelse udvikler man ifølge filosofien organisationen, brugerne, medarbejderne og produkterne. Brugernes eller borgernes aktuelle og fremtidige integrationsbehov har derfor været referencepunktet for projektet; de blev i videst muligt omfang inddraget. I sagens natur har vægten dog ligget på samarbejde og samproduktion af viden mellem professionelle integrationsarbejdere. I ansøgningen havde man defineret to hhv. tre målgrupper: bibliotekarer, andre fagfolk, der ar-

bejder med integration, og en interessentgruppe, der rækker fra ministerier til uddannelsesinstitutioner og NGO'er.

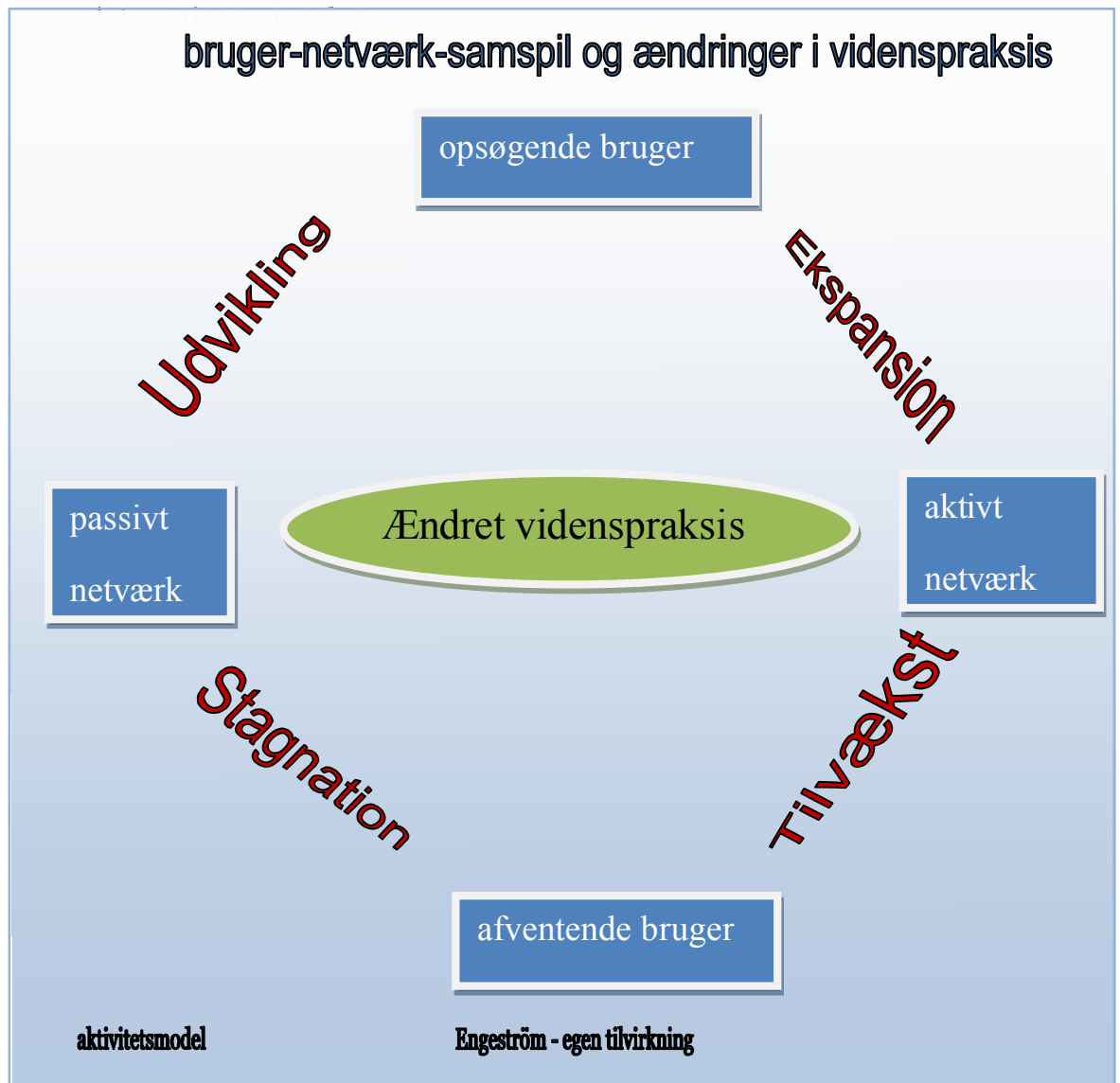
Det var ikke biblioteket, skolen, boligkontoret, ungdomsklubben eller sammenlutningen af frivillige som enkeltinstitutioner, men deres aktiviteter i interagerende netværk, der har været i projektets fokus. Interagerende integrationsnetværk med stærk lokal forankring var et gennemgående emne i det daglige integrationsarbejde i Vollsmose. Koordinering af aktiviteterne var den mest givtige vej, når borgernes udbytte af de mange integrationstilbud skulle øges. Dette understreges af beboerkonsulenten Randi B. Rønning fra "Fællesdrift under Helhedsplanen Vollsmose".

Når man har været i området så mange år, så sker der jo en udvikling på samarbejdsfladerne; lige nøjagtigt mit forhold til forskellige kommunale, kulturelle organisationer eller institutioner er afhængigt af, at man har noget aktuelt. Når man har noget aktuelt, så gør det, at man har et samarbejde. Det er ligesom det, der sætter skred i samarbejdet, at man kender hinandens snitflader, at man kender hinandens virke, at man har øje for hinanden. Alttså i det boligsociale arbejde er vi nødt til hele tiden at have øje for, hvad der ligger af ressourcer i områderne. Og derfor er det jo helt naturligt, at man går ind og ser, hvordan de borgere, jeg har relationer til, hvordan gør de og deres familie brug af biblioteket som kulturinstitution. (Interview med Randi B. Rønning; 22.02. 2010)

Hun peger netop på, at eksisterende samarbejder udvikles med konkrete aktiviteter og projekter. Der anføres en række færdigheder og kompetencer, der skal være tilstedet for at kunne samproducere viden. En vigtig kvalifikation, der anføres i interviewet og omfatter de relationelle kompetencer, kunne betegnes som organisatorisk empati.

New Audience Development betyder samproduktion af viden, der omfatter både brugere og faggrupper. Der er tale om en dialogisk proces, der enten skaber dynamik og aktivitet eller stilstand og passivitet – alt efter, hvordan relationerne mellem parterne er struktureret. Opsøgende brugere og aktive integrationsnetværk fører til hurtig tilegnelse af integrationsrelevant viden; passive netværk og afventende brugere fører derimod til stagnation. Brugere og netværk kan udfordre eller ignorere hinanden. Initiativet kan være begrænset til den ene part. Signifikante ændringer i brugernes og organisationernes videnspraksis er afhængige af, om det lykkes at kombinere handlingsrelevant viden og diskurs viden på en sådan måde, at brugernes kulturelle og sociale behov stemmer overens med organisationens opgaveportefølje. Man må både kunne tale og handle sammen.

En model for samproduktion af viden kan visualiseres på følgende måde; her fokuseres først og fremmest på interaktion mellem bruger og netværket.



Kompetencer er bemyndigelse til at udføre målrettede og koordinerede handlinger. Samproduktion af viden forudsætter, at de faggrupper, som etniske brugere er i kontakt med, interagerer og arbejder sammen. Ud fra et videnperspektiv betyder det, at kompetencer ikke bare lader sig overføre fra et fagligt domæne til et andet. De opstår og udvikler sig gennem deltagelse i praksis.

Stagnation er resultatet af, at det samarbejdende netværk er passivt og brugeren forholder sig afventende. Mængden af viden forøges ikke og der er heller ingen motivation tilstede for at løse hverdagens integrationsproblemer gennem en aktiv handle måde. Borgerens videnspraksis er i *udvikling*, når den enkelte er opsøgende; ny viden integreres i den enkeltes vidensbase, fordi den enkelte er aktiv; men

han/hun bruger megen energi på at opsøge relevant viden, fordi brugerens videnspraksis ikke understøttes nok. Tilegnelsen af ny viden sker på en trial-and-error måde. Der er tale om *tilvækst* i borgerens videnspraksis, når et aktivt netværk løbende forsyner brugeren med relevant oplysning. Hans eller hendes vidensbasis udvides; men fordi brugeren ikke selv er aktiv nok, integreres ny viden kun langsomt i hverdagens videnspraksis. Mængden af uudnyttet viden vokser, fordi motivationen til aktivt ibrugtagen ikke øges i samme grad. Brugeren forbliver passiv og den til rådighed stående viden er "tavs" viden.

Med *ekspansion* menes en grundlæggende ændring af brugerens eller organisationens videnspraksis. Det starter med spørgsmålet om tingene angribes på den rette måde og om den daglige praksis skal ændres. Ved hjælp af et aktivt netværk skitseres nye løsninger for hverdagens integrationsproblemer; borgeren forsøger at bruge den nye viden i hverdagen; netværket hjælper til, når der undervejs opstår forhindringer eller modstand. På den måde sørges der for, at den nye videnspraksis konsolideres.

Eksperimentarium for Integration har sat sig for at understøtte de faktorer i det lokale integrationsarbejde, der sikrer, at de etniske minoritetsgrupper bliver bedre til at mestre deres hverdagsaktiviteter. Med det mål for øje har man ønsket at øge samspillet i integrationsnetværk for at udvide virkningsgraden af de professionelle aktiviteter. Det indebærer to ting: 1. organisationerne skal, som beboerkonsulent Randi B. Rønning har formuleret det, kende hinandens snitflader og have forståelse for hinandens virke. 2. Det er vigtigt med en umiddelbar tilgang til borgernes videnspraksis. Centralt er, at man tager udgangspunkt i borgernes integrationsbehov, ansvar og myndighed, som Mette Rørvig, aktiv beboer i Vollsmose har formuleret det i et af interviewene.

Et væsentligt succeskriterium for "Eksperimentarium for Integration" har derfor været, at deltagerne ikke udelukkende skulle komme fra bibliotekssektoren. Selvom projektet hovedsageligt var forankret i biblioteksvæsenet, så ønskede man deltagelse fra andre faggrupper. Andelen af de biblioteksfremmede blev – efter min vurdering – sat ret højt. Den såkaldte sekundære målgruppe skulle udgøre mindst 25 %. Dette krævede ikke kun attraktive programmer, men også variation i de tilbudte produkter. Formålet har været at afspejle og reflektere de relationer og processer, som brugerne, borgerne og de professionelle oplever i det daglige integrationsarbejde.

Ekspérimentarium for Integration i procesperspektivet

Ekspérimentarium for Integration startede som projekt i 2007 og blev afsluttet i efteråret 2009. I et såkaldt forprojekt, der havde til hensigt at samle relevante erfaringer med, hvordan biblioteker andre steder i verden løser deres integrationsopgaver, deltog som fast samarbejdspartner Statsbiblioteket. Statsbiblioteket hørte også til ansøgergruppen, men forlod samarbejdet på grund af en uklar bevillingssituation. Opgaverne skulle bagefter justeres; arbejdsdelingen mellem Biblioteksskolen og Odense Centralbibliotek blev ændret. Biblioteksskolen skulle også varetage kontakterne til mulige samarbejdspartnere i udlandet.

Med til projektets usynlige ramme hører også, at ombygningen af biblioteket og indretningen af Vollsmoses nye kulturhus varede længere end forventet. Ombygningen beslaglagde en del af bibliotekets ressourcer, hvilket ikke havde stor betydning for tilrettelæggelsen af workshoprækken; men at ombygningen blev forhælet med tre måneder havde indflydelse på udarbejdelsen af et lødigt koncept for praksislæring gennem følordninger. Idet følordningerne ikke kunne udformes uden at medarbejderne på Vollsmose Bibliotek og Læringscenter direkte blev inddraget i det, kunne ordningen først lanceres ca. halvvejs i projektperioden. Til gengæld blev man enig om, at, hvis der var efterspørgsel, så skulle ordningen fortsættes, selvom projektet formelt var afsluttet.

Udviklingsprojekter er givtige, når processens længde svarer til opgavens indhold. Ekspérimentarium for Integration varede i tre år, hvilket var meget passende i forhold til det stipulerede ændringsbehov. Men allokerede ressourcer skal også være tilgængelige i hele projektperioden – og gerne med samme faglige vægt. Der gjorde sig dog to forhold gældende, der påvirkede projektets aktiviteter i et vist omfang. Lederen af Vollsmose Bibliotek og Læringscenter forlod midt i projektet sin stilling. Det medførte, at opgaverne mellem biblioteksområdet og projektet skulle nyfordeles for en kortere tid. Uheldigvis kunne projektlederfunktionen på grund af personlige omstændigheder heller ikke varetages i næsten et år. Fra november 2008 til september 2009 lå ansvaret for projektet hos projektmedarbejderen og forskeren. Det fælles udviklingsarbejde blev kun berørt af disse ændringer i mindre omfang.

Personalemæssige forskydninger gør, at et projekt som dette er sårbart, idet projektets rytme forstyrres og udviklingsarbejdets retning skulle justeres. At projektet kun i mindre grad blev påvirket, hænger sammen med projektkulturen på Vollsmose Bibliotek. Personalet har bakket op om Ekspérimentariet i et omfang, der viser dets store engagement og ansvarlighed. Om de personalemæssige forskydnin-

ger også har påvirket biblioteksdriften – dette spørgsmål ligger udenfor evalueringens kommissorium.

Organisation af processen

Eksperimentarium for Integration bestod styringsmæssigt af tre enheder: en styregruppe, en projektgruppe og den daglige ledelse. Repræsentanter fra Integrationsministeriet, Syddansk Universitet, University College Lillebelt, Den sociale Højskole Odense, Statsbiblioteket, Odense Centralbibliotek og Danmarks Biblioteksskole udgjorde styregruppen. Styregruppen var et kyndigt forum, hvor projektets overordnede målsætninger, strategier og resultater blev drøftet.

En projektgruppe, bestående af 6 repræsentanter fra hhv. Odense Centralbibliotek og Danmarks Biblioteksskole, var den organisatoriske kerne; her drøftede man spørgsmål vedrørende projektets økonomi, fagligt indhold og formidling samt markedsføring. Desuden fungerede projektgruppen som det forum, hvor retningslinjerne for samarbejdet mellem projektet og Vollsmose Bibliotek blev fastlagt. Den daglige projektledelse og det faglige udviklingsarbejde blev varetaget af specialekonsulent Jette Blåstedt, Vollsmose Bibliotek og Læringscenter, og lektor Hans Elbeshausen, Danmarks Biblioteksskole.

På grund af den tætte relation mellem *Eksperimentarium for Integration* og Vollsmose Bibliotek og Læringscenter valgte man matrixorganisationen som organisationsform. I en matrixorganisation inddeler man opgaverne og organisationen efter to principper. Udgangspunktet er fællesfunktionen, som i vores tilfælde er bibliotekets og læringscentrets driftsfunktioner. På tværs af fællesfunktionerne har man projekterne med en projektleder, der har ansvaret for gennemførelsen af de specifikke opgaver.

Fordelene ved en matrixstruktur er, at den skaber fleksibilitet, sikrer koncentration om projektopgaven og optimerer koordineringen i organisationen. Vigtige forudsætninger er, at medarbejderne er trænet i at kunne dele deres loyalitet mellem projektopgaver og fællesdriften. Ledelsen skal desuden udvise organisatorisk empati, have blikket for helheden og være indstillet på at dele koordinerings- og beslutningskompetencerne. Er disse forudsætninger ikke tilstede, vokser koordineringsbehovet og de administrative udgifter. På grund af den afprøvede projektkultur i Vollsmose, hvor flere projekter kørte sideløbende med de almindelige driftsopgaver, var matrixorganisationen en oplagt option.

Særlige tiltag

En del af udviklingsprocessen bestod i, at der blev gennemført to behovsanalyser; den første undersøgelse skulle kortlægge de udfordringer og den historik, der var

forbundet med at etablere et integrationsnetværk i Vollsmose og øge samarbejdet mellem netværkets forskellige partnere.

Ved hjælp af den første analyse kunne der identificeres en række emner, som man senere har brugt til at specificere projektets indholdselementer: de emner, som respondenterne fra Vollsmoses integrationsnetværk i behovsanalysen har peget på, var følgende:

- Civilsamfund og social inklusion
- Tilbud til børnefamilier specielt med henblik på kreativt legetøj
- Samordning af og samarbejdet i lokale integrationsprojekter
- Bibliotekarrollen og læringsopgaver
- Samling af lokale fortællinger og sange

Helt centrale emner var a) Samarbejde mellem integrationsaktører og bedre projektstyring og b) Samspejlet mellem kulturelle, sproglige og sociale faktorer i integrationsprocessen. På basis af behovsanalysen kunne projektets målsætninger og indholdselementer præciseres.

Hensigten med den anden undersøgelse bestod i at finde frem til den rette formidlingsform. En lille interviewundersøgelse blandt bibliotekarer viste, at respondenterne var mest interesseret i teoretisk viden, der kunne bruges i den daglige praksis og give anledning til refleksion af egen rolle. Respondenterne synes desuden, at gruppearbejde ikke var hensigtsmæssigt, fordi den i al for stort omfang ville reproducere den viden, deltagerne var kommet med. Formidlingsformen skulle derimod være udfordrende og lægge op til en konsekvent udforskning af egen praksis.

Dette førte til en formidlingsform, hvor praktiske erfaringer udvides med teoretisk indsigt eller hvor teoretisk viden udfordres af praksis. Vekselvirkningen mellem teori og praksis var et konstituerende element for den valgte formidlingsform.

Til sidst skal nævnes, at følordninger som praksislæring har været ukendt i organisationen. Derfor var det vigtigt, at medarbejderne på biblioteket kunne se sig selv, deres viden og kompetencer som en del af følordningerne. På et **personalemøde** blev konceptet italesat; bagefter begyndte man med en fælles implementering. Dette krævede tid og energi, fantasi og identifikation samt en daglig ledelse, der konsekvent bakkede op om konceptet, gav plads til udviklingsmøder og støttede medarbejderne i deres deltagelse. Videndeling, som henvender sig til eksterne interessenter og faggrupper, afhænger i høj grad af, om afsender fremstår som troværdig. Troværdigheden skulle bringes til veje gennem et klart og velafgrænset koncept.

Projektets læringskoncept og læringsmuligheder

Kompetenceudvikling og det eksperimenterende perspektiv

Kompetenceudvikling er en kompleks strategi, der både imødekommer strukturelle ændringer i vidensamfundet, moderniseringen af den offentlige sektor og individuelle forventninger til aktiv deltagelse i kultur- og samfundslivet. For bibliotekernes vedkommende kan der henvises til strategien for biblioteksudvikling, udarbejdet af *Styrelsen for Bibliotek og Medier. Fra information til viden* (2006) beskriver, hvor biblioteker bidrager til innovation og udvikling i et integreret samfund. Brugerorientering og kvalitetsudvikling er en del af strategien; den anden er at styrke og fremme organisationernes kompetenceprofil gennem videndeling og udviklingsprojekter.

Eksperimentarium for Integration følger dette perspektiv. Via en systematisk kompetenceudviklingsproces ønskede man at øge medarbejdernes viden og kvalifikationer på integrationsområdet, fremme organisationernes legitimitet og bidrage til social inklusion og kulturel mangfoldighed. Større viden om medborgerskab og publikumsudvikling, borgerinddragelse og empowerment vil formentlig resultere i, at etniske minoriteter på en lettere og mere kompetent måde klarer hverdagens integrationsproblemer. Til dette formål har projektet tilbudt forskellige produkter. Produkterne var gratis at følge.

Innovation stod øverst på projektets dagsorden. Dets udgangspunkt var læring i praksis og gennem praksis. Som læringsteoretisk ståsted bruges indsigter og metoder fra den virksomhedsteoretiske tilgang. Specielt den finske forsker Yrjö Engeström har interesseret sig for læringsstrategier i forbindelse med modernisering og udvikling af organisationer. Efterfølgende beskrives hans inddeling af forskellige former for læring. Det sker især med henblik på bedre at kunne skelne mellem videndeling og den udforskende læring.

Videndeling er en kendt metode, der anvendes for at gøre færdigheder, procedurer og viden tilgængelig blandt organisationens medarbejdere. Tavs viden, sidemandsoplæring, coaching, facilitering af personlig integreret viden er kendte begreber - i hvert fald blandt bibliotekarer; der rettes fokus på den læring, der finder sted, når man stopper op og sætter ord på den viden, der er indlejret i den daglige videnspraksis. Engeström skelner mellem to måder at dele viden på.

Tilpasset udnyttelse af kendt viden er den mest enkle form for videndeling. Her regner man med en veletableret praksis; medarbejdere tilegner sig den fornødne viden for at kunne udføre arbejdsopgaven eller håndtere værktøjerne i overensstemmelse med den gængse praksis. Der tale om tuning, internalisering eller

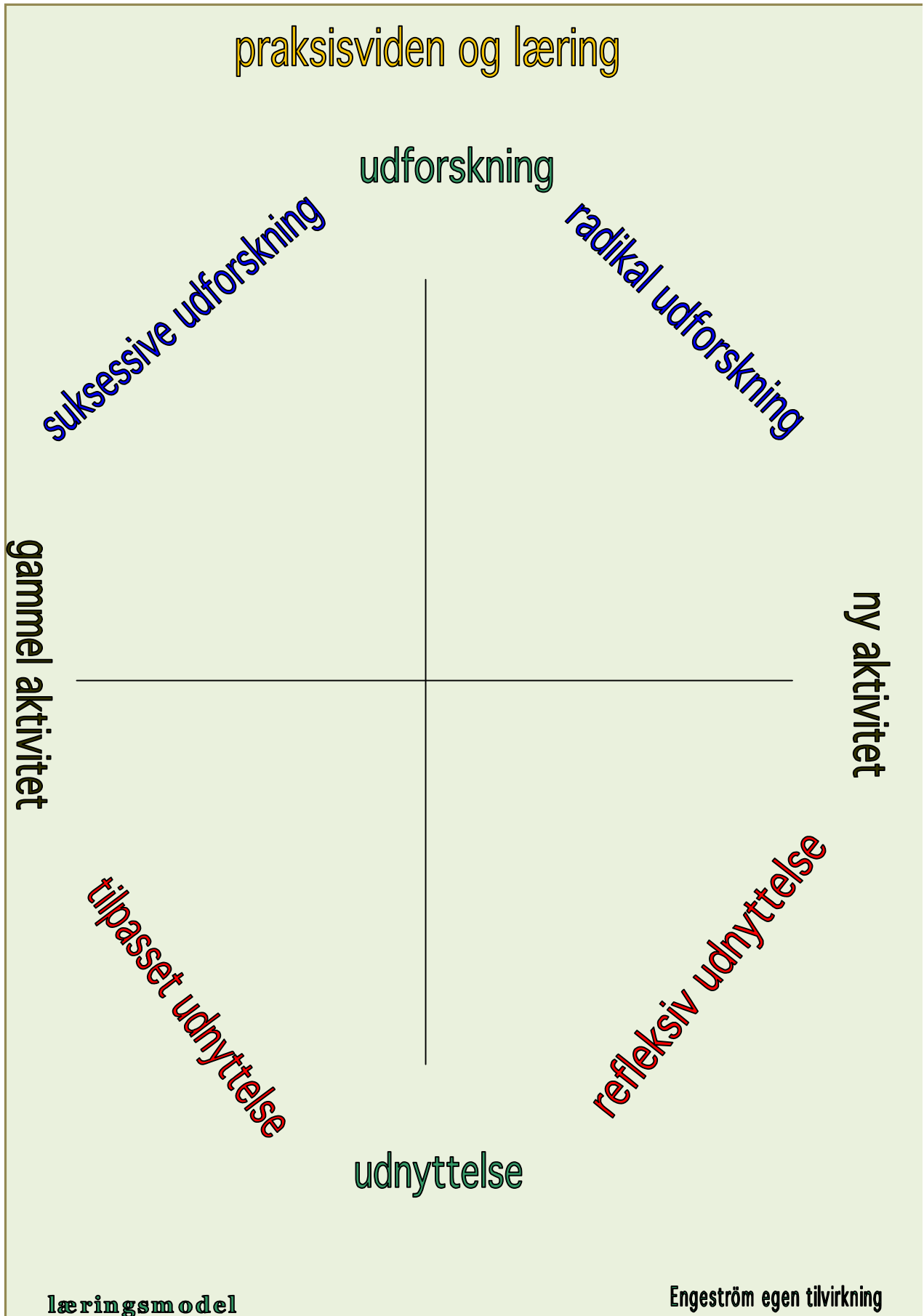
videregivelse af viden. Den type af læring har ikke spillet en særlig stor rolle i *Eksperimentarium for Integration*.

Det har derimod næste type. Også her er der tale om videndeling. **Refleksiv udnyttelse af kendt viden** betyder, at der videregives og anvendes en allerede eksisterende mængde af viden. Videregivelsen sker imidlertid ikke i forhold én til én. Anvendelsen sker i en ny kontekst, hvilket kræver refleksion og ændringer. Selvom der anvendes kendt viden, vil videndeling føre til en ændret og muligvis ny aktivitet. Inspiration til efterligning og nytænkning af egen praksis – var begrundelse for at udvikle følorderne som et koncept for videndeling gennem praksis.

Læring gennem videndeling adskilles af læring gennem udforskning. Udforskningen bygger i høj grad på det eksperimenterende og det nye. Der skelnes igen mellem to måder at udforske på. Der er tale om **successiv udforskning** i en eksperimentel kontekst, hvor aktiviteter eller procesforløb er kendte og veletableret. Fordi der er udklækket ny viden og nye teknologier, er organisationen nødt at udforske de nye elementer i forhold til de kendte aktiviteter og strukturer. Man prøver sig frem ved at eksperimenterer med det gamle. Et eksempel på successiv udforskning er power-point-teknologien og dens indvirkning på undervisning og formidling. Foredrag eller forelæsninger er kendte aktiviteter; men teknologien var ny og en udfordring af gamle formidlingsformer.

Den sidste og mest omfattende form for læring kaldes **ekspansiv udforskning**. Udgangspunktet er hverken kendt viden eller velfungerende aktiviteter, men en slags nyordning af de rammer og strukturer, som organisationen og dens medarbejdere hidtil har været underlagt. Ikke-viden skal udforskes, således at den kan blive til viden. Udforskningen er ekspansiv både som proces og hvad angår dens resultater. Mængden af ikke-viden bliver mindre, når den ekspansive udforskning er forbundet med succes. Der er også tale om en ekspansiv proces, fordi megen energi, tid og vedholdenhed er nødvendig for at give sig i kast med så omfattende rekonfigurationer.

Hvis man vil finde et eksempel på ekspansiv udforskning eller rekonfiguration, så kan der henvises til udvikling af læringscentre eller medborgerkonceptet, fordi begge tiltag bidrog til en nytænkning af biblioteksbegrebet. Medarbejderne skal udvikle en ny selvforståelse, afgrænse bibliotekarrollen fra rollen som medarbejder i læringscenter, arbejdsgange skal nyfortolkes og brugerne skal oplyses om de nye muligheder. Organisationens udvikler en anderledes profil; driftsopgaver bliver mere omfattende. Ny viden – således antagelsen bag den ekspansive udforskning – opstår i processen; man kan ikke målrettet lede efter den.



Workshoprækken

Udover indledningskonferencen blev der afholdt 7 workshops med seks forskellige emner. 4 workshops fandt sted i 2008 og 3 i 2009. Temaer for den indledende konference plus de afholdte workshops var følgende:

Eksperimentarium ... inspiration til integration (25. oktober 2007)

- Det interkulturelle møde (20.maj og 19.juni 2008)
- Sprogtilegnelse og sprogstimulering (18.september 2008)
- Medborgerskab på bydelsplan (13.november 2008)
- Kreative udtryksformer (26.februar 2009)
- Kulturel læring i dialog (14.maj 2009)
- Hvordan kommer vi videre (27.august 2009)

Udvælgelsen af de andre workshops skete med udgangspunkt i de aktiviteter, som var godt forankret i Vollsmose og på Vollsmose Bibliotek og Læringscenter. Begrundelsen herfor var, at personalet skulle fungere som coach og bindeled mellem bibliotekargruppen og den såkaldte sekundære målgruppe. Emner og problemstillinger skulle appellere til de faggrupper, der ikke delte bibliotekernes faglige ståsted og selvforståelse.

Prolog: Eksperimentarium ... inspiration til integration

Åbningskonferencen i oktober 2007 var optakten til det treårige projekt *Eksperimentarium for Integration*; hensigten med konferencen har været at præsentere projektet, fremlægge dets målsætninger og opfordre interesserede institutioner og personer til samarbejde. Det var desuden vigtigt at præsentere en ny ramme for praksisrelateret samarbejde, hvor politiske beslutningstagere, biblioteker og andre kulturinstitutioner samt forsknings- og uddannelsesenheder skulle være fælles om at udvikle nye koncepter for integrationstiltag.

Det interkulturelle møde

Målet med seminaret var at udbygge deltagernes kulturanalytiske kompetence. At forstå andre kulturer er ikke kun et spørgsmål om at kende til en nations historie eller at have et indblik i hinandens forskellige kulturelle symbolsystemer. Forståelse relaterer sig også til de handlinger, der udspringer af den interkulturelle kontakt; for projektets vedkommende vil det sige at få en fornemmelse for de vanskeligheder og den særlige dynamik, der præger kulturmødet i Danmark. "Kultur midt imellem" var nøgleordet for seminaret; man ønskede at drøfte de specifikke mønstre og konkrete handlinger, der præger denne kulturelle sfære. Hensigten var at

understøtte de etniske minoriteter i deres forsøg at løse hverdagens integrationsopgaver.

Sprogstimulering og sprogtilegnelse

Målet med denne workshop var at udforske samarbejdsfladen mellem biblioteker og de professionelle sprogformidlere. Sprogstimulering og sprogtilegnelse har længe været et højt prioriteret emne blandt bibliotekarerne. Bibliotekernes mål har i denne forbindelse været at understøtte sproglig socialisering gennem sprogstimulering – bl.a. for at styrke målgruppens bevidsthed om sprogets betydning i integrationsprocessen. Sprogtilegnelsen har til opgave at understøtte de etniske minoriteter i at få et mere afklaret og naturligt forhold til at bruge sproget – såvel det danske som andre sprog. Dernæst ønskede man at fremhæve, hvordan sproget kan bruges til at forøge den lærendes viden om dansk kultur uden dog at ville erstatte første sprog med dansk. I denne forbindelse var et centralt element at få et bedre materialekendskab vedrørende de forskellige danskuddannelser.

Medborgerskab på bydelsplan

Målet med denne workshop var at skabe en forståelse for, at emner som borgerinddragelse og social kapital er centrale i et samfund, hvor flere og flere beslutninger kræver en aktiv stillingtagen fra borgerne. Den politiske kommunikation skelner i dag ikke længere skarpt mellem en privat og en offentlig sfære. Meningsdannelse og beslutningstagen forudsætter i en vis forstand en aktiv og oplyst borger. *Medborgerskab på bydelsplan* havde til hensigt at vise, hvordan man kvalificerer især de etniske borgere til deltager- eller beboerdemokratiet. Ved hjælp af begrebet *social kapital* skulle sammenhængen mellem beboerdemokrati og empowerment anskueliggøres. Borgerinddragelse er i denne sammenhæng tænkt som en strategi til at fremme den brobyggende frem for den afgrænsende sociale kapital. Workshoppen var koncentreret om ressourcebegrebet.

Kulturelle udtryksformer

Målet med denne workshop var at vise, at integration ikke kun rummer funktionelle aspekter men også kreative og kunstneriske dimensioner. Man ønskede gennem praktiske eksempler at vise, hvordan kunstneriske aktiviteter beforder fantasi og kreativitet og hvordan brug af kreative medier kan styrke minoritetsgruppernes sociale og kommunikative kompetence. Fotografiet og fortællinger som kreative udtryksformer skulle vise to sider af kunstens integrationspotentiale. Gennem fortællinger, der især henvender sig til børn og unge, skulle der vækkes drømme og skabes alternativer til oplevede begrænsninger i eget liv. Fotografiet blev brugt som medium til at dokumentere, berette om og offentliggøre egen livshistorie. Grundlæggende for denne workshop har været antagelsen, at mennesker kun opdager deres styrker ved at opleve gennem et andet medium og ved at reflektere over det op-

levede sammen med andre. Oplevelse, refleksion og kommunikation har som væsentlig forudsætning at kunne udtrykke sig. Workshopen har sat sig for at vise, hvordan man målrettet kan arbejde med minoritetsgrupperes kreative kompetencer.

Kulturel læring i dialog

Målet med workshopen har været at formidle viden om og indsigt i kulturens forskellige værdisystemer. Formidlingen af kulturelt betinget viden anses for at være en nødvendig forudsætning for en effektiv og fremadrettet videnspraksis. Det dialogiske perspektiv i læringsprocessen understreger at læring – både den formelle og den uformelle – sker i interaktion og dialog med den generaliserede anden, som repræsenterer kulturens symbolsystemer. Kulturel læring skal bidrage til at vise, hvordan dannelse og udvikling af en stabil jeg-identitet betinger hinanden. I den forbindelse har det været vigtigt at belyse, hvordan biblioteksrummet understøtter læringsprocesser.

Hvordan kommer vi videre?

Målet med afslutningskonferencen har været at præsentere forskellige integrationsprojekter for de målgrupper, som Eksperimentarium for Integration har arbejdet sammen om i de forgangne to år. Desuden skulle ideen om det levende og eksperimenterende værksted formidles gennem en formidlingsform, der lignede værkstedsprocessen. Den samtidige præsentation af forskellige integrationsprojekter skulle synliggøre nødvendigheden af en funktionsbestemt arbejdsdeling og et synergifremmende samarbejde. Endeligt skulle der findes svar på spørgsmålet om, er vi kommet videre og hvordan kan vi komme endnu længere i vores integrationssamarbejde.

Følgende projekter er blevet præsenteret på afslutningskonferencen: 1. Samarbejde med de frivillige; samarbejdsmuligheder er blandt andet demonstreret ved projektet IT-guider fra Århus Kommunes Biblioteker. 2. "Alle børn i Ishøj læser" er et projekt, hvor læseglæde og eksperimentet med skriftsproget var i centrum. 3. Oplysningsaktiviteter, der hjælper borgerne med at løse hverdagens integrationsproblemer, blev præsenteret via "Den frie Rådgivning", "Miljøambassadører" og "Sundhedsplet i biblioteket". Disse projekter hører alle sammen hjemme i Vollsmose. 4. Projektet "Bydelsmødre" viser, hvordan aktive personer fra minoritetsgrupperne formidler viden og information til personer med indvandrerbaggrund. Der bygges bro mellem enkeltpersonerne og myndigheder gennem empowerment.



Afslutningsvis er grundideen med de enkelte projekter og ”Eksperimentarium for Integration” blevet samlet i en fremadrettet strategi om fremtidige samarbejds muligheder. Her blev det understreget, hvor vigtigt værkstedstanken og samarbejdet med de stærke og fremadrettede aktører på området for biblioteksudviklingen er. På den måde kan der skabes momentum i integrationsarbejdet.

Følordninger

Følordninger er en forholdsvis ukendt organisationsform i bibliotekssammenhæng, selvom man længe har arbejdet med den bagvedliggende filosofi, nemlig videndeling. Andre former så som sidemandsoplæring, coaching, konsulentvirksomhed eller sparring er blevet brugt noget oftere. Videndeling bygger på en antagelse om, at der findes værdifuld viden et sted i organisationen, at denne viden kan identificeres og gøres tilgængelig for andre gennem specifikke formidlingsaktiviteter.

At man valgte følordninger som form for videndeling kan forklares med to projektspecifikke forhold. For det første er biblioteksbetjening af etniske minoriteter en aktivitet med en stor diversitet og regional spredning. Centrale løsninger rammer ikke de særlige udviklingsbehov, som det enkelte bibliotek har. Følordninger er en fleksibel formidlingsform, der hurtigt kan tilpasses specifikke ønsker. Man kan gå i lære hos hinanden og lære af hinanden, uden dermed at hierarkisere og formalisere

re videndelingsaktiviteter. Al viden er lige vigtig - bare den kan formidles. For det andet henvendte *Eksperimentarium for Integration* sig ikke udelukkende til bibliotekarer. Inddragelse af andre faggrupper og en ligeværdig deling af viden kan - således antagelsen - nemmere iværksættes, hvis man deler praksisviden og ikke arbejder med anvisningsviden, som konsulenter normalt råder over.

Kort oversigt over udbudte følordninger

Sprogtræning på biblioteket – *Danskcafeen* formidler viden om, hvordan sprogtilegnelse, læsestrategier og opbygning af en relevant materialesamling, herunder licensbetalte sprogtræningsprogrammer foregår i bibliotekets regi. Samarbejde med frivillige og sprogskoler samt de sociale, kulturelle og indlæringsmæssige forudsætninger blev berørt i denne følordning.

Biblioteksledelse i forandring er tænkt som samtale om de ledelsesmæssige udfordringer, der knytter sig til institutioner i en kulturelt mangfoldig omverden. Samspil mellem almindelige biblioteksopgaver og specifikke projektrelaterede aktiviteter samt prioritering, vedligeholdelse af samarbejdsrelationer og ansvar for den fortløbende udvikling af personalets kompetence stod i centrum for denne følordning. Omdrejningspunktet var spørgsmålet om, hvordan den ordinære drift vægtes i et brugerdrevent bibliotek.

Kvinder i et kulturelt mangfoldigt samfund omfatter to projekter, der henvender sig til socialt og kulturelt isolerede kvinder: Vi læser avisen – SAMMEN og Mosekonerne. Gennem forskellige aktiviteter, så som avislæsningen, udflugter, foredrag, kreative udtryksformer ønsker man at styrke deltagernes selvtillid og kompetencer. Følordninger formidler erfaringer og viden om, hvordan man arbejder inkluderende og empowermentorienteret.

Projekt leg og læring videregiver viden om, hvordan man arbejder med børn og unge i socialt belastede kvarterer. Planlægning og evaluering af aktiviteter, inddragelse og fastholdelse af deltagere samt udvikling af et læringsperspektiv for ikke-boglige unge har været i centrum for denne følordning. Emner som læselyst, uddannelse, brug af IT-værktøjer eller sundhed ligger til grund for de erfaringer og den viden, man over en tiårs periode har samlet og udviklet til et koncept for empowerment af børn og unge.

Fra henvendelse til praksis er en følordning, hvor bibliotekets arbejdsformer tematiseres ud fra et netværks- og projektperspektiv. Netværket anses for at være det værktøj, der bedst skaber samarbejde og synergi med de lokale organisationer og institutioner. Projektformen bruges til at fokusere på særlige opgaver eller problemfelter. Som eksempler på eksterne samarbejdsrelationer anføres Odense Symfoniorkester, Ældrerådet, Teater Momentum eller Odense Filmværksted.

Der blev udarbejdet en drejebog for, hvordan disse følordninger bedst administreredes – såvel internt i huset som i forhold til udefra kommende henvendelser. Her har et grundlæggende princip været, at aktiviteterne skulle være inddragende. Selvom det var tovholderens ansvar at tilrettelægge sit fagområde, så var det hele husets opgave at støtte op om ordningen gennem udvikling, kritik og refleksion. Inklusion har også været nøgleordet i forhold til de personer og institutioner, der henvendte sig til stedet. Man udviklede i den forbindelse tre værktøjer: en huskeliste til forventningsafklaring; en kontraktformular angående følordningerne; et evalueringsskema. Følordninger har været en ret omfattende fornyelse af bibliotekets hidtidige praksis, der havde fået overskriften: ”at formidle er at lære to gange.”



Ti
lli
d,

relevans og at være kendt i miljøet er nogle faktorer, der skal være tilstede på udbudssiden. Direkte nytteværdi, ressourcemæssigt overskud og strategiske satsninger er de præferencer, der har indflydelse på efterspørgernes beslutninger. Først når faktorerne matcher hinanden, kan man regne med et positivt resultat. På den baggrund var det en ret vidtrækkende beslutning, da man begyndte at udvikle følordningerne som en ny form for praksislæring.

Praksislæring: evaluering af workshoprækken og følorderne

Evaluering: metodiske overvejelser

Evalueringen består af tre forskellige aspekter; for det første ses nærmere på deltageres tilfredshed med følorderne og workshoprækken; dernæst vurderes relevansen af de tilbudte læringsforløb; og til sidst undersøges deres anvendelighed i forhold til et konkret udviklingsprojekt – nemlig skabelsen af Medborgercenter Albertslund.

Vurderingen af deltageres tilfredshed sker, hvad angår workshoprækken, på basis af spørgeskemaer, der udleveres umiddelbart efter afholdelsen af workshoppen. Denne fremgangsmåde er blevet valgt af rent praktiske grunde. For at sikre en høj svarprocent, har man ikke villet udlevere skemaerne tidsforskudt. En interviewundersøgelse og de opgavespecifikke spørgsmål i spørgeskemaet skulle give oplysninger om, hvilken relevans deltagerne tillagde de enkelte kurser.

Ligesom ved workshopperne fik de besøgende umiddelbart efter hvert afholdt følorder udleveret et evalueringsskema. Evalueringsskemaet var opbygget efter samme princip som skemaet for workshoprækken. Deltagerne skulle give udtryk for deres tilfredshed og vurdere arrangementets relevans i forhold til deltageres egne arbejdsopgaver, projekter eller funktioner. Også her blev der gennemført en interviewundersøgelse.

Efter Styrelsen for Bibliotek og Medier siden 2008 var begyndt at støtte oprettelsen af medborgercentre, påvirkede det i et vist omfang også *Eksperimentarium for Integration*. Der var flere kursister, der fremhævede i evalueringsskemaerne, at de udbudte kurser især var nyttige i forbindelse med medborgerkonceptet. Derfor var det ret nærliggende at inddrage dette særlige aspekt i evalueringen. Det kan derfor være interessant at se nærmere på, hvilke læringsbehov der kunne imødekommes i den sammenhæng.

Valget fald på *Medborgercenter Hedemarken*; der ville have været andre muligheder; både Fredericia Bibliotek og Helsingør Bibliotek har arbejdet med tilsvarende projekter. At jeg besluttede mig for Hedemarken, hænger først og fremmest sammen med, at næsten hele projektgruppen op til flere gange deltog i såvel følorderne som workshopperne. Jeg anvendte i den forbindelse casemetoden, hvor der blandt andet inddrages hensigter, aktiviteter og det sociale omfelt for medborgercentrets oprettelse.

Workshopperne: praksislæring på tværs

Læring i og gennem praksis var det formidlingsmæssige ståsted for *Eksperimentarium for Integration*. Med praksislæring menes, at der læres gennem praksis og med henblik på praksis. Tilsvarende skulle projektets formidlingsformer være med til at forøge indsigten i de processer, det regelsæt samt den kultur, der har indflydelse på det daglige integrationsarbejde i en organisation eller et netværk. Når refleksion er nøgleordet, så forudsætter det en praksis, man kan reflektere over, og begreber, der understøtter refleksionen. I workshopperne er der blevet taget højde for begge læringsdimensioner.

Workshoprækken består af 6 temaer; der blev afholdt 7 workshopper, idet temaet interkulturel kommunikation et blevet gentaget en gang. Workshopperne var åbne arrangementer, der henvendte sig til medarbejdere på bibliotekerne, boligkonsulenter, socialrådgivere, kommunale integrationsmedarbejdere, pædagoger, frivillige og andre faggrupper. Hensigten har været at styrke kompetencerne og samarbejde på det kommunale plan. Derfor var det vigtigt med temaer, der favnede bredt.

Profil af deltagere og tilfredshed

Som sagt forventede man, at der udover bibliotekarer også deltog andre faggrupper. Derfor har projektledelsen fastlagt *succeskriterier* med henblik på, hvor mange der skulle deltage i hver enkel workshop, og hvordan fordelingen mellem bibliotekargruppen og andre faggrupper skulle være. Seksten var blevet sat som mindste tal for deltagelse og en fjerdedel skulle være ikke-bibliotekarer.

Der deltog i alt 152 personer i de afholdte workshopper. Der blev udfyldt 107 evalueringsskemaer, hvilket er en svarprocent på 70 – og dermed tilfredsstillende.

	Ja	Nej	Total
Respondenten har besvaret	107	45	152

Tabel 1:

Ser vi på fordelingen mellem bibliotekarer og andre faggrupper, så tegner der sig et interessant billede. Det fremgår af deltagerlisterne, at respondentgruppen består af 76 bibliotekspersonale og 76 deltagere fra målgruppe 2. Deltagerlisterne fortæller, hvilke opgaver og funktioner kursisterne til dagligt varetager.

Med alle de forbehold der nu kan tages, arbejder kursister, der tilhører anden målgruppe indenfor følgende opgavefelter: ca. en fjerdedel varetager sociale opgaver i integrationsarbejdet, og her er boligkonsulenter den største gruppe; frivilligeorganisationer så som KVINFOs Mentornetværk udgør ca. en femtedel; private eller

kommunale indretninger der har med information, kommunikation og borgerservice at gøre, tegner sig ligeledes for en femtedel; det pædagogiske område var repræsenteret med godt en sjettedel; den sidste gruppe, der bestod af en række varierende fagligheder f.eks. sygeplejersker, studerende eller aktive beboere, udgjorde ca. en ottendedel.

Resultatet er ret overraskende. Man kunne ikke på forhånd regne med så stor en tilslutning fra andre faggrupper. Årsagen hertil kendes ikke helt; men ser man nærmere på deltagerlisterne fra de enkelte workshops, så vælger deltagerne trods alt ud fra faglige overvejelser. I workshoppen ”Medborgerskab på bydelsplan” tog kun fem bibliotekarer del i, mens omkring otte kursister havde tilknytning til det boligsociale område. Det var lige det modsatte ved arrangementet ”Sprogstimulering og Sprogtilegnelse”. Her udgjorde biblioteksfolk den største deltagergruppe. Det vil sige, at den tematiske spredning i workshoprækkerne sørgede for, at andre faggrupper end bibliotekarer fandt vejen til Vollsmose.

Der er dog en stor variation i de arbejdsopgaver, deltagerne til dagligt arbejder med. Denne illustrative oversigt viser, at integration er et meget mangesidigt system af aktiviteter:

"at skaffe" frivillige, der kan og vil matche 2.sprogede småbørn
aktivitetsmedarbejder: unge med særlig behov
beboerrådgivning for børn og unge
sprogtilegnelse for 2-sprogede børn og unge alment
generelt: ansvarlig for drift og udvikling af rollemodelindsatsen
marketing, kommunikation, rådgivning - inden for integration
socialrådgiverstuderende - i praktik på frivilligcenter/selvhjælp
skolebibliotek og undervisning
projektmedarbejdere i medborgercenter, undervisning, traditionelt
bibliotekararbejde
opsøgende biblioteksarbejde/hjemmebesøg og samarbejde med skolerne i området

Tilsvarende var den viden, kursisterne efterlyste, ret forskellig. Det kunne være alt fra ”bedre indblik i integrationsfremmende materialer” og ”beretninger om, hvordan andre gør” til ”flere begreber, der hjælper at forstå det daglige integrationsarbejde bedre.”

Erfaringerne med integrationsarbejde var ligeledes ret spredte. Det fremgår af tabel 2, at den gruppe, der i mere end et år har arbejdet med integrationsopgaver udgjorde knap 60 %. Det giver på den ene side gode forudsætninger for vidende-

ling og praksislæring, fordi de erfarne kunne give deres viden videre til de nyankommende. På den anden side ønskede denne gruppe en refleksion af deres arbejde for at opspore nye muligheder – et behov, der ikke nødvendigvis indfries gennem videndeling. Jeg kommer tilbage til denne problemstilling, når jeg belyser de pædagogiske aspekter i formidlingsprocessen.

	mindre end tre måneder	mellem tre måneder og et halvt år	mellem et halvt og et helt år	mellem et år og tre år	mere end tre år	Total
Har arbejdet med disse opgaver i:	21	14	9	22	40	106

Tabel 2:

De faglige netværk synes at være veludbyggede, som der fremgår af tabel 3.

	Ja	Nej	Total
Jeg har et netværk, jeg diskuterer faglige problemstillinger med?	86	17	103

Tabel 3:

Mange kom derfor til Vollsrose for at vedligeholde eller udbygge netværksrelationerne. At være koblet til faglige eller kommunikative netværk anses for et vigtigt redskab i det daglige arbejde; netværk samordner aktiviteter og understøtter samproduktion af viden.

I et af interviewene gives udtryk for, at der overordnet savnes koordinering i bibliotekernes integrationsarbejde og at EFI skulle have varetaget denne opgave.

Det er noget man efterlyser alle vegne: tættere dialog, mere samarbejde, netværk, netværk, netværk – og det er jo vejen frem. Jeg tror i hvert fald, at det ville rykke ved rigtig mange ting, at der kom et samarbejde mellem Bibliotekarforbundets faggruppe BITA, Statsbibliotekets Center for Integration og Eksperimentarium for Integration. P.t. ser det ud som om der er en hel masse forskellige øer og hver ø kører sit eget projekt. Men hvis de tre samarbejdede, så tror jeg, at der vil komme mere power ud af det i forhold til vidensopsamling.

Nogen skal prioritere det her højere, der er mange gode intentioner, men der er ikke noget rigtigt strategisk planlægning på området. (Hamide Kara; integrationsbibliotekar fra Køge Bibliotekerne; 12.02.10)

Sammenfattende kan man sige følgende: Det er interessant og yderst positivt, at workshoprækken kunne tiltrække bredt. Der deltog i alt 152 personer. Workshoppen med den mindste deltagereskare var ”Kreative Udtryksformer” i februar 2009; her deltog 18 personer. Det var workshoppen ”Interkulturelt møde”, der tegnede sig for i alt 38 deltagere fordelt over to gange (maj og juni 2008).

Målgruppe 2, der tilsammen var lige så stor som bibliotekargruppen, bestod af fagfolk og frivillige, der til dagligt arbejder med integration. Gruppen af de professionelle er uhomogent sammensat; den repræsenterer det sociale, det kommunikative og det pædagogiske spektrum i integrationsarbejdet. Gruppen af de frivillige var for det meste tilknyttet KVINFOs mentornetværk. Succeskriterierne er mere end opfyldt. Der kom 56 personer mere, end projektledelsen havde forventet; og gruppen af biblioteks eksterne deltagere var dobbelt så stor som antaget.

Om tilfredsheden: Hvad fik deltagerne med hjem?

Tilfredshed indfinder sig, når workshoppernes indhold opleves som relevant. Indhold skal være udfordrende og formidlingsformen afstemt med de faglige problemstillinger, deltagerne møder i deres daglige videnspraksis. Dertil kom, at den faglige mangfoldighed, som deltagerne repræsenterede, skulle opleves som berigelse ikke som en hæmsko i diskussionen.

Projektledelsen kendte til bibliotekarens læringskultur, men ikke til de andres. Udfordringen bestod således i at skabe en dialog på tværs af faggrupperne. Projektledelsen arbejdede derfor ud fra en antagelse om, at det er vigtigt med at få skabt overgangszoner (boundary zone) eller samtalerum, hvor ideer og mennesker fra forskellige faglige domæner kan mødes, kritisere hinanden og udvikle en dialog og et samarbejde. Overgangszoner er blevet defineret som mødested for mange kontekster, mange regelsæt og mange stemmer. Antagelsen er realistisk, fordi den gengiver de vilkår, det daglige integrationsarbejde er præget af.

Hvordan sikrer man en vis overlapning eller berøringsflade i workshopperne? – dette var et centralt spørgsmål. At have kendskab til hinandens regelsæt, selvforståelse og sprog, var vigtigt ved planlægningen af workshopperne. Men endnu vigtigere var at etablere en ramme, hvor det er muligt at løse de faste faglige relationer for en lille stund og derved sikre en form for fælleslæring.

Hvordan gik det så med workshoprækken?

Man kan sige, at deltagerne i workshoprækken var meget tilfredse. Det fremgår af tabel 4, at et stort flertal enten var i meget høj grad tilfreds eller i høj grad tilfreds med workshoppernes indhold og at workshopperne næsten fuldstændig levede op til deres målsætninger. Der var med andre ord stor overensstemmelse mellem det, deltagerne forventede, og de læremål, der skulle indfries gennem workshopperne. Ud fra det kan siges, at projektledelsen har kunnet ramme de læringsbehov, der eksisterer blandt de faggrupper, der arbejder med integrationsopgaver på det kommunale plan.

Workshoppens formål og dine forventninger

	I meget høj grad	I høj grad	I middel grad	I nogen grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Hvordan har workshoppen levet op til sit formål?	35	53	17	1	0	1	106
Hvordan har workshoppen levet op til dine forventninger?	35	49	19	1	0	0	104

Tabel 4:

Det samme billede tegner sig, når man evaluerer kursernes niveau. Her er det 87 %, der mener at sværhedsgraden var passende, mens 13 % mener, at niveauet ikke var højt nok. Jeg synes, resultaterne er meget tilfredsstillende, specielt når man tænker på, at projektledelsen ikke på forhånd viste, hvilke målgrupper der ville møde op og hvad deres forudsætninger var.

Det kan være interessant at se nærmere på, om der var nogen afvigelser i graden af tilfredshed i relation til omfanget af arbejdserfaringer. Man kunne forvente, at enten dem uden store erfaringer på området eller dem med mange erfaringer ville kunne blive skuffet i deres forventninger. Også her viser det sig, at der faktisk ingen forskel er mellem de to grupper. Gruppen med mere end 3 års erfaring har været ligeså tilfredse som gruppen med 3 måneders erfaring. Også hvad det angår, kan man sige, at projektgruppen bag *Eksperimentarium for Integration* har ramt rigtigt.

De kvalitative udsagn i evalueringsskemaerne og i de gennemførte interviews be- styrker det positive indtryk. Der er især tre aspekter, der nævnes op til flere gange. For en del deltagere var det vigtigt, at de kunne deltage i kurser, der gav dem inspi- ration til deres daglige arbejde. En anden gruppe var kommet for at få orden i be-

greberne. Det hjalp dem til bedre at kunne reflektere over de daglige arbejdsopgaver. En tredje gruppe mente, at det var dialogen og meningsudvekslingen, der gjorde, at de gik hjem med en positiv oplevelse. I evalueringsskemaerne kom der i alt 91 kommentarer og tilkendegivelser, der viser, hvilke oplevelser, deltagerne tog med hjem.

all-round inspiration - meget fint, tak

meget inspiration til brug af helt konkrete materialer, refleksion over det daglige arbejde

Godt med teori, praktiske input og så dialog.

Jeg er ny på biblioteket, med har tidl. arbejdet med integration og synes faktisk, at denne præsentation af projekter og efterfølgende erfaringsudveksling var yderst relevant

B's helt konkrete forklaringer på sprogtilegnelse og anvisninger på, hvad man kan gøre i praksis

H's indlæg, som gav mig ord på, hvad man oplever dagligt og det var en aha oplevelse

Diskussionen af den stereotype opfattelse af nydanskeren

Identitet i et krydsfelt mellem oprindelseslandets og dansk kultur

Workshoppen gav anledning til en del ny viden og den afsluttende del var også meget inspirerende mhp. at arbejde med etablering af medborgercentre.

Vurdering af relevans

Jeg vil komme med en kort sammenfatning af de svar, der er blevet givet på spørgsmålet, hvordan man kunne tænke sig at arbejde videre med indsigterne fra workshoprækken. I evalueringsskemaerne er der kommet 67 kommentarer, der indikerer, hvilken praktisk relevans, kursisterne tillagde kursernes indhold.

En del kommentarer går på, at kurserne har været en inspirationskilde og en forpligtigelse til at videndele med kollegaer, indkalde til et netværksmøde eller formidle det til andre faggrupper. For eksempel:

Jeg vil lave et sammenkog af de punkter, jeg finder mest relevant for vores bibliotek og gå videre med det til ledelsen og kollegaer i integrationsgruppen

Jeg vil opsummere dagens indhold og videregive det på min arbejdsplads; vil forsøge at bruge det i mit møde med nydanskere professionelt.

Som socialrådgiver kan jeg formidle bibliotekstilbud til forskellige målgrupper, bl.a. flygtninge og indvandrere.

Andre fremhæver den direkte anvendelse af viden i det daglige arbejde. For eksempel:

Jeg vil især tage begrebet "kultur midt imellem" med mig i mit videre arbejdsforløb

I forhold til nyindretning på eget bibliotek

Vi skal netop arbejde med revidering af kerneydelserne med hjælp fra sundhedsfaglig konsulent

En tredje gruppe understreger, at workshoprækken kan bruges i forhold til andre projekter eller til at ændre på relationen til brugergruppen. For eksempel:

Da vi er nystartet med medborgerhus er der meget, der kan bruges. Så jeg vil formidle så godt jeg kan videre af det jeg har fået viden om i dag

Vi er i gang med etablering af medborgercenter i samarbejde med et boligselskab

Håber jeg kan reflektere og integrere ideer i mit møde og arbejde med brugerne. Frem for alt har det været utroligt inspirerende.

Hvordan gik det så med formidlingsformen?

Før den første workshop blev afholdt, gennemførte projektledelsen en pilotundersøgelse blandt bibliotekarer med omfattende erfaringer fra biblioteksbetjening af etniske minoriteter. Hensigten med undersøgelsen bestod hovedsagligt i at finde den rette formidlingsform. Resultatet af den lille interviewundersøgelse var, at respondenterne var mest interesseret i formidling af teoretisk viden, der kunne bruges i den daglige praksis og give anledning til refleksion af egen rolle. Pilotundersøgelsen viste også, at respondenterne synes, at gruppearbejde ikke vil være hensigtsmæssigt, fordi den i al for stort omfang reproducerer den viden, deltagerne i forvejen havde. Formidlingen skulle derimod være udfordrende, hvilket enten kunne ske gennem en præsentation af de nyeste indsigter eller gennem en konsekvent udforskning af egen praksis.

Dette førte til en formidlingsform, hvor praktiske erfaringer udvides med teoretisk indsigt eller hvor teoretisk viden udfordres af praksis. Vekselvirkningen mellem te-

ori og praksis var et konstituerende element for den valgte formidlingsform. Projektledelsen valgte på denne baggrund tre formidlingsformer: seminarformer skulle bruges til formidling af teoretisk viden efterfulgt af diskussioner; workshopformer skulle bruges til udforskning af egen praksis kombineret med teori og debat; i tilfælde af *Kreative Udtryksformer* valgte man en demonstration af, hvordan man gør samt en oplysning og diskussion af de principper, der ligger til grund for selve demonstrationen.

Deltagerne var godt tilfredse med den valgte pædagogik. Graden af tilfredshed var dog ikke helt så overvældende som ved vurderingen af de indholdsmæssige aspekter. 78 synes særdeles godt eller godt om den valgte pædagogik. 27 var tilfredse eller nogenlunde tilfredse.

Formidlingsformen

	Særdeles god	God	Middel	Nogenlunde	Ringe	Total
Hvordan vurderer du workshoppens pædagogiske form?	25	53	23	4	0	105

Tabel 5:

Ser man på nogle af de kommentarer, som deltagerne har tilføjet deres vurdering, så er det for det meste dialog og interaktivitet, der var savnet i nogle af workshopperne.

rent pædagogisk manglede et element, hvor man er lidt mere aktiv, noget kreativt, snak i små grupper (Kommentar fra en deltager i juni-workshoppen 2008)

Jeg har i mine interviews fokuseret på formidlingen. Her tegner der sig samme billede. Overordnet gives der udtryk for stor tilfredshed; i de konstruktivt kritiske anmærkninger fremhæves ønsket om tid til fordybelse og diskussion med kolleger. Stedfortrædende for en række lignende anmærkninger:

Jeg synes workshopformen må være rigtig i den her proces. Det, at man har noget oplæg, som i virkeligheden også meget er spørgsmål, betyder, at der sidder masse erfaringer (til de enkelte workshopper, HE). Og det, der er vigtigt, når man kalder det workshop, er vel også at få de erfaringer i spil med det oplæg. Sådan at vi alle sammen

flytter os – at de kommer i spil og bliver udvekslet og at man hele tiden genererer ny viden eller nye måder at se det på. (Selvstændig konsulent Lykke Jennet Jørgensen, Odense; 22.02. 2010)

Sammenfattende kan man sige, at de valgte formidlingsformer vurderes ret tilfredsstillende. Inddrager man desuden kendsgerningen, at målgruppernes forventninger kun til dels var kendte ved projektets start, må man sige, at projektledelsen har fundet to særdeles relevante formidlingsformer. Men det vil være oplagt, at både seminar- og workshopformen fremover gøres mere dialogorienteret og deltageraktiverende. Om de også skal invitere til debat, kan diskuteres.

Det positive regnskab

Konceptet for workshoprækken bestod af udviklings- og dialogelementer. Elementerne blev brugt til at strukturere praksislæringen og samarbejdet mellem forskellige faggrupper. Ud fra evalueringsskemaerne og interviewene kan man konstatere, at de konceptuelle valg har båret frugt. Workshoppernes indhold er blevet vurderet aldeles positivt. Kursisterne fremhæver både den direkte ibrugtagen af ny viden og mulighed for refleksion og ændring af eksisterende praksis. Kombination af teoretiske oplæg med en refleksion af praksisviden har vist sig at være en frugtbar vej. Formidlingsformen vurderes meget positiv; kursisterne så gerne mere tid til fordybelse og mere rum til deltagerstyret aktivitet.

Tager man succeskriterier bogstaveligt, så har *Eksperimentarium for Integration* mere end opfyldt de opstillede målsætninger: a) der kom ca. en tredjedel flere deltagere end forventet; b) præcis halvdelen var bibliotekseksterne deltagere. At projektet har været relevant, kan blandt andet aflæses af, at den nye viden anvendes direkte og bruges til inspiration i forhold til egen praksis eller i forhold til nye projekter. Oprettelse af medborgercentre nævnes i den forbindelse flere gange.

Praksislæring via følordninger

Konceptet for følordningerne er blevet udviklet i foråret 2008. Følordningerne er blevet implementeret i organisationen i forsommeren; markedsføringen begyndte efter sommerferien. Det ville have været optimalt at kunne præsentere et gennemarbejdet koncept på den første workshop i maj 2008. Markedsføringen ville have været mere målrettet, blandt andet fordi kursisterne kunne se en direkte sammenhæng mellem workshopperne og følordningerne.

Selvom "Eksperimentarium for Integration" startede 2007, kan der næppe være tale om en forsinkelse, idet konceptudviklingen i den afgørende fase er kraftig påvirket af eksterne faktorer. Interessen for følordningerne begyndte dog først at melde sig med udgangen af 2008. I 2009 har der været en aldeles tilfredsstillende aktivi-

tet på området med 17 besøg. Ordningen fortsætter i 2010, selvom "Eksperimentarium for Integration" er stoppet som projekt.

Følordninger var en form for praksislæring, hvor medarbejderne var i centrum. Deres erfaringer og viden samledes i et bæredygtigt koncept. Formidlingsaktiviteterne var umiddelbar relateret til praksis og miljøet i Vollsmose Bibliotek og Læringscenter. Det var derfor vigtigt, at medarbejderne kunne se sig selv, deres viden og kompetencer som en del af konceptet. At italesætte ordningen og opbygge et ejerskab skete på et personalemøde. Efterfølgende begyndte projektledelsen at implementere ordningen i organisationen.

Praksislæring via følordninger har ikke kun i Vollsmose Bibliotek og Læringscenter været en ukendt aktivitet, men også i bibliotekssektoren og på tværs af kommunale forvaltningerne eller mellem faggrupper. Videndeling, der henvender sig til eksterne interessenter, afhænger i høj grad af, at afsenderen fremstår som troværdig samarbejdspartner. Troværdighed blev bragt til veje gennem et klart og velafgrænset koncept.

Gennemførte videndelingsaktiviteter

Som nævnt før blev der tilbudt følordninger med fem forskellige temaer. Når man ser nærmere på de temaer, der er blevet efterspurgt og gennemført, så bliver man nok noget overrasket. Det er kun tre ud af fem udbudte emner, der overhovedet er blevet gennemført; og det er *projekter for kvinder, leg og læring* samt *sprogtræning på biblioteket*. Der blev hverken vist interesse for *Biblioteksledelse i forandring* eller *Fra henvendelse til praksis*. Selv emner, der blev drøftet på workshopperne, fandt ikke stor genklang. *Leg og læring*, som Vollsmose Bibliotek længe har arbejdet med, fik kun en henvendelse. *Dansk Cafeen* - den særlige sprogtræning, som Vollsmose Bibliotek har udviklet i forbindelse med indfødsretskurser - var heller ikke særlig eftertragtet. Emnet stod ellers længe øverst på listen af de områder, som bibliotekerne vil satse på. Den følordning, der fik flest henvendelser, var *Projekter for Kvinder*. *Mosekonerne* og *Avislæsning* blev tilsammen gennemført syv gange i 2009.

Et emne, der slet ikke var annonceret som følordning, viste sig at være meget efterspurgt. *Bibliotekets rolle i lokalsamfundet* blev i 2009 gennemført 7 gange. Det vil sige, at knap halvdelen af de afholdte følordninger hverken var annonceret gennem pjecerne eller henvist til på workshopperne. Følordning dækker emnemæssig over spørgsmål og problemstillinger, der omhandler bibliotekernes og bibliotekarens rolle i kulturelt mangfoldige omgivelser og er karakteriseret ved en høj innovationsdynamik. Det interessante var, at aktiviteterne ikke på forhånd var planlagt. De opfyldte åbenbart et akut behov, som var så stort, at emnet selv har presset sig på. At medarbejderne på Vollsmose Bibliotek tog udfordringen op og frembragte – om

man vil – en sjette følording, tyder på institutionens åbenhed og omstillingsparathed.

Da projektledelsen i sin tid fastlagde succeskriterierne for følordingerne, så var det vigtigt at få deltagere fra biblioteks eksterne miljøer. Lidt optimistisk mente man, at én ud af tre deltagere ikke skulle komme fra bibliotekssektoren, men arbejde bredt med integration. Ud fra det foreliggende materiale er det svært at opføre, hvem der kommer udefra og hvem der ikke gør. Fokuserer man på biblioteksfunktioner er det for eksempel vanskeligt at afgøre, om et føl fra et medborgerprojekt kommer fra et bibliotek eller fra en anden organisation.

Ser vi lidt gennem fingrene med, hvad den rette klassifikation angår, kan man konstatere, at 7 ud af 17 besøgende føl ikke har direkte tilknytning til bibliotekssektoren. Nogle kom fra Røde Kors, andre fra beboerhuse og en tredje gruppe bestod af frivillige, der sammen med en bibliotekar var på besøg i Vollsmose. Det vil sige, at det ikke kun har været medarbejdere fra bibliotekerne, der kunne se mulighederne i at tilegne sig viden gennem deltagelse i praksis.

Der skete endnu en modifikation af det oprindelige koncept. Oprindeligt havde man tænkt på en dialog mellem to personer. Det har vist sig, at der også var et behov for gruppefølordinger. Herning Bibliotek og Greve Bibliotek kom med syv personer hver, fra Assens Kommune deltog fire. At vejlede grupper betyder så, at mentoren skal være godt klædt på for at imødekomme og tilfredsstille gruppernes mangfoldige vidensbehov. Især når det drejer sig om heterogent sammensatte grupper med forskellige personlige og faglige baggrunde kan det være svært at styre formidlingen og tilegnelsen af ny viden.

Praksislæring som refleksion

Ligesom ved workshopperne fik de besøgende umiddelbart efter hvert afholdt arrangement udleveret et evalueringsskema. Evalueringsskemaet var opbygget efter samme princip som skemaet for de afholdte workshops. Deltagerne skulle vurdere arrangementets relevans i forhold til de arbejdsopgaver, projekter eller funktioner, deltagerne til dagligt er involveret i. Der foreligger i alt ni evalueringsskemaer.

Deltagerne har gennemgående været aldeles tilfredse med den form for videndeling og praksislæring, de er blevet præsenteret for eller kunne deltage i. Det fremhæves adskillige gange, at besøget har været meget inspirerende og udbyttet stort. Alle synes, at følordingen havde stor relevans for deres arbejde eller funktion. Deltagerne kom imidlertid med forskellige forventninger. Nogle kom først og fremmest for at kunne stille spørgsmål til personalet eller føre en kollegial samtale. Andre var kommet for at være observatører og overvære de aktiviteter, som Vollsmose Bibliotek er blevet kendt for. En tredje gruppe ville gerne være aktivt delta-

gende, arbejde sammen med mentoren og/eller afprøve ideer. Anden gruppe, altså dem, der kom for at observere, var den største.

At man selv kunne bestemme deltagelsesgraden fremhæves som et stort plus. Ligeledes stod det åbent for den enkelte selv at fastlægge antal timer for deltagelsen. Her er mit generelle indtryk, at deltagerne på forhånd har sat rigelig tid af til deres besøg. Få mente, at selvom de havde brugt 4 eller 6 timer, så har tiden været knap. Sammenfattende kan man sige, at dialogprincippet, som ligger til grund for konceptet, fungerede i alle henseender og blev vurderet aldeles positivt af de besøgende føl. Stedfortrædende for adskillige kommentarer, der udtrykker samme tilfredshed, vil jeg citere følgende:

Meget inspirerende besøg. Gav ideer til gennemførelsen af mit eget projekt. Jeg fik også "afmystificeret" det at deltage i denne form for aktiviteter, som er uvante for mig. (Bibliotekar Lotte Norman; Teamleder på Gladsaxe Biblioteker 18.01.10)

Praksislæring og videndeling gennem følordninger er endvidere i høj grad personrelateret, hvor tillid og personligt kendskab spiller en stor rolle i selve processen. I de afholdte interviews udtrykkes stor tilfredshed med denne form for videndeling og praksislæring. Den positive atmosfære under arrangementet, den forudgående forventningsafklaring og den efterfølgende refleksion er blevet fremhævet som positive og strukturerende elementer i en ellers fleksibel og åben formidlingsform. At kende mentoren som en fagperson med en udpræget professionel tilgang til praksislæring har skabt respekt og tillid omkring følordningerne. På den baggrund kan man sige, at følordninger har været særdeles udbytterige og effektive for begge parter.

Sammenlignet med andre former for videndeling, er det især ordningens konkret-hed, der har gjort den interessant for de besøgende føl. Man får ikke bare beskrevet en model for en aktivitet, hører eller læser om den p.t. bedste praksis på området. Man bliver desuden præsenteret for den kontekst, som aktiviteten er udviklet i og legitimerer de enkelte handlinger. Det er ikke ord eller anvisende talehandlinger, men den konkrete praksis, læringen og videndelingen tager afsats i. I modsætningen til konceptet *best practice* er praksislæring gennem følordninger mindre normativ og mere eksplorativ.

Også her - stedfortrædende for mange andre vurderinger - vil jeg gerne citere fra et af interviewene:

Følrdningerne – de var rigtig, rigtig vedrørende for mig, fordi det var der, jeg fik en fornemmelse af, hvordan det foregik; du kan jo læse nok så meget om det, men du skal først erfare den der best practice: at være fysisk tilstede og overvære det, det har sat nogle tanker i gang. Det var en berigende oplevelse. (Hamide Kara; integrationsbibliotekar fra Køge Bibliotekerne; 12.02.10)

Interviewene bekræftede de positive indtryk fra evalueringen. Derudover kom interviewpartnerne ind på nogle af de mere grundlæggende strukturer, der er karakteristiske for denne form for praksislæring. Fordele og ulemper er blevet drøftet. Centralt for følrdningerne er aktiviteter, der er udviklet et sted og med et bestemt formål for øje. Når aktiviteter præsenteres for personer, der kommer andetsteds fra, er det ikke sikkert, at konteksten og rammerne ligner hinanden. Graden af forskellighed har afgørende betydning for, hvordan den efterspurgte viden formidles og tilegnes. Er afstanden stor, vil udbyttet i reglen være relativt lille.



Det er ikke kun den erfaringsmæssige afstand, der kan begrænse det optimale udbytte. Lige så afgørende for succesen er den rette balance mellem refleksion og fascination. Det fremgår ret tydeligt af interviewene, at følrdningens styrke består i

dens umiddelbarhed. Det sete, hørte og erfarede gør indtryk, fordi der uafbrudt sker noget; processen er i gang og det fascinerer. Især når føllet gerne vil overbevises om, at aktiviteterne virker, så får vedkommende nu syn for sagn.

For at gøre afbigt for denne skævhed, har det været vigtigt at få indbygget nogle refleksive elementer i følordningen. Følordningens indre dynamik gør det ikke altid nemt at skabe en modvægt mod oplevelsens fascination. Der skal arbejdes videre med at bringe den rette balance i forholdet mellem umiddelbarhed og refleksion. For at styrke dialogen og den refleksive distance kan det være en fordel, at man i den efterfølgende samtale, kommer ind på de indtryk og oplevelser, som føllet er optaget af. Det er dem, der præger videndelingen. Det kræver til gengæld af mentoren, at han/hun kan sætte sig ind i føllets position og muligvis komme med de spørgsmål, som føllet ikke formår at stille.

Følordningerne er sat i scene på en måde, at de (praksissteder, HE) skal vise, hvordan de gør. Og det betyder selvfølgelig, at den der modsatte udveksling er der ikke så meget plads til. (Katrine Winther Adelsparre; kommunikationsmedarbejder på Albertslund Bibliotek; 17.02 2010)

Spørgsmål skaber en distance. Konstruktiv kritik sikrer, at videndelingen går begge veje. Endeligt kan man bryde fascinations kraft ved at opmuntre føllet til at fortsætte dialogen enten med kollegaer, man til dagligt arbejder sammen med, eller den fagperson, der har organiseret læringen på praksisstedet. Ønsker man at fortsætte med at udvikle følordningerne til et bæredygtigt koncept for praksislæring, vil jeg foreslå, at ordningens refleksive momenter styrkes yderligere.

En anden interessant problemstilling af lignende art opstår, når beslægtede fagligheder mødes. Spørgsmålet er her, hvordan man skaber meningsudveksling, refleksion og kritik samtidig med at man anerkender hinandens forskellige faglige ståsteder. Som et eksempel, der også spillede en rolle i de afholdte interviews, kan nævnes sproglæring på biblioteket.

Bibliotekernes interesse for sprogstimulering og sprogtilegnelse har ført til spændende drøftelser og meningsudvekslinger både blandt bibliotekspersonalet, men også mellem sproglærere og bibliotekarer. For sproglæreren er det teksten, der er i centrum; sprogforståelse er relateret til teksten. Samtalerne bør tage udgangspunkt i tekstens emner, og underviserens aktiviteter bør være fokuseret på at skabe indsigt i sproget. For bibliotekaren er det imidlertid de interaktive aspekter, der fremhæves som vigtige mål for undervisningen.

Der (i en avislæsegruppe; HE) var sådan en løs tone, hvis man kan sige det på den måde. Alle kunne komme til orde. Målet var ikke at have hovedet ned i avisen, men målet er at træne dansk, træne samtalen, få mulighed for at tale sammen, møde andre kvinder – altså opnå socialt samvær. Det var et stort plus, at jeg kunne opleve det. (Hamide Kara; integrationsbibliotekar fra Køge Bibliotekerne; 12.02.10)

Det kan godt tænkes, at begge tilgange til sprogtilegnelsen supplerer hinanden godt, men de mødes sjældent. Bibliotekaren vil ikke være sproglærer; sproglæreren er ikke bibliotekar. At skabe et bedre samspil mellem forskellige faglige domæner er, som tidligere nævnt, en central problemstilling, især når biblioteker aktivt indgår i integrationsnetværk. Det fremgår af evalueringsmaterialet, at synergi og samarbejde på tværs af faggrænser ikke kommer af sig selv; men synergien kan øges, når man i det daglige arbejde implementerer de værktøjer, der understøtter det reflektive potentiale. De hjælper til at få øje på hinandens faglige selvforståelser, regelsæt og praksisser.

Afsluttende vurderinger

Følordningerne har været en vellykket fornyelse af praksislæringen – i hvert fald blandt bibliotekerne. De besøgende føl har været aldeles tilfredse med ordningens muligheder. *Er inspirerende* – har været de mest brugte ord, når dette tilbud er blevet vurderet. Ud fra de fastlagte succeskriterier (3 besøg per måned, hvoraf én ikke arbejder på et bibliotek) kan man konstatere, at ordningen ikke i samme omfang blev efterspurgt som forventet – hvis man altså opgør det i antallet af afholdte arrangementer. Hvis man derimod tæller antallet af besøgende, så kommer man med 33 besøgende tæt på de 36, der skulle komme i 2009. Det lykkes desuden i det ønskede omfang at tiltrække biblioteks eksterne faggrupper eller frivillige. Ordningen fortsætter også efter projektets afslutning.

Der blev tilbudt 5 temaer, men kun tre er blevet efterspurgt. Af de udbudte temaer har det været ”Vi læser avisen – SAMMEN” og ”Mosekonerne”, der tegnede sig for de fleste besøg. Det fremgår af de afholdte interviews, at det især var den høje grad af faglighed og professionalisme, der var årsagen til den store efterspørgsel.

Temaet *Bibliotekets rolle vedrørende integration i lokalsamfundet* er en interessant nyskabelse eller, om man vil, brugerdreven innovation. Temaet har ikke været på listen af tilbudte følordninger; men i forbindelse med, at medborgerkonceptet var ved at blive implementeret, opstår der pludselig et nyt behov for læring og videndeling. Mange opsøgte *Eksperimentarium for Integration* for at lade sig inspirere eller se, hvordan man gjorde der. Medborgerkonceptet har udvidet rammen for udforskning af ny viden; konceptet forudsætter en ny portefølje af aktiviteter,

nye organisationsformer og en anden måde at anskue biblioteksfunktionen på. Der var brug for viden, der understøtter udforskning af nye kompetencer.

Sammenfattende kan man sige, at styrken af konceptet for praksislæring gennem følordninger navnlig består i at kunne stille afprøvede erfaringer til rådighed og udforske ny viden. I en periode, der er præget af mange konceptuelle og organisatoriske nyskabelser, er det åbenbart ikke nok at tilegne sig viden gennem de kendte former for praksislæring. Man ønsker at se, hvordan denne viden bruges i praksis, og observere, at den fungerer. Følordninger afmystificerer og sætter fantasier i gang, som der blev fremhævet i interviewene.

Medborgercenter Hedemarken: et casestudie

Det er interessant, at nærmere undersøge om *Eksperimentarium for Integration* har haft en effekt hos de personer eller institutioner, der har deltaget i workshopperne og/eller følordningerne – og i givet fald, hvad effekten så har bestået i. Derfor vil jeg afslutte denne evaluering med at komme ind på de overvejelser og aktiviteter, der er knyttet til etableringen af *Medborgercenter Hedemarken* i Albertslund Kommune, fordi lanceringen af medborgerkonceptet er blevet til et referencpunkt for Eksperimentariets aktiviteter.

Fra bibliotek til medborgercenter

Hedemarken er en del af Albertslund Kommune. Hedemarkens Bibliotek betjener ca. 3000 personer. 2000 bor i selve Hedemarken og 1000 i Vridsløselille. Gruppen af etniske danskere og beboere med anden etnisk baggrund er næsten lige store. Der er markante sociale, kulturelle og aldersmæssige forskelle grupperne i mellem. Adskillelsen mellem danskerne og de etniske minoritetsgrupper er tydelig, selvom de fleste har boet i kvarteret i lang tid. Miljøet i Hedemarken opleves som opsplittet.

Udfordringen for biblioteket og det kommende medborgerkoncept er at bygge bro mellem kulturelt adskilte miljøer. Relationerne er indadvendte, det vil sige, man er for det meste optaget af sit eget sociale fællesskab. Brobyggende aktiviteter og relationer skal først etableres. Biblioteket udfylder en vigtig rolle som kulturel, social og pædagogisk institution med samlende kraft. Siden halvfemserne organiseres der en række integrerende aktiviteter med kreativt, pædagogisk og socialt sigte; de henvender sig først og fremmest til indvandrerguppen. Albertslund Bibliotekerne opretter et medborgercenter for at modvirke den sociale og kulturelle segregation, der præger området.

Medborgercenter: udvidelse af bibliotekets kompetenceprofil

Hovedoverskriften for medborgercentret er: *at lære hinanden at kende ved at skabe relationer*. Gruppen, der står bag oprettelsen af medborgercentret i Hedemar-

ken, mener, at medborgercentret kan opbygge bibliotekets kompetenceprofil, men der skal også noget nyt til, hvis de socialt og kulturelt inkluderende effekter skal forstærkes. Hvad det nye består af, det skal udviklingsprocessen vise.

Den første udfordring for det nye medborgercenter i Hedemarken bestod i en terminologisk afklaring. *Medborgercenter* er lidt ukendt indadtil, men stadig ret fremmed udadtil. Bibliotekets medarbejdere møder tit spørgsmålet: Skal vi ikke længere være et bibliotek?

Så spørger de (beboerne og interessenterne, HE): Og hvad er så det for noget? Og så skal jeg så forklare, hvad det er for nogle aktiviteter; men det er svært. Jeg siger, vi er stadigvæk et bibliotek, vi udvider bare. Og det er også derfor, vi har besluttet, at vi hedder *bibliotek og medborgercenter*. (Katrine Winther Adelsparre, Albertslund Bibliotek; 17.02. 2010)

Det er nu ikke kun terminologien, men også aktiviteterernes indhold, der skal markere en forskel i forhold til biblioteket. Den interne afklaring gik således ud på at fastlægge, hvor omfattende nyjusteringerne kan og skal være. For det var åbenbart ikke kun et spørgsmål om, hvordan man bedst tilpasser bibliotekets funktioner til de forventninger, som områdets specifikke sociale og kulturelle infrastruktur lægger op til. Man skulle desuden sørge for, at beboerne kunne se sig selv i den nye konstruktion – kunne genkende biblioteket i det nye center.

Medborgerkonceptet skal derfor rumme både kendte og nye aktiviteter; til de kendte aktiviteter hører "Vi læser avisen – SAMMEN", Lektiecafeen og undervisningen i IT. Som nye aktiviteter nævnes erindringsværksteder, læringsaktiviteter og flere arrangementer. Det specifikke indhold i aktivitetsporteføljen er blevet identificeret gennem en brugerundersøgelse. Set fra et kompetenceudviklings- og et læringsperspektiv er der brug for videndeling og udforskende læring.

Hedemarken som medborgercenter skulle fuldstændig omdefineres; det kan ikke nytte noget, at det bare er et klassisk bibliotek; vi var nødt til at have nogle andre funktioner og andre arbejdsopgaver og andre tilbud. Og det betyder rigtig meget for bibliotekarrollen. Det jeg generelt oplever, når jeg er på Hedemarken, er, at det ikke er min sædvanlige bibliotekarrolle, som er så meget fremme. Det er min menneskelige rolle. Man sætter sig selv i spil på en anden måde. Når man er dernede, så er det ikke nok med at være en dygtig bibliotekar. Man skal kunne kommunikere med de mennesker, der er der. (Marianne Ellert, Albertslund Bibliotek; 4.03. 2010)

Opgaven var så at sikre en vis kontinuitet i fornyelsen. Det vil sige, at der var tale om fire opgaver med hver sin indre logik. For det første skulle man finde på nye funktioner, opgaver og aktiviteter – denne del af opgaveporteføljen skulle markere det nye i medborgerkonceptet. For det andet skulle man tilpasse medborgerkonceptet de allerede veletablerede opgaver og aktiviteter. Ændringerne bestod i at fokusere, udvide eller begrænse. Tredje opgave drejede sig om at sikre bibliotekets klassiske opgaver, gøre dem synlige og give dem betydning, således at de ikke druknede i det nye. Den fjerde opgave lader sig bedst gengive ved spørgsmålene: Hvordan sikrer man med de fornødne kvalifikationer? Hvordan nybestemmer man egen faglighed samt rolle? Hvordan skaber man et velfungerende samarbejde, hvor man bestandigt sætter egen faglighed i spil og udfordrer de andre kompetencer?

Kompetencer i et læringsperspektiv

Omfanget af læringstiltag kan variere. På den ene ende af skalaen findes den traditionelle og forsigtige læring; her gælder det om at afstemme kendt viden til velfungerende handlingsrutiner. Målet er at optimere og fintune den gældende praksis. I den modsatte ende har vi den udforskende læring. Her er det tvivlen eller ikke-viden, der er i fokus. Endemålet er at finde den rette blanding mellem nye og kendte aktiviteter i en ændret ramme: medborgerhuset. Fornødne kompetencer til udvikling, implementering og gennemførelsen af konceptet kan allokeres på mange måder. Vi vil udelukkende kigge på, hvad *Eksperimentarium for Integration* er blevet brugt til i forbindelse med at oprette et medborgercenter i Hedemarken.

Ud fra tanken om kontinuitet i fornyelsesprocessen vil jeg først se på de aktiviteter, der allerede er etableret i Hedemarken: lektiecafeen og avislæsning for kvinder. Albertslund Bibliotekers fagperson inden for sproglæring og sprogstimulering har været fæl på Vollsmose Bibliotek og har fået en grundig indføring i avislæsningen for kvinder. Føllet vurderer projektets styrker og svagheder. Efter at være vendt tilbage til Hedemarken arbejdes med erfaringerne fra Vollsmose; der udvikles et mere alsidigt koncept. Sprogtiltagene skulle både rumme sociale og kognitive aspekter; deltagerne selv skulle være aktive sprogbrugere. Besøget i *Eksperimentarium for Integration* har sat en udviklingsproces i gang, der førte til en modifikation af det oprindelige koncept og en version, der var tilpasset behovet og kompetencerne i Hedemarken. Her er der tale om en reflektiv udnyttelse af allerede kendt viden.

Ser vi på de mere ekspansive læringsaktiviteter, så gælder det om at forankre medborgertanken i beboernes bevidsthed, at skabe relationer og at skabe en samarbejdsplatform med andre institutioner og de frivillige. I modsætning til avislæsning eller sprogcafeer på biblioteket er den udfordrende læring ret omfattende og forbundet med en vis usikkerhed. Der skal findes nye aktivitetsformer, der på sigt er bæredygtige og skaber relationer i lokalsamfundet.

Vollsmoses eksperimentarium har i denne sammenhæng fungeret som et tegn på, at der muligvis findes svar på ens spørgsmål eller at der er i det mindste er et sted og nogle mennesker, der kan hjælpe at stille de rigtige spørgsmål. Henriette Lind Nissen, børnebibliotekar i Hedemarken, beskriver workshopperne som mulighed for at hente konkret inspiration, da medborgercentret skulle opstartes. For hende bestod udfordringen og den ekspansive læring i at få en bedre forståelse for tværfagligt samarbejde.

Det er jo en balancegang; på den ene side vil man gerne starte en masse nyt op; og på den anden side skal man også huske, at det er noget, der kræver en vis faglighed. Noget, der har inspireret især os til, er det med samarbejde, netværk - at man kan trække på andres erfaringer og på nogle netværk og få noget op at stå i fællesskabet. (Henriette Lind Nissen, Albertslund Bibliotek; 4.03. 2010)

Katrine Winther Adelsparre har brugt besøget i Vollsmose til at supplere aktivitetslisten for medborgercentret Hedemarken: Hvilke aktiviteter har man der? Hvordan har de gjort det? Hvad er forudsætningerne for deres aktiviteter? Det var de stillede spørgsmål. Her er hendes konklusion:

Det vi fik ud af det: det var en kæmpe inspirationsoplevelse som gave. Jeg fik jo virkelig tændt Gül (biblioteksmedarbejder fra Hedemarken; HE). Hun fik en meget bedre fornemmelse af, hvad et medborgercenter er; hun har jo også fået det via ord, nu kunne hun se konkret, hvad det var.

Det er et kæmpebehov, at man kommer ud og ser, hvad andre laver, knyttet nogle personlige kontakter. Det kræver meget energi at sparke projektet i gang. At være derovre og at få den energi, der er uvurderligt. (Katrine Winther Adelsparre, Albertslund Bibliotek; 17.02. 2010)

Set med læringsbriller har *Eksperimentarium for Integration* understøttet den afklaringsproces i Hedemarkens projektgruppe. Konceptet skulle fyldes med liv. At man i den situation havde et sted og kendte nogle personer, der kunne hjælpe til, når egne tanker skulle konkretiseres, når inspiration skulle hentes, når egen rolle skulle nytolkes – vurderes som praksislæringens store fordel.

Hvad angår workshops og følordninger: de har haft en rigtig god funktion. For nogen har det været en ahaoplevelse. (Marianne Ellert, Albertslund Bibliotek; 4.03. 2010)

Sammenfattende kan man sige, at kompetenceudvikling har været en proces med input fra mindst tre forskellige steder. For det første har der været behovet at redefinere biblioteksfunktionen, således at den svarer til områdets udfordringer og

borgernes mulige behov. At Styrelsen for Bibliotek og Medier lancerede medborgerkonceptet, gav udviklingen en bestemt drejning: biblioteksfunktionen blev udvidet i et sådant omfang, at der var brug for udforskende læring. For det andet var det nødvendigt at få udviklingsopgaven konkretiseret. Dette skete blandt andet gennem rapporten "Lokale liv", hvor mulighederne for etableringen af medborgercenter med en specifik profil for Hedemarken kortlægges.

Så var der kompetencerne, som *Eksperimentarium for Integration* har bidraget til at udvikle. Ud fra ideen om kontinuitet i fornyelsesprocessen blev workshoprækken og følordninger brugt til at dele viden og fremme den udforskende læring. Vollsrose har fungeret som tegn på at udvikling er mulig.



Resultater og anbefalinger – det positive regnskab

Eksperimentarium for Integration startede som projekt i 2007 og blev afsluttet i efteråret 2009 – bort set fra følorderinger, der også tilbydes i 2010. Jeg vil efterfølgende opsummere de resultater, der er opnået gennem projektet, og komme med anbefalinger, der er dels af almen og dels mere specifik karakter.

Resultater

1. Tværfaglighed har været et af projektets udgangspunkter og prioriterede mål. Et vigtigt succeskriterium har derfor været at kunne tilbyde viden og innovativ læring til flere faggrupper. Man skelnede mellem en primær målgruppe, som bestod af medarbejdere på biblioteker, og en sekundær målgruppe, som var åben for alle, der var tilknyttet til integrationsopgaver i lokalsamfundet. Det lykkedes særdeles godt at samle deltagere fra bibliotekssektoren og fra den sekundære målgruppe. I workshoprækken deltog ca. 150 personer; begge målgrupper var lige store. Til de såkaldte følorderinger kom der lidt flere interessenter fra biblioteksverdenen.

Resultatet er i to henseende interessant. For det første har der været et behov for koordinering og samarbejde på tværs af fag og forvaltninger: projektet formåede at indfri dette behov. For det andet var der fokus på viden og informationer; deltagerne skelnede åbenbart ikke mellem, hvem de delte deres viden med, men om det var relevant viden, man delte med hinanden. Faglig viden og relationelle færdigheder udgør øjensynligt en ny kompetenceprofil.

2. At formidle kompetencer vedrørende kreativ entreprenørskab i forhold til biblioteker og lokale integrationsnetværk har været projektets andet overordnede mål. Der tales om innovationer, når tre krav er opfyldt: et produkt, en proces eller en service skal være *ny, nyttig og implementeret*. (se model s. 8) Ud fra erfaringerne med projektkulturen i Vollsmose blev der især lagt vægt på de kulturelle aspekter i entreprenørskabet; kursisterne blev understøttet i at gøre deres ideer og visioner konkrete og robuste. Succeskriteriet var af kvalitativ art: at have tillid til at egen ide lader sig gennemføre. Til dette formål egnede følorderingerne sig glimrende, idet de var baseret på praksislæring, der er konkret i sig selv. Mange af deltagerne gav udtryk for, at det især var oplevelsen og anskuelserne af aktiviteterne, der har overbevist dem om bæredygtigheden af deres egen projektide.
3. Den anvendte og tilpassede model for den udforskende læring viste sig at være aldeles nyttig. Begrebsmæssigt at kunne skelne mellem udforskning af ny og udnyttelse af kendt viden på den ene side og mellem gamle og nye aktiviteter på den anden side viste sig at være frugtbart, når det drejer sig om at udvikle en

innovativ læringskultur. Kursisterne repræsenterer forskellige faggrupper og deres biblioteker befinder sig på forskellige udviklingsstadier. Tilsvarende var deres forventninger til læringens indhold og omfang uens. Videndeling og udforskning, konkret viden og teoretisk indsigt befinder sig i en vekselvirkning. Det fremgår af evalueringen, at man i høj grad formåede at imødekomme kursisternes individuelle læringsbehov. Modellen (s. 17) giver også mulighed for i større grad end tidligere at differentiere mellem forskellige læringsformer og udvikle mere behovsspecifikke formidlingsstrategier. Modellen understøttede læring i innovativt entreprenørskab.

4. Samarbejdet mellem Odense Centralbibliotek hhv. Vollsmose Bibliotek og Læringscenter og Danmarks Biblioteksskole viste sig at være meget frugtbar. Det var især samarbejdet angående *læring i og gennem praksis*, der viste, at teoretisk indsigt og refleksion over egen integrationspraksis spillede godt sammen. Her bestod Biblioteksskolens bidrag først og fremmest i at gøre det sociokulturelle perspektiv på læring mere praksisnært. Projektmedarbejdere fra Vollsmose Bibliotek og Læringscenter leverede viden om projektkulturen i Vollsmose som kollektiv ressource i og tolkningsmønstre for det lokale integrationsarbejde. Begge vidensformer blev føjet sammen til et fungerende læringskoncept, der både bekræfter og overskrider præmisserne for praksislæring. Viden overleveres ved at omverdenen fortolkes; denne særlige tilgang betød, at viden og erfaringerne fra Vollsmoses projektkultur har i hele processen været referencepunktet for de tilbudte læringstiltag.

Så vidt de mere overordnede resultater; efterfølgende fremlægges indsigter, der i højere grad afspejler projektets specifikke struktur og ramme.

5. Den tætte kobling mellem *Eksperimentarium for Integration* og Vollsmose Bibliotek og Læringscenter medførte en noget kompliceret organisationsform og til tider ugenomsigtig beslutningssituation. På den ene side var projektet en selvstændig enhed uden direkte forankring i den daglige drift; ledelsesfunktionen blev f.eks. finansieret af projektmidler. På den anden side var personalets erfaringer og viden samt bibliotekslederens positive bevågenhed en nødvendig forudsætning for overhovedet at kunne gennemføre projektet. Matrixorganisationen med to beslutningscentre skulle sikre den nødvendige fleksibilitet og smidighed. Medarbejderne var dog ikke altid klare over, hvem der havde bemyndigelse til at træffe hvilke afgørelser. Konsekvensen var en unødvendig bureaukratisering af beslutningsproceduren. Samspelet mellem projektet og daglig drift kunne have været mere smidig. En del af den positive energi, som projektet kastede af sig, blev opslugt af en ikke altid indlysende fordeling af beføjelser og kompetencer.

6. Workshoprækken var meget relevant i forhold til deltagernes aktuelle og fremtidige arbejdsopgaver. I en besvarelse, der på eksemplarisk vis gengiver mange stemmer, formuleres det på følgende måde: workshoppen gav anledning til en del ny viden og den afsluttende del var også meget inspirerende mht. at arbejde med etablering af medborgercentre. Der blev lagt vægt på en større variation i temaerne: sociale, kulturelle og kreative emner stod i forgrunden. Empowerment var det gennemgående perspektiv for alle lærings- og formidlingsaktiviteter. *New Audience Development* blev italesat som udviklingsstrategi i forbindelse med interaktive integrationsnetværk. Tilrettelæggelsen af de enkelte workshops gav mulighed for udvikling af kompetence i forhold til aktuelle vidensbehov og fremtidige udviklingsopgaver.

Formidlingsmæssigt tog workshoprækken udgangspunkt i deltagernes aktuelle viden og de udviklingsmuligheder, der skabes gennem ny og udfordrende viden. Seminar- og workshopformen anses for at være den rigtige, når det gælder praksislæring; her bringes deltagernes erfaringer i spil på en god måde. Deltagergruppen var mere heterogen, end man i starten havde regnet med; de repræsenterede mange forskellige erfaringer, hvilket er en gave og en fare på samme tid. Tilfredsheden har gennemgående været aldeles stor. Men kunne dog i endnu højere grad have udnyttet erfaringernes vidensgenererende potentiale, hvis man konsekvent havde udfordret formidlingsformens grænser.

7. Følordningerne var en fornyelse af læring gennem og i praksis; de blev flittigt efterspurgt. Konceptets styrke var både at kunne få stillet sikker viden til rådighed og samtidigt afprøve nye ideer igennem. Udforskning af ny viden og videndeling var følordningernes centrale funktioner. De indfrie et ret stort behov. I en periode med mange konceptuelle nyskabelser var det åbenbart vigtigt, at deltagerne kunne føle, observere og tale om, hvordan forandringsprocesser påvirker deres daglige arbejde, selvforståelse og kompetencer. Det lykkedes at tiltrække frivillige og biblioteks eksterne i det ønskede omfang. Ordningen fortsætter også efter projektets afslutning pga. den fortsatte efterspørgsel.

Der blev tilbudt fem temaer, hvoraf især et tema – projekter for kvinder - af forskellige grunde særlig hyppigt blev efterspurgt. Et sjette tema blev udviklet i processen. *Bibliotekets rolle vedrørende integration i lokalsamfundet* var en interessant nyskabelse; i forbindelse med, at Styrelsen for Bibliotek og Medier præsenterede medborgerkonceptet, opstod et nyt behov for læring og videndeling, som kunne indfries via praksislæring gennem følordningerne.

Praksislæring gennem følordninger formidler viden og erfaringer gennem det viste eksempel. Materialet skal være velvalgt og ledsaget af tilpas mange forklaringer. Fascinationens kraft kan imidlertid stå i vejen for en nøgtern vurdering af den viden, der formidles. Det er blevet antydnet, at rammen og scriptet for

praksislæring rent objektivt fremskynder oplevelseselementet, men at det er vigtigt fortsat at have fokus på læringselementet. Balancen mellem demonstration og refleksion er vigtig at opretholde, når det gælder praksislæring via følordningerne.

8. *Eksperimentarium for Integration* bestod ikke kun af aktiviteter med henblik på læring og formidling. Man ønskede også at evaluere materialet for dansk som andetsprog - udarbejdet af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Evalueringsopgaven blev først og fremmest udført i forbindelse med workshoppen *Sprogtilegnelse og Sprogstimulering*. Her blev der både orienteret om materialet og fortaget en vurdering i relation til de tre danskniveauer. Tilbagemeldingerne viser store tilfredshed også med den del af workshoppen. Men der kan næppe være tale om en systematisk evaluering eller ligefrem testning af det foreliggende sprogmateriale. At man kun i reduceret omfang efterkom den del af opgaven, begrundes med opgavens omfang. Testning af sprogprogrammer kræver ressourcer - flere end man i ansøgningen havde regnet med.

Anbefalinger

Eksperimentarium for Integration er afsluttet. På den baggrund giver det ikke så meget mening at komme med anbefalinger, der direkte relaterer sig til den proces, der er blevet evalueret. Anbefalingernes karakter vil derfor være af mere generel art.

1. Udviklingsprojekter med en direkte kobling til driftsfunktioner, kræver nøje overvejelser, hvad angår fordeling af ansvaret og beslutningsbeføjelserne mellem drift og projekt. Matrixstrukturen tillader en særlig fleksibilitet og en god udnyttelse af organisationens potentiale; fleksibiliteten udmøntes imidlertid bedst, hvis beslutningskompetencer og ansvarsområder er transparente. Derfor vil jeg anbefale, at organisationen under inddragelse af de involverede medarbejdere finder frem til en samarbejdsplatform; her skitseres blandt andet kommunikationsveje, beslutningsprocedurer og mæglingspraksisser. Transparens øger samspillet af ressourcer.
2. *Eksperimentarium for Integration* var et praksislæringsprojekt, der i særligt omfang byggede på deltagernes erfaringer. Der blev tilbudt to læringsfora: workshoprækken og følordningerne. For at øge samspillet og synergien vil jeg anbefale, at temaerne i de nævnte læringsfora i endnu højere grad henviser til hinanden. I begge fora tematiseres således samme problemstillinger; men de forsøges løst vha. forskellige læringsformer. Målet må være en integrativ, ikke en kumulativ udforskning af problemstillingen.

3. Workshop- og seminarformen har vist sig at være optimal, når det gælder erfaringsbaseret praksislæring. For at understøtte den erfaringsbaserede tilgang til læring vil jeg anbefale, at der gives endnu mere rum til at deltagerne kan tilegne sig egne og andres erfaringer, reflektere over og offentliggøre dem i relevante læringsfora. En måde at skabe adgang til deltageres erfaringsunivers kunne bestå i, at der blev undervist fra et caseorienteret perspektiv.
4. Følrdninger er en interessant nyskabelse, når det gælder videndeling i og gennem det praksisrelaterede arbejde. Følrdninger virker gennem anskuelsens kraft og fascination. At kunne se og opleve – blev tit nævnt som ordningens store force. For at skabe balance mellem oplevelse og refleksion vil jeg anbefale, at ordningens refleksive og kommunikative elementer styrkes yderligere. Refleksion er endnu mere central, når ordningen ikke kun bruges til videndeling men også til udforskning af ny viden. For eksempel har udvikling af medborgerkonceptet skubbet følrdningerne mere end planlagt i en videnudforskende retning. Her er gensidig refleksion en nødvendighed, hvis praksislæring skal være innovativ – også som læringsform.
5. Hvad angår det tværfaglige samarbejde i lokale integrationsnetværk mangler der specifik viden, der siger noget om styrker og svagheder i tværfaglige samarbejdsprojekter. For at udforske, hvordan samarbejdsrelationer og faglig viden forandrer sig, når integrationsopgaver defineres projektorienteret og tværfagligt, er det vigtigt med en oversigt over eksisterende samarbejdsprojekter og en kortlægning af kommunikations- og interaktionsformerne samt det nødvendige kompetencebehov. Derfor vil jeg anbefale, at området udforskes mere indgående gennem forskning, der sker i relation til et *Eksperimentarium for Integration 2*. Det vil være optimalt, hvis der opslås et ph.d.-projekt med en tilsvarende problemstilling.
6. *Eksperimentarium for Integration* har via modellen (s. 17) og dets formidlingsaktiviteter bidraget til en nuancering af den eksisterende læringskultur på integrationsområdet – i hvert fald hvad folkebiblioteksområdet angår. Balancen mellem videndeling og udforskende læring blev udfordret; det vil være oplagt at forfølge spørgsmålet ”Hvordan skabes der optimale forudsætninger for innovation og nytænkning?” videre i et passende forum. Derfor vil jeg anbefale, at ”*Storbysamarbejde*” – et udviklingsforum mellem Bibliotekerne i Århus, Odense og København – tager dette spørgsmål op og finder en passende form for at få spørgsmålet besvaret. Ved besvarelsen skal der gerne inddrages repræsentanter fra andre faggrupper, der er involveret i lokale integrationsnetværk.

Afsluttende perspektivering

Jeg vil afslutte denne evalueringsrapport med to citater fra et interview; interviewet blev ført med Jacob Lundgård og Mette Rørvig. Jakob Lundgård er leder af integrationsteamet i Assens; det er netop hans erfaringer med det tværfaglige samarbejde mellem de kommunale forvaltninger, der et tegn på nye perspektiver i udviklingen af fremtidige kompetencer på integrationsområdet. Jakob Lundgård ser integrationsteams som kulturtolke, der fortolker og oversætter kulturspecifikke erfaringer og skaber kommunikation forskellige livsverdener imellem. Han fremhæver specielt, hvor vigtigt det er med en eksperimenterende og udforskende tilgang til egen praksis.

Bibliotekerne spiller en meget, meget afgørende rolle som krumtap i civilsamfundets inddragelse, sådan som jeg ser det. Hvis jeg overfører "Eksperimentarium for Integration" til alverdens biblioteker i Assens, så så mit liv helt, helt anderledes ud. Og det gælder ikke kun min kommune, men alle kommuner. Så vil der på forhånd være folk, der var gearet på opgaven. De er så godt gearet på den, at man umiddelbart tænker, at de ordner de mangfoldigheds ting på en anden måde end man kan andre steder. De har slet ikke den fremmedhed; de har en umiddelbar tilgang til den store gruppe borgere, der ekstremt meget har brug for jer. (Jacob Lundgård Virksomhedskonsulent ved integrationsafdelingen i Assens Kommune og stifter af Integrationsforum Fyn; 8.3.2010)

Det er den eksperimenterende tilgang til integrationsopgaver, der åbenbart skaber udvikling og nedbryder organisationernes fremmedhed i forhold til borgere med anden kulturel og etnisk baggrund end dansk. Udforskning af ny viden er således afhængig af en eksperimenterende læringskultur. Selvom evalueringen ikke havde sat sig for at undersøge, om den eksperimenterende læringskultur gør det nemmere for integrationsarbejdere hurtigere at komme i kontakt med ikke-brugerne, kan man dog fremhæve en ting: kommunikation mellem forskellige livsverdener er betinget af at man er opmærksom på erfaringernes mangfoldighed, at man lærer af og med hinanden og at man skaber åbne og samarbejdende netværk og organisationer. Eksperimentariets dialogiske værktøjer har vist sig at være nyttige, når barrierer mellem forskellige faggrupper skulle mindskes. Det ville være oplagt at afprøve deres brugbarhed, når organisationernes fremmedhed i forhold til ikke-brugere skal ændres.

Mette Rørvig har været bosat i Vollsmose i mange år. Hun er jurist og betegner sig selv som aktiv beboer i Vollsmose. For hende består positivt integrationsarbejde i, at være inkluderende og forlade sig på den konstruktive energi, der opstår, når borgerne mødes med tillid og kan udvise ansvar. Hun ser Vollsmose som et ekspe-

rimentarium for integration og et sted, der fungerer som en seismograf for integrationsviljen i Danmark. For hende bygger integration på gensidigt ansvar.

Det er jo ikke nogen hemmelighed, at en stor del af Danmark eller i hvert fald nogle politikere synes, at integration er det største problem i Danmark. Og jeg bor blandt andet dette sted, fordi jeg siger, det er os, der skal løse det. Vi bor sammen; og vi har faktisk boet fredeligt al den tid; hvis vi ikke løfter opgaven, hvis noget går galt herude, så går det galt i Danmark. (Interview den 22.02. 2010. Mette Rørvig – aktiv beboer i Vollsmose)

Grundideen bag New Audience Development er netop, at udvikling kun sker, når opgaven løftes i fællesskab og organisationer ser sig selv som en del af borgernes livsverden. En vigtig forudsætning er, at grænseflader mellem fag bliver til kontaktflader. Derfor vil jeg afslutte rapporten med en henvisning til et kulturpolitisk projekt fra London, hvor ti kulturinstitutioner forsøgte at arbejde *Beyond their walls* for at skabe mere åbenhed og transparens mellem publikum og organisationer:

By creating spaces people can start building work to occupy them (Jude Kelly, Artistic Director, Southbank Centre, London).



Inspiration og referencer

Andersens, J. m.fl. (2003) Empowerment i storbyens rum: et socialvidenskabeligt perspektiv. Hans Reitzels Forlag

Arts Council England (2009) Beyond their walls. Ten major London arts and cultural organisations share experience of working in the public realm. Lokaliseret den 03.06.10 http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/beyond_walls.pdf

Elbeshausen, H (2005) Vi læser avisen – SAMMEN. Avislæsningen som målgrupperelateret kulturarbejde. Om etniske minoritetsgruppers læring på Odense Centralbibliotek. Danmarks Biblioteksskole.

Engeström, Y. (2007) From Stabilization Knowledge to Possibility Knowledge in Organizational Learning. I: Management Learning Vol. 38 (3) 1-5

Engeström, Y. (2007) From Communities of Practice to Mycorrhizae. I: Hughes, J. Jewson, N. & L. Unwin (Eds.) Communities of practice: critical perspectives. London: Routledge.

Engeström, Y (2007) Ekspansiv læring – på vej mod en nyformulering af den virksomhedsteoretiske tilgang. I: Illeris, K. (2007) Læringsteorier - seks aktuelle forståelser. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag

Erpenbeck, J. og V. Heyse (1999) *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster.*

Kupferberg, F. (2006) Kreative Tider. At nytænke den pædagogiske sociologi. Hans Reitzels Forlag

Lave, J. og E. Wenger (2003) Situeret Læring – og andre tekster. Hans Reitzels Forlag

Lehmann, G. og W. Nieke Zum Kompetenz-Modell; Lokaliseret 20.5.2010 på <http://www.bildungsserver-mv.de/download/material/text-lehmann-nieke.pdf>

Lokale Liv - om fortællinger, refleksioner og muligheder for et Medborgercenter i et boligområde i Albertslund; Albertslund Bibliotek 2010

Interviews med

Jurist og aktiv beboer i Vollsmose Mette Rørvig (22.02.10)

Beboerkonsulent fra Fællesdriften under Helhedsplanen Vollsmose Randi B. Rønning (22.02.10)

Projektleder Jette Blåstedt, Vollsmose Bibliotek (22.02.10)

Bibliotekar Bente L. Weisbjerg, Vollsmose Bibliotek (03.12.09)

Integrationsbibliotekar Hamide Kara, Køge Bibliotekerne (12.02.10)

Bibliotekar og Teamleder Lotte Norman, Gladsaxe Bibliotekerne (18.01.10)

Bibliotekar Marianne Ellert, Albertslund Bibliotek (04.03.10)

Bibliotekar Henriette Lind Nissen, Albertslund Bibliotek (04.03.10)

Kommunikationsmedarbejder Katrine Winther Adelsparre, Albertslund Bibliotek (17.02.10)

Indvandrerlærer og biblioteksassistent Irene Nørr, Albertslund Bibliotek (17.02.10)

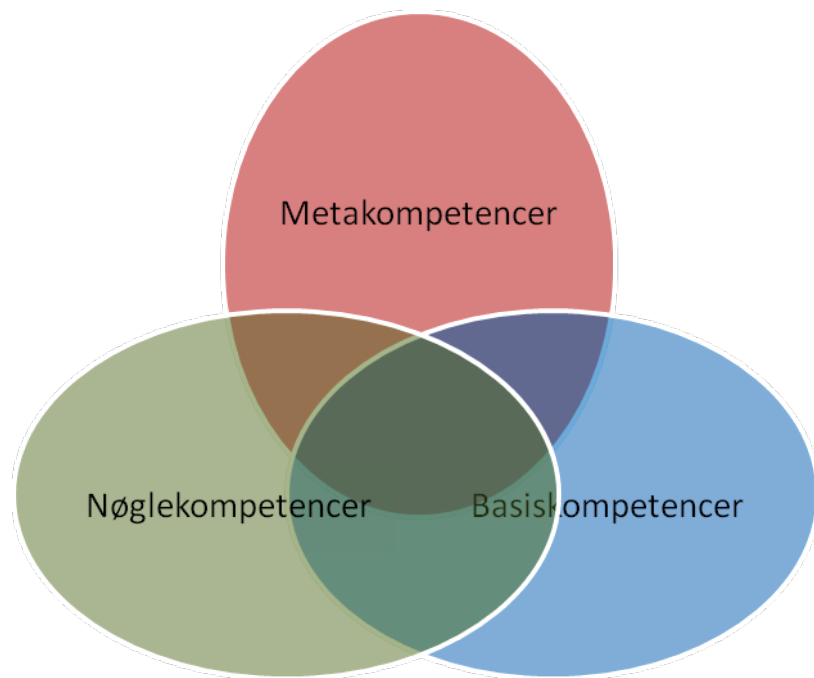
Virksomhedskonsulent ved Integrationsafdeling i Assens Kommune Jacob Lundgård (08.03.10)

Selvstændig konsulent og skuespiller Lykke Jennet, Odense (22.02.10)

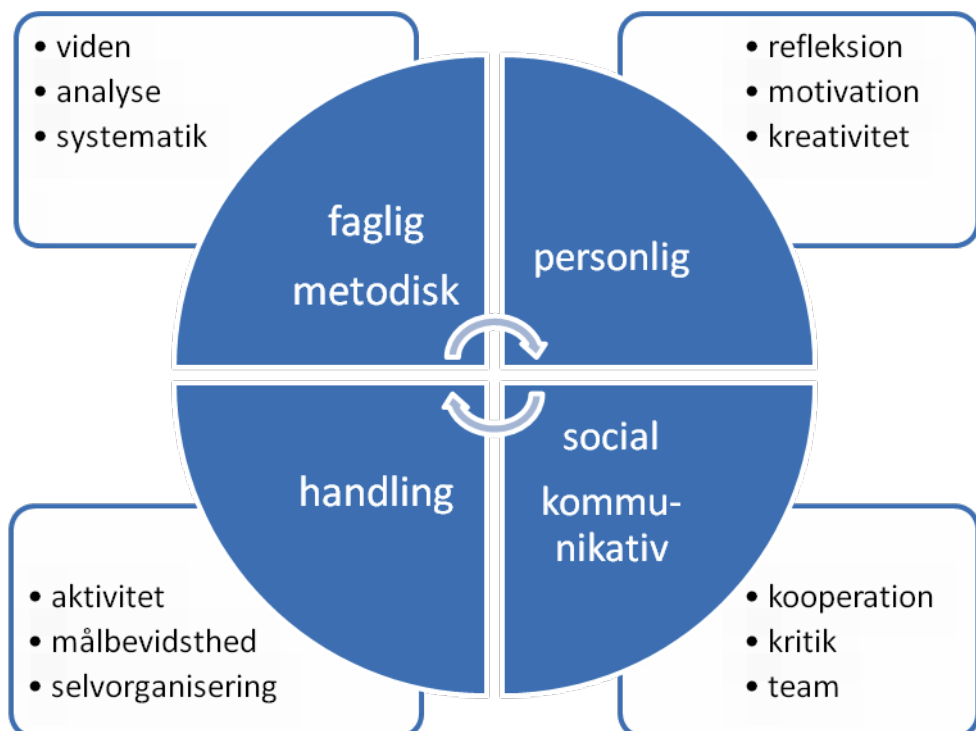


Fotografier: Bente L. Weisbjerg

Bilag 1: Kompetencearkitektur 1



Basiskompetencer



Kompetenceperspektiv: Integration

	Basiskompetencer sat i en integrationskontekst
Personlige Kompetencer	Empati; åbenhed overfor kulturelle forskelle; at være fordomsfrit
Sociale Kompetencer	Interkulturel bevidsthed; at agere konstruktivt i integrationsnetværk; social ansvarlighed;
Handlingskompetencer	Evne til at agere værdsættende og anerkende; at skabe relationer for borgerne;
Faglige Kompetencer	Selvorganiserede aktiviteter på basis af viden om empowerment og social inklusion; at agere udforskende

Definitioner:

Metakompetencer er kompetencer, hvor tilegnelse, organisering eller anvendelse af kompetencerne selv er i centrum; f.eks. lære at lære eller at organisere kompetencer på tværs af faglige skel.

Basiskompetencer beskriver den viden og de færdigheder, der sætter den enkelte i stand til at agere selvorganiseret; til basiskompetencerne regnes faglig-metodiske, personlige, social-kommunikative og aktivitetsorienterede kvalifikationer.

Kompetenceperspektivet fastlægger, hvordan basiskompetencer bliver anvendt og udnyttet. De tilpasses de opgaver, der skal løses. Færdigheder, viden og kompetencer bliver opgave- eller domænespecifikke. Personlige, sociale, faglige og handlingsmæssige kompetencer tager sig forskellige ud - alt efter om der tale om opgaver inden for domænet interkulturel kommunikation, integration, social inklusion eller digital viden.

Kontrakt vedr. fælledninger i Eksperimentarium for Integration

<p>Kontaktoplysninger for ”fællet”:</p> <p>Navn:</p> <p>Stilling/funktion:</p> <p>Arbejdssted:</p> <p>Tlf.:</p> <p>Mail:</p>	
<p>Kontaktoplysninger på Vollsmose Bibliotek & Læringscenter:</p> <p>Navn:</p> <p>Stilling/funktion:</p> <p>Tlf.:</p> <p>Mail:</p>	
<p>Har du specifikke behov eller er du ude efter inspiration/sparring?</p>	
<p>Erfaring på området:</p> <p>Hvad er din erfaring på området?</p> <p>Er du i gang med et projekt eller skal du i gang?</p>	

<p>Deltagelsesgrad:</p> <p>Vil du observere eller f.eks. selv prøve at undervise?</p>	
<p>Hvilken dato vil du gerne i følordning?</p>	
<p>Hvor mange timer kommer du i følordning?</p>	
<p>Kontrakt:</p> <p>Hvilken aktivitet deltager ”føllet” i?</p> <p>Hvilke emner skal vi snakke om?</p> <p>Lav skriftlig evaluering som en del af følordningen (skema: ”Føllets” evaluering)</p> <p>Afbud ringes/mailes til:</p> <p>Navn:</p> <p>Tlf.nr.:</p> <p>Mail:</p>	
<p>Husk at oplyse ”føllet” om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bibliotekets adresse (kørselsvejledning findes på www.odensebib.dk/eksperimentarium) • At vi ikke har en kantine • At du mailer dette skema som bekræftelse • Send også skemaet ”Føllets evaluering” til orientering. 	



Odense Centralbibliotek • odensebib.dk

”Føllets” evaluering

Hvordan fik du kendskab til følordninger?	
Hvilke emner talte I om?	
Hvor mange timer har du brugt på følordningen? Har du f.eks. brugt tid på forberede dig inden du kom?	
Hvilke elementer af følordningen var mest relevante for dit fremtidige arbejde?	
Hvordan har følordningen levet op til dine forventninger?	
Er der elementer, du synes manglede i følordningen?	
Deltagelsesgrad – fik du lov til det, du ville?	
Fik du stillet de spørgsmål du ville? Og fik du brugbare svar?	
Bidrog du med nye ideer til den aktivitet, du deltog i?	
Har du forslag til forbedringer/udviklingsmuligheder til mit arbejde?	
Kender du andre af <i>Eksperimentarium for Integrations</i> tilbud?	
Dine egne kommentarer:	