

# Konsten att samarbeta

*Johanna Hansson*

Den första som hörde av sig och bjöd in till samarbete när jag blev stadsbibliotekarie i Uppsala 2014 var Lars Burman. Och samarbete blev det. Först utifrån våra olika verksamheter, därefter några år med sambiblioteket på Gotland i fokus och under de senaste åren som nära kollegor i rollerna som överbibliotekarie och biträdande överbibliotekarie.

I de många och långa samtal som vi har haft under åren, ofta kring praktiska frågor, men inte sällan med mer filosofiska eller visionära utsvävningar, har frågor kring samverkan gått som en röd tråd. Vi delar en övertygelse om att många av de frågor som ett universitetsbibliotek har att hantera varken kan eller bör lösas av en aktör ensam. Mycket – till exempel digitalisering, bevarande och gallring, upphandlingar – kräver samordnade insatser. Det handlar många gånger om att dela på kostnader. Men väl så viktigt är att se behovet av att samverka kring strategi och kompetens, att både tänka och göra tillsammans. I Lars och mitt samarbete har jag inte minst uppskattat att vi tänker olika. Lars har lärt mig mycket om universitetets storhet och om Carolina Redivivas märkvärdighet. Han har gett otaliga historiska aspekter på vardagliga frågor. Det har gett en särskild lyster och höjd som jag har uppskattat mycket. Min roll har oftare varit att plocka ner frågorna och ta oss framåt mot konkret handling. Vi drivs båda av att få saker att hända och är, påstår jag, tämligen kreativa i att hitta olika vägar framåt. Allt detta har gjort samarbetet med Lars roligt.

Syftet med den här texten är just att bena lite i frågor kring samarbete och samverkan. Ett kapitel i Lars Burmans bok *Om bibliotek och litteratur*, heter "Varför är bibliotekssamverkan så svår?"<sup>1</sup> Det är en bra fråga. Och om det nu är svårt, varför är det ändå viktigt? Vad skulle krävas för att lösa fler och större biblioteksrelaterade frågor tillsammans?

---

<sup>1</sup> Lars Burman, "Varför är bibliotekssamverkan så svår? (2019)", i *Om bibliotek och litteratur: Texter 2012–2022* (Uppsala: Uppsala universitet 2022), 93–96.

## Att samarbeta och samverka

Samverkan och samarbete är begrepp som ofta används synonymt. En uppdelning som tillämpas ibland är att beskriva samverkan som något som sker *mellan* olika organisationer eller verksamheter, medan samarbete sker *inom* en organisation eller mellan individer. En delvis annan definition är att samverkan är formellt beslutad, medan samarbete sker spontant. När man samverkar har man någon form av professionellt uppdrag som man närmar sig från olika perspektiv eller ansvarsområden, medan samarbete kan beskrivas som mer spontana insatser där man hjälps åt. Här använder jag båda begreppen utan någon större åtskillnad.

Oavsett vad vi kallar det, så ses aktiviteter som innebär att göra något tillsammans med andra i allmänhet som något positivt. I arbetslivet har det lite samma status som "strategisk". Det är självklart och underförstått mer statusfyllt att vara strateg i samarbete än operativ i ensamhet. Då spelar det mindre roll att den sanningen långt ifrån alltid håller för en närmare granskning.

Samverkan beskrivs ofta utifrån att den saknas: Olika myndigheter kan av juridiska skäl inte samverka så mycket som vore önskvärt för att till exempel lösa brott. Samverkan kring en individ som behöver stöd från olika delar av samhället är svårt att få till, vilket leder till att insatser uteblir eller är dåligt koordinerade. I praktiken uppstår inte sällan en krock mellan "samverkan är bra" och "samverkan är svårt". Eftersom det är bra är man för, eftersom det är svårt, blir det kanske inte så mycket verkstad. För att hantera eller till och med stå ut med detta skav blir en utväg ofta att skylla på brist på tid och resurser.

Samverkan är också ofta något som förväntas följa på en inledande positiv kontakt. När ett givande möte eller ett inspirerande studiebesök har ägt rum, följs det ofta av en diskussion om vad vi skulle kunna samarbeta kring. Uppslagen kan vara många, men för det allra mesta blir det inte mer än så.

Sammantaget är samverkan (och samarbete) ofta mer teori än praktik. När den är svår att få till – men anses viktig – inrättas olika former av samverkansstrukturer: kanslier, staber, projekt, koordinatörer. Hur vällovligt det än kan vara, finns en uppenbar risk för att sådana strukturer snarare stjälper än hjälper samverkan. Särskilt stor är den risken om uppfattningen om vilken typ av samverkan som behövs skiljer sig för mycket mellan personer som befinner sig på olika platser i en organisation – och om ingen tar på sig att på sakliga grunder minska det gapet. Men även avsaknad av strukturer kan omöjliggöra eller försvåra meningsfullt samarbete. Oavsett: blir det för krångligt, fungerar det i sig som en legitim



*Det komplexa biblioteket. Navet i Carolina Redivivas verksamhet är servicedisken på entréplanet. Foto: Magnus Hjalmarsson, UUB.*

ursäkt för att rikta blicken inåt mot sin egen del snarare än utåt och mot större lösningar.

## Kreativt och komplext

En absolut förutsättning för ett gott samarbete är förmågan att tänka nyfiskt och generöst tillsammans. Det leder vidare till en möjligen lite långsökt jämförelse med den fria forskningen och den fria konsten. Forskningen behöver sin frihet för att så lite som möjligt ska stå i vägen för ny och innovativ kunskap. Det vi ännu inte vet går inte att beställa. Den konstnärliga drivkraften måste komma inifrån. Den kan inspireras, men inte styras av yttre faktorer. Ett professionellt uppdrag är förstås något annat. Det är – och ska vara – styrt, ramsatt och villkorat. Men det finns alltid ett mått av handlingsfrihet att använda sig av. När samarbeten blir bra och leder vidare, finns så gott som alltid ett inslag av kreativitet och lust att åstadkomma något som är lite större, lite bättre, lite mer. Det gäller att se på organisatoriska och andra hinder med lite perspektiv och höjd. Vad skulle kunna

bli om allt detta plockades samman på ett delvis nytt och annat sätt? Att tänka fritt kan vara stort, särskilt om det så småningom också blir rätt.

Mer samverkan är nödvändig inom många verksamheter, inte minst gäller det biblioteken – oavsett alla de faktiska och mentala hinder som finns. De flesta frågor som väntar på en lösning är komplexa, det vill säga kännetecknas av flera och inte sällan motstridiga variabler eller intressen. Om det inte vore så, skulle de sannolikt redan vara lösta. Komplexa frågor behöver lösas kollektivt, medan enkla problem kan lösas hierarkiskt och en gång för alla. Organisatorisk komplexitet kräver samverkan. Men den kräver också förmåga att knyta ihop och ta vidare, att se till att frågorna är i rörelse. Det behövs mod att handla utan att veta exakt vad som kommer att hända, men med förmåga att bedöma åt vilket håll frågan ska drivas.

Apropå komplexitet. Med all rätt beskrivs många av samtidens utmaningar som just komplexa. Det betyder inte att de nödvändigtvis är komplicerade.<sup>2</sup> Komplexitet innebär som sagt att många aspekter behöver integreras för att komma vidare. Komplicerat betyder ”svårt”, men det finns en lösning som den med rätt kunskap eller begåvning kan hitta fram till. För att hantera komplexitet krävs vilja till förenkling, att inte krångla till det i onödan. Men också förmåga att se och erkänna skav, olikheter och osäkerhet. Det hjälper sällan att göra det komplexa komplicerat. Det är en viktig distinktion att ha med sig, särskilt som bara likheten mellan orden – både på svenska och på engelska – ibland ställer till det för oss. Vi försvarar i stället för att förenkla.

## Bibliotekssamverkan – teori och praktik

Frågan om ett närmare samarbete mellan vetenskapliga bibliotek och folkbibliotek har i Sverige länge stått på dagordningen. Ett intimt samarbete mellan de båda bibliotekstyperna torde numera vara ofrånkomligt

Detta konstateras i en SOU från 1949.<sup>3</sup> För att komma tillrätta med detta ofrånkomliga föreslår utredningen inrättandet av Statens biblioteksnämnd. Man konstaterar också att Bibliotekssakkunniga ”på sin tid”, nämligen 1924, påpekade att det ”icke finns någon enhetlig ledning för landets biblioteksväsende”.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Se t ex Lars Marmgren och Mats Ragnarsson, *Att leda osäkra och komplexa problem: Från styrning och kontroll till stöd för självorganisering* (Lund: Studentlitteratur 2014).

<sup>3</sup> SOU 1949:28, 133.

<sup>4</sup> SOU 1949:28, 132.

Vi har alltså en minst hundraårig period bakom oss av diskussioner om hur och varför och när bibliotek och bibliotekshuvudmän bör samarbeta.

Den nu aktuella bibliotekslagen säger att bibliotek och bibliotekshuvudmän inom det allmänna biblioteksväsendet ska samverka ”i syfte att ge alla tillgång till landets samlade biblioteksresurser”.<sup>5</sup> Skälen för detta framgår inte av lagen, mer än att – i praktiken – statligt finansierade bibliotek ska ställa ”litteratur ur de egna samlingarna till varandras förfogande”.<sup>6</sup> Kommunalt finansierade folk- och skolbibliotek måste inte, men kan också på samma sätt ställa sina samlingar till förfogande. Man skulle kunna tänka sig att det fanns mer av preciseringar i den proposition som föregick lagen. Men även där är det bara allmänt formulerat:

Det finns också starka skäl för att behandla det allmänna biblioteksväsendet, det vill säga alla de offentligt finansierade biblioteken, som en i grunden gemensam resurs. Förslaget är mot denna bakgrund att det i den nya bibliotekslagen ska anges att bibliotek och bibliotekshuvudmän inom det allmänna biblioteksväsendet generellt ska samverka. Som flera remissinstanser framhåller bör bestämmelsen också ta sin utgångspunkt i ett användarperspektiv och uttrycka att syftet med samverkan just är att ge alla tillgång till landets samlade biblioteksresurser. Samverkan kan ta sig många uttryck och det är inte lämpligt att i lag närmare precisera vilka områden som ska omfattas.<sup>7</sup>

Några år efter att nuvarande bibliotekslag trädde i kraft beslutades att en nationell biblioteksstrategi skulle tas fram. Förväntningarna var i vanlig ordning stora. Av olika skäl blev resultatet inte lika storslaget. Men en ny strategi kom på plats.<sup>8</sup> Här är det slående hur samverkan har gått från att vara ett medel till att bli ett mål i sig. Skrivningarna är påfallande vaga, i alla fall om man jämför med formuleringarna från sent 1940-tal. ”Ökad samverkan kan vara ett sätt att öka tillgången till landets samlade biblioteksresurser” (min kursivering). Som ett område där samverkan kan vara på sin plats nämns ”frågor som kräver en nationell överblick, exempelvis för att säkerställa bevarande, tillgång till och nyttjande av bibliotekens samlade fysiska bestånd. Som exempel kan nämnas hur forskningsbiblioteken arbetar med gallring och bevarande, där Kungliga biblioteket (KB) driver ett samordnande arbete med målet att ett nationellt ramverk tas fram och implementeras.” Här aviseras också det uppdrag som KB sedan fick 2022

<sup>5</sup> Bibliotekslag, 2013: 801, §14.

<sup>6</sup> Bibliotekslag, 2013: 801, §15.

<sup>7</sup> Kulturdepartementet, *Ny bibliotekslag: Regeringens proposition 2012/13:147* (Stockholm: Regeringskansliet, 2013), 39.

<sup>8</sup> Kulturdepartementet, *Strategi för ett starkt biblioteksväsende 2022–2025*. (Stockholm: Regeringskansliet, 2022).

”om stärkt samverkan inom det allmänna biblioteksväsendet”<sup>9</sup> Uppdraget beskrivs med ord som ”ta fram förslag på former för ...”, ”se över hur samverkan /.../ kan främjas”. I skrivande stund (oktober 2023) har uppdraget inte återrapporterats till regeringen, så vad som konkret kommer ut av det vet vi inte. Men man kan konstatera att de resurser som KB har rätt att använda för uppdraget, 10 miljoner kronor per år, är ganska precis samma summa som årligen avsätts av de femtio medlemmarna i DiVA-konsortiet för att gemensamt förvalta och utveckla Sveriges mest omfattande och därmed viktigaste publiceringsplattform. Det här synliggör ett återkommande fenomen, nämligen att det sällan är svårt att få medel för korta och tidsbegränsade insatser, men att långsiktig finansiering av nödvändig infrastruktur är desto svårare. På nationell nivå är det dålig hushållning med resurserna.

DiVA, som drivs av Uppsala universitetsbibliotek, är på sätt och vis ett undantag. Här har bibliotek och en del andra organisationer bestämt sig för att långsiktigt samlas kring ett gemensamt system för publicering. Med tanke på DiVA:s betydelse för den svenska forskningsinfrastrukturen och dess stora användning är systemet sannolikt underfinansierat. Men det kompenseras i någon mån just av stabilitet och långsiktighet. När allt inte behöver klaras av inom ramen för ett projekt, finns möjlighet att bygga och utveckla över tid. DiVA är ett av de mest konkreta och bästa samarbetena inom bibliotekssektorn. Men det är inte resultatet av något regeringsuppdrag, utan i högsta grad byggt och utvecklat utifrån lokala behov.

Det samverkas på alla nivåer i bibliotekssektorn. Medarbetare och chefer delar generöst med sig av idéer och koncept, man möts och man håller kontakt. Det är ett slags kollegialt nätverkande som även om det inte alltid leder till några stora resultat, sannolikt stärker ett professionellt samtal och en professionell utveckling. Den som träffar kollegor från andra delar av landet märker att man är del av ungefär samma samtal. När en fråga blir stor i Blekinge, så är den det troligen snart även i Värmland. Mest slående är detta på folkbiblioteken, eftersom den regionala biblioteksverksamheten samverkar och aktivt arbetar för att hitta frågor att ta tag i.

De frågor som ändå lyfts fram i detta nätverkande som områden att samarbeta kring är av olika karaktär. En del är sprunget ur biblioteksvardagen och handlar om sådant som konkret behöver lösas, antingen i praktiskt samarbete eller genom att man delar idéer, tankar och planer med varandra. Andra initiativ drivs mer av att det finns pengar att söka eller av att en fråga har lyfts fram som strategiskt eller politiskt viktig. Drivkraften i det

<sup>9</sup> Kulturdepartementet, *Uppdrag till KB om stärkt samverkan inom det allmänna biblioteksväsendet* (Stockholm: Regeringskansliet, 2022).

senare fallet är ofta mer att vi bör göra något än att vi faktisk har behov av att göra det.

Med tanke på alla formuleringar som finns om vikten av samverkan i diverse styrdokument, är den nationella viljan till samverkan påfallande otydlig, till och med i vissa fall undvikande. Samverkan tenderar som sagt att bli ett mål i sig, inte ett medel för att lösa ett problem eller åstadkomma en förändring. Samverkan är bra för att det är bra. En uppenbar risk med det senare är att frågor som går att lösa enkelt eller inom en organisation ändå blir föremål för samverkansförsök. När det är status att arbeta tillsammans, gör man ibland det även om det mest verksamma vore att lägga energin på att så enkelt som möjligt lösa ett problem. Det gäller att veta när en fråga tjänar på samverkan och när den inte gör det. En annan risk är som sagt att fel frågor ges utrymme. Fokus ligger mer på det som någon av vitt skilda skäl vill samarbeta kring eller betala för, än på det som faktiskt behöver hanteras och lösas.

## Organisatoriska och mänskliga hinder för samverkan

Under arbetet med den här texten har jag frågat kollegor från andra bibliotek: vad är det som gör att vi samarbetar så lite trots att, vi ofta lyfter fram det som en avgörande framgångsfaktor? Det har visat sig vara en svår fråga att svara på. Ganska snabbt har samtalen i stället kommit att handla om vad vi borde samarbeta kring – i framtiden. Jag har också noterat en viss förvåning: Visst samarbetar väl vi, vi ses ju här och nu?

På organisatorisk nivå har den svenska förvaltningsmodellen betydelse. Sverige styrs nationellt, regionalt och lokalt. Varje nivå har en betydande autonomi, både inom sig och i relation till de andra nivåerna. Incitamenten för samarbete saknas ofta eller är otydliga. Inom bibliotekssektorn sätter många sitt hopp till KB när det gäller att få till stånd olika former av samarbete. En del görs också till exempel inom ramen för Bibsam.<sup>10</sup> Men olika myndighetsstrukturer, omfattande krav på återrapportering i dessa störsliknande strukturer, olika regelverk och skilda förväntningar på vilket problem som egentligen ska lösas, gör att ganska lite händer.

I en artikel från 2009 om samarbete på olycksplatser, skiljer författarna, Erik Carlström och Johan Berlin, på sekventiell, parallell och synkron samverkan.<sup>11</sup> Sekventiell samverkan innebär att var och en gör sin del i en stegvis arbetsprocess. Med parallell samverkan avses uppgifter som visser-

<sup>10</sup> Bibsam är ett konsortium som samordnas av KB med uppgiften att förhandla fram licensavtal för elektroniska informationsresurser

<sup>11</sup> Johan Berlin och Eric Carlström, "Var och en på sin kant om avsaknaden av synkron samverkan på olycksplatsen", i *Kommunal ekonomi och politik* 13, nr 3 (2009): 8–9.

ligen görs samtidigt men där var och en ändå agerar för sig. I båda dessa fall saknas helhetsperspektiv. Synkron samverkan innebär däremot att man arbetar tillsammans på riktigt. Var och en löser sina frågor, men man är också beredd att utföra uppgifter som vilar på andra, eller som finns i mellanrummet mellan olika ansvarsområden. Författarna skriver: "Synkron samverkan användes retoriskt, medan sekventiell och parallell samverkan användes i praktiken. Skillnaden mellan retorik och praktik var dock vag för respondenterna."<sup>12</sup> Slutsatsen av detta kan även gälla bibliotek, även om författarnas empiri är hämtad från en helt annan verksamhet: Vi tror helt enkelt att vi samarbetar mer än vad vi gör.

I de senaste årens verksamhetsplaner för Uppsala universitetsbibliotek har "nationell samverkan" varit ett prioriterat område. Kanske är det mer korrekt att säga att det är ett ställningstagande, en slags credo, snarare än en mätbar prioritering. Utgångspunkten har dels varit ett antal frågor som behöver lösas kollegialt och nationellt. Hit hör till exempel digitiseringen av det svenska trycket, bevarande och gallring och – men då mer på en universitetsövergripande nivå – frågor kring öppen vetenskap. Uppsala universitetsbibliotek vill vara en konstruktiv part i den typen av samarbeten. Dels handlar det om en öppenhet mot kollegor och institutioner i Sverige och utomlands. Uppsala universitetsbibliotek är en resurs inte bara för dess studenter, forskare och anställda, utan även för en större omvärld. Och genom att arbeta tillsammans med andra blir även vi bättre. Det går med fog att hävda att även detta är mer teori än praktik. Till vårt försvar vill jag då säga att det är en äkta och aktiv ambition. Inte minst är den driven av Lars auktoritet och övertygelse om att samverkan ger styrkan.

## Bibliotek och samverkan med andra

Bibliotek kan i vissa fall kännetecknas av en blandning av dåligt och gott institutionellt självförtroende. Å ena sidan finns en övertygelse om att man har ett alldeles särskilt viktigt uppdrag. I biblioteksinterna diskussioner är självklart bibliotek det nav som mycket annat kretsar kring: läsningen, bildningen, demokratin, öppenheten, på senare år även säkerheten. Å andra sidan finns en känsla av att detta förstår ingen – eller i alla fall väldigt få – utanför den närmsta kretsen. En vanlig förklaringsmodell till varför satsningar av olika slag inte genomförs – starkare lagstöd för skolbibliotek, en mer strategisk position för biblioteket i kommunens eller lärosätets topp – är att "de andra" inte förstår vad biblioteket kan bidra med. Otaliga gånger pratar vi – även i universitetsbibliotekets ledningsgrupp – om hur vi

<sup>12</sup> Berlin och Carlström, "Var och en på sin kant", 9.

ska kunna förändra "bilden av biblioteket". En självklar motfråga är förstas om det är bilden eller verkligheten som ska förändras. Ofta blir den lite hängande i luften

Den här dubbelheten kan försvåra samarbeten. En lite upphöjd självuppfattning i kombination med en slags känsla av underläge och att inte bli tillräckligt förstådd och respekterad är inte ideala förutsättningar. Ett bristande självförtroende ökar risken för introvert självupptagenhet. Då är det lätt att glömma att samarbete handlar om att ge och ta och om att vara tydlig med vad man kan bidra med. Och bibliotek kan verkligen bidra med mycket. Med en mer realistisk och frimodig inställning kan bibliotek i samverkan åstadkomma ännu mer.

En särskild typ av samarbeten är de som inbegriper en kommersiell aktör. Företrädare för de svenska folkbiblioteken förstod tidigt vikten av effektiv hantering av administrativa resurser. Bibliotekstjänst bildades och utvecklades över tid till ett lönsamt företag. Så länge företaget ägdes av Sveriges allmänna biblioteksförning (SAB), senare Svensk biblioteksförning, uppfattades det av många som "en av oss" och därmed ofarligt att samarbeta med. När företaget såldes ökade distansen. I grunden är det ganska sunt. Bibliotek ska inte sitta i knät på ett kommersiellt företag, oavsett ägarförhållanden.

Även i stort är bibliotekens förhållningssätt till kommersiella företag ambivalent. Det går att förstå utifrån att verksamhetsidén är att dela och att ge alla fri tillgång till informationsresurser. Det är en annan logik än att tjäna pengar och det är viktigt att inte blanda ihop dem. Att det trots detta går utmärkt att tjäna stora pengar på bibliotek visar utvecklingen mot öppen tillgång, där förlagen enkelt har kunnat öka sina vinster i takt med att öppenheten tilltar. Det var inte den utveckling som biblioteken såg framför sig.

Här behöver biblioteken bli bättre på att samarbeta utifrån rollen som beställare. Det gäller att förstå de kommersiella drivkrafterna och vad de kan – och inte kan – bidra med till en effektiv och välfungerande biblioteksverksamhet. Och det gäller att vara distinkt och tydlig i sina krav.

## Almedalsbiblioteket i Visby – samverkan på riktigt

Almedalsbiblioteket invigdes i september 2001. Det var då – och är fortfarande – Sveriges mest integrerade folk- och universitetsbibliotek. Något år tidigare hade sambiblioteket i Härnösand slagit upp sina portar. Där valde man en mindre omfattande integration som i huvudsak innebar att olika biblioteksverksamheter samsades – men hölls åtskilda – i ett och samma

hus. Samarbetet där upphörde i och med att Mittuniversitetet flyttade sin verksamhet från Härnösand till Sundsvall.

Sambibliotekstanken var stark kring millennieskiftet. Den drevs av ett i grunden förändrat utbildningslandskap. Antalet studenter ökade. Fler och fler valde också att studera på distans. Det gjorde många gånger att det lokala folkbiblioteket fick fungera som utbildningsbibliotek, det vill säga den plats där man både förväntade sig få tillgång till litteratur och där man satt och studerade. Detta var i sin tur möjligt delvis tack vare ny teknik. För bibliotekens användare var skillnaden mellan ett folk- och ett högskolebibliotek otydlig. Varför då inte gå hela vägen och slå samman dem?

Detta gjordes alltså på flera ställen och allra mest konsekvent genomfört på Almedalsbiblioteket. Sedan 2013 är Campus Gotland en del av Uppsala universitet och Almedalsbiblioteket därmed en del av universitetsbiblioteket.

Med fog kan man säga att Almedalsbiblioteket är ett av de mest konkreta exemplen på hur "bibliotekshuvudmän inom det allmänna biblioteksväsendet" samverkar. Här finns mycket att hämta för den som är nyfiken på möjligheter, hinder och fallgropar i samverkan. Kort kan samarbetet beskrivas som en succé utåt, men delvis en kamp inåt.

Mikael Löfström skriver i sin avhandling om samverkan inom offentlig sektor att samverkan ofta startar när man ser att organisatoriska gränser begränsar, men "det är även gränser som försvårar genomförandet av samverkan och möjligheten att upprätta nya gränser för samverkan. Genomgående framställs det som ett problem att det finns skillnader (läs gränser) av olika slag mellan de olika aktörerna"<sup>13</sup>.

Utvecklingen på Almedalsbiblioteket har pendlat mellan en ambition att sudda ut gränser och perioder där gränserna tvärtom har behövt stärkas. När gränserna har uppfattats som hindrande har det handlat om till exempel olika arbetstidsavtal – och därmed olika villkor för medarbetare på en och samma fysiska arbetsplats – och om ett alltför starkt fokus på det gemensamma uppdraget, vilket har gjort att det som särskiljer hamnar i skymundan. Under de år som Almedalsbiblioteket har varit en del av mitt uppdrag, först direkt som chef och projektledare och därefter i min roll som biträdande överbibliotekarie, har jag sett ett behov av att i stället stärka gränserna, att tydliggöra respektive uppdrag för folk- och universitetsbiblioteken. Det är som ett äktenskap. Om föreningen innebär att man ger upp sig själv, då tappar man snabbt riktning – och glädje. Samarbete kräver starka parter, men med förmåga att lyssna och att kompromissa.

<sup>13</sup> Mikael Löfström, *Samverkan och gränser: studier av samverkansprojekt i offentlig sektor* (diss. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet), 19.

En annan sak som är tydlig på Almedalsbiblioteket är att respektive verksamhets ideologiska utgångspunkter präglar verksamheten. Här finns en del grundläggande olikheter, även om väldigt mycket är gemensamt. Folkbibliotek är präglade av uppsökande och inkluderande aktiviteter med särskilt fokus på människor som av en eller annan orsak kan behöva extra stöd och hjälp. Barn och unga prioriteras, liksom människor med annat modersmål. Folkbiblioteket ses som – och är i flera fall – en väg in i samhället och ett av flera redskap för att forma sitt liv och sin tillvaro. Ett universitetsbibliotek kan ibland ha en mer elitistisk hållning. Det handlar om att möjliggöra forskning i världsklass och om att bidra till universitetets position på en slags marknad där man konkurrerar om studenter, forskare och anslag med andra, nationellt och internationellt. Förhållningssättet till användarna präglas i hög grad av att ge stöd till människor som i grunden vet vad de behöver och som så att säga redan har valt väg i livet.

Det finns mycket att inspireras av i de olika ansatserna. Universitetsbibliotek kan bli bättre på att bidra till breddad rekrytering av studenter, folkbibliotek kan ibland behöva fokusera lite mer på det starka hos människor. Här har förstas Almedalsbibliotekets alldeles särskilda möjligheter att utveckla något riktigt bra.

Det finns flera saker att lära av det nu mer än 20 år långa samarbetet på Almedalsbiblioteket. En sak är just uthålligheten. Olika förhållningssätt behöver prövas. Bakslag sker, men bör mer ses som något att lära av än som tecken på att samverkan inte fungerar. Problem som uppstår behöver hanteras med kraft, annars riskerar de att bita sig fast och till slut bli "sanningar" om varför saker och ting inte fungerar. Som i all ledning och styrning handlar det om att hantera *både och*, om att vara lyhörd för nya behov, men inte flaxa ängsligt mellan olika intressen. Att stå stadigt, men behålla sin rörlighet. Det allra viktigaste är att det finns en grundad idé om varför man ska arbeta tillsammans. Den idén behöver bäras framför allt av chefer och huvudmän. Som medarbetare påverkas man av hur ens arbetsplats är konstruerad. Det behöver man förhålla sig till på ett konstruktivt sätt och hitta vägar som leder verksamheten framåt. Det är fullt tillräckligt. Man behöver inte nödvändigtvis omfamna verksamhetsidén mer än så. Idén om samverkan måste kontinuerligt prövas mot verkligheten. Den dag när idén inte längre är relevant för verksamheten, behöver en förändring ske.

Ytterligare en lärdom är att samarbete av det här slaget ytterst syftar till att öka möjligheterna att bedriva de ingående verksamheterna. Fokus måste vara på behov och uppdrag inom respektive del och hur de främjas av att arbeta tillsammans. Samarbete är i det perspektivet ett redskap, inte ett mål i sig. Om den insikten kombineras med förmåga att hantera mellanrummen, gränsdragningarna och det som överlappar, då kan det bli riktigt bra.

Vägen till ett integrerat bibliotek på Gotland var inte spikrak. Det fanns många invändningar både mot idén om ett integrerat bibliotek och mot placeringen, nära havet, men en bit från Visbys innerstad. Invändningar finns alltid när något ska förändras och oftast ligger det dessutom något i dem. Trots det behöver bedömningar göras och beslut fattas. Och det gjordes i fallet Almedalsbiblioteket. Också det är något att inspireras och lära av. Det krävs mod och kraft för att komma vidare i komplexa, osäkra och stora samarbeten. Bara så kan idéer gå från prat till verkstad, till något som verkligen har betydelse för bibliotekens användare.

## Avslutande reflektion

I den här texten har jag lyft några tankar om det svåra, men viktiga med samarbeten inom bibliotekssektorn. Det finns några grundläggande faktorer som behöver vara på plats, sannolikt oavsett vilken bransch det gäller. Det främsta är en genuin vilja att samarbeta, en idé om varför och en förmåga att tänka tillräckligt fritt och kreativt kring det som ska åstadkommas. I detta ligger också att förstå när samarbete inte är svaret, när man i stället ska sätta igång och lösa frågorna på egen hand. Bristande vilja och oklara motiv för samarbete, menar jag är en stor del av förklaringen till att många försök att samarbeta misslyckas eller rinner ut i sanden.

En särskild makt i samarbeten har den som vill minst. Här gäller det att se upp. När ett samarbete känns som att skjuta ett lass med elefanter framför sig, då är det troligen tecken på kraftig obalans i engagemanget.

Samarbete gynnas av ett visst yttre tryck, något utanför en själv eller den egna organisationen som manar fram arbete tillsammans med andra. Det kan vara brist på resurser eller tvingande behov av att lösa komplexa frågor. En fungerande struktur där ramar för samarbetet mejslas ut och där tillräckligt mandat att driva frågorna framåt finns, är också en viktig förutsättning.

Var och en som har att samarbeta för att åstadkomma något mer behöver se och använda sitt handlingsutrymme. Det gäller att förstå vad man själv kan göra för att driva på framåt, i stort och i smått. För det mesta är det en bättre idé att tänka på vad man själv faktiskt kan göra än på vad andra möjligen borde göra. Oftast är det egna handlingsutrymmet större än man tror – särskilt om man också använder tid som en faktor för att åstadkomma förändring. Vad stort sker, det sker oftast inte på en vecka.

I arbetssammanhang blir det knappast roligare än när man är involverad i ett gott och produktivt samarbete. Jag har haft turen att få vara med om många sådana samarbeten under mitt yrkesliv. Samarbetet med Lars har varit bland de allra bästa.

## Källor och litteratur

- Berlin, Johan och Carlström, Eric. "Var och en på sin kant om avsaknaden av synkron samverkan på olycksplatsen". *Kommunal ekonomi och politik* 13, nr 3 (2009): 7–22.
- Bibliotekslag, 2013:801.
- Burman, Lars. "Varför är bibliotekssamverkan så svår? (2019)". *Om bibliotek och litteratur: Texter 2012–2022*, 93–96. Uppsala: Uppsala universitet, 2022.
- Kulturdepartementet. *Ny bibliotekslag: Regeringens proposition 2012/13:147*. Stockholm: Regeringskansliet, 2013.  
<https://www.regeringen.se/contentassets/353da7cc192a4988b4dac3be538af885/ny-bibliotekslag-prop.-201213147> (2023-10-20).
- Kulturdepartementet. *Strategi för ett starkt biblioteksväsende 2022–2025*. Stockholm: Regeringskansliet, 2022.  
<https://www.kb.se/download/18.2dd50321183eebadf40832/1666677483654/strategi-for-ett-starkt-biblioteksvasende-20222025.pdf> (2023-10-20).
- Kulturdepartementet. *Uppdrag till Kungl. Biblioteket om stärkt samverkan inom det allmänna biblioteksväsendet*. Stockholm: Regeringskansliet, 2022.  
<https://www.regeringen.se/contentassets/658gae86307a4dacac78e14b5a2942de/uppdrag-till-kungl.-biblioteket-om-starkt-samverkan-inom-det-allmanna-biblioteksvasendet.pdf> (2023-10-20).
- Löfström, Mikael. *Samverkan och gränser: studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Diss., Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet, 2010.
- Marmgren, Lars och Ragnarsson, Mats. *Att leda osäkra och komplexa problem: Från styrning och kontroll till stöd för självorganisering*. Lund: Studentlitteratur 2014.