

Relevante overvejelser forud for partnerskabsindgåelse

- fire fokuspunkter

Forud for en beslutning om at indgå partnerskab, kan biblioteket med fordel tage stilling til de oplyste overvejelser under nedenstående fire fokuspunkter: 1. Partnerskabets karakter; 2. Den strategiske forankring; 3. Bibliotekets styrker og aktiver og 4. Formidling og dokumentation.

Når biblioteket har reflekteret over de stillede spørgsmål under hvert fokuspunkt, er fundamentet til stede i forhold til at begynde at udvælge partnere og lave eventuelle aftaler om indgåelse af partnerskab.

1. Partnerskabets karakter

For at bibliotekets partnerskabsbestræbelser kan opnå optimal effekt, er det vigtigt, at biblioteket som organisation har en klar forståelse af, hvad den definerer som et partnerskab. Biblioteket kan vælge at lave sine egne partnerskabsdefinitioner eller det kan anvende definitioner, som allerede eksisterer, alt efter hvad der er mest meningsfyldt for det enkelte bibliotek.

Vi vil her præsentere en metodik, man kan bruge i forhold til partnerskabsindgåelse, som delvis stammer fra bogen "*Partnerring with purpose*"¹.

Metodikken indeholder følgende partnerskabstyper: *glance*, *date*, *engagement*, *marriage* (og *divorce*).

Typen af partnerskaber	
Glance	Enhver kontakt mellem biblioteket og en ekstern part. Det kan være i form af en skriftlig kontakt, en telefonsamtale, et besøg eller deltagelse som repræsentant for biblioteket i en eller anden sammenhæng (netværksgruppe, møde eller lign.), hvor man ser hinanden an for første gang.
Date	En aftale mellem biblioteket og ekstern part om sammen at udføre en specifik aktivitet af kortere varighed.

¹ Janet L. Crowther and Barry Trott. "Partnerring with Purpose – A Guide to Strategic Partnership Development for Libraries and Other Organizations". Libraries Unlimited, 2004.

Engagement	En formel aftale mellem biblioteket og en ekstern part om at indgå et tættere samarbejde (som fremadrettet sigter mod indgåelse af marriage) efter at have haft en eksperimenterende periode sammen (evt. i form af et pilotprojekt eller lign.). Engagements er midlertidige og udvikler sig enten til et marriage (stærkere partnerskab) eller opløses.
Marriage	Det formaliserede samarbejde mellem bibliotek og en ekstern part, hvor der eksisterer fælles mål for samarbejdet. Man deler ligeledes arbejde, udgifter, risici, resultater og ansvar. Der er tale om et langvarigt samarbejde med langsigtede fordele for begge parter.
(Divorce)	Ophør af et formaliseret samarbejde (marriage).

Som skemaet ovenfor tydeliggør stiger graden af formalisering - dvs. strategisk forankring, værdifællesskab, moralsk forpligtigelse, fælles formål og mål etc. - jo længere man bevæger sig ned i skemaet. Så ved at benytte "forholdsmetodikken" på eksisterende og fremtidige partnerskaber bliver bl.a. graden af involvering parterne imellem tydelig og gennemsigtig for alle.

Denne tydelighed kan være en stor fordel både i forhold til den interne forståelse af bibliotekets eksterne samarbejder, og for de mulige eksterne partnere, da forventningerne i forhold til partnerskabet bliver ekspliciteret.

Relevante overvejelser:

- Hvilken type partnerskab har I flest af på jeres bibliotek?
- Hvilken af de fire partnerskabstyper vil give mening i forhold til jeres konkrete projekt? Hvorfor?
- Hvis jeres partnerskab har en uformel karakter: Ville det være meningsfyldt, at arbejde sig hen imod en større grad af formalisering? Fordele/ulemper?

Hvis I arbejder med en anden partnerskabsdefinition end ovenstående, husk da stadig at tage stilling til graden af formalisering – herunder har I fælles mål? Hvordan deler I arbejde, udgifter, risici, resultater og ansvar? etc.

2. Den strategiske forankring

En vigtig komponent i forhold til skabelsen af et internt fundament for partnerskabsindgåelse er, at partnerskabet er strategisk forankret og indtænkt i bibliotekets øvrige virksomhed. Dvs. at der er udarbejdet en strategisk plan i forhold til partnerskabsindgåelse og/eller partnerskabsbestræbelserne er en del af bibliotekets vision. Det er nemlig først når dette er tilfældet, at det bliver helt tydeligt hvilke grunde biblioteket har til at indgå partnerskaber, og hvilke behov partnerskabsindgåelsen imødegår for biblioteket.

Samtidig er den strategiske forankring og den forudgående refleksion i forhold til partnerskabsbestræbelserne første step mht. at skabe klarhed omkring bibliotekets retningslinjer i forhold til sine partnerskabsbestræbelser.

Når retningslinjerne står klart, er det muligt at kommunikere disse videre til medarbejderne. Denne klarhed og mulighed for videreformidling er vigtig, dels for at alle medarbejdere kan støtte op omkring bibliotekets eksisterende partnerskaber, og dels for at medarbejderne i det daglige har mulighed for at handle i overensstemmelse med retningslinjerne i forhold til indgåelse af potentielt nye partnerskaber.

Relevante overvejelser:

- Har jeres bibliotek en strategi eller vision i forhold til partnerskabsindgåelse?
 - Hvis ja: Hvordan stemmer jeres partnerskabsprojekt overens med denne?
 - Hvis nej: Hvordan kobler jeres partnerskabsprojekt på bibliotekets mål og øvrige strategiske satsninger?
- Hvorledes harmonerer jeres projekt med bibliotekets øvrige partnerskaber (partnerskabsporteføljen)?
- Hvad har I selv mulighed for at gøre, som kan være med til at sikre, at jeres projekt bliver strategisk forankret?
- Hvad får biblioteket ud af, at I netop samarbejder med denne partner?

3. Bibliotekets styrker og aktiver

På baggrund af de strategiske overvejelser under fokuspunkt 1 og 2 er næste naturlige trin i afklaringen om partnerskabsindgåelse, at vurdere bibliotekets styrker og aktiver. Til at afklare bibliotekets styrker og aktiver kan man bruge nedenstående skema.

Relevante overvejelser:

- Hvad kan biblioteket tilbyde?

Lav en liste med følgende overskrifter og skriv bibliotekets styrker ud for hvert fokus.

Fokus	Styrker/aktiver
Faciliteter	
Udstyr	
Materialsamling	
Services	
Arrangementer/aktiviteter	
Personale	
Rolle i forhold til omgivende lokalsamfund	
Brand	

Denne liste er naturligvis ikke udtømmende, men den indeholder en række generelle fokuspunkter som har almen gyldighed. Alt efter hvilken type samarbejde og partnerskab man sigter efter, vil forskellige andre fokuspunkter eventuelt også have relevans og kan inddrages på listen.

Når man kender sin partner kan man gennemgå listen igen ud fra en given partners perspektiv - hvilke af de styrker, som er nedskrevet her, er interessante styrker set i partnerens optik? Det er jo ikke nødvendigvis de samme, som biblioteket selv finder interessante - og det er måske muligt at få øje på helt nye styrker og aktiver ved at foretage dette perspektivskifte.

4. Formidling og dokumentation

Følger man forholdsmetodikken et skridt videre giver det, ligesom i ethvert forhold, god mening, at man først reflekterer over hvordan, hvornår og til hvem man formidler sine overvejelser omkring en specifik partnerskabsindgåelse. Og der er samtidig ret stor forskel på, hvilken dokumentation og formidling, der er brug for, alt afhængig af hvilken type partnerskab man har planer om at indgå. Som tydeliggjort ved følgende to eksempler:

- Hvis man påtænker en date, er det måske ikke vigtigt at fortælle alle bekendte om, hvem og hvornår man skal mødes (det ville måske ligefrem være bedst at holde det for sig selv). Ligesom man ikke nødvendigvis behøver tage stilling til en eventuel "møderække", før efter man har været på daten. Osv.

- Hvis man derimod påtænker at indgå et marriage, kan det være ret vigtigt (for ikke at sige nødvendigt) at vide, hvem det er med og hvad vedkommende "står for" - Har vi de samme ønske i forhold til et fælles liv? Hvis der kommer børn: Har vi en fælles idé om børneopdragelse? Osv.

Første trin om formidling og dokumentation lægger derfor op til en afdækning af, hvilken grad af formidlings- og dokumentationsbehov, som partnerskabets succes forudsætter.

Relevante overvejelser 1:

- Repeter hvilken partnerskabstype I påtænker at indgå?
- Hvilken grad af relationsafhængighed er naturlig for denne partnerskabstype? Kan I honorere dette? (Hvis nej: Overvej at vælge en anden partnerskabstype)
- Hvordan, hvornår og i hvilken grad skal jeres organisation/kolleger informeres om partnerskabet?

I forhold til dokumentation, kan man dernæst gøre sig overvejelser omkring:

- Hvilket udtryk og hvilken form skal dokumentationen have (find en form der er passende i forhold til modtageren og i forhold til den funktion man ønsker dokumentationen skal have)?

Jo nærmere man kommer partnerskabstypen marriage, desto større er sandsynligheden for, at begge parter har brug for dokumentation af værdier, procedurer, osv. Dette kræver en bevidsthed om, hvilke arbejdsgange og formidlingsfora man har til rådighed. Som eksemplerne tydeliggør:

- Hvis man eksempelvis arbejder på en date, er det måske blot nødvendigt at orientere om, at en date skal finde sted og mundtligt godtgøre for tankerne om udbyttet, eller måske skal man først orientere om datens eksistens og dens udbytte, efter at den er afholdt.

- Hvis man derimod satser på at indgå et marriage, kunne det være relevant at tænke over både at formalisere mødestruktur og skriftlighed med henblik på at dokumentere resultater undervejs, opsamle læring osv. Det vil i det hele taget være på sin plads at indgå et lovformeligt ægteskab og underskrive en vielsesattest, altså indgå en desiredet kontrakt.

Relevante overvejelser 2

Andet trin om formidling og kommunikation går på at afklare fokus for formidlingen og kommunikationen:

- Hvem skal kende til partnerskabet?
- Ønsker vi at tage imod input fra kolleger undervejs - hvordan skaber vi plads til dette?
- Hvordan er kulturen i den anden parts organisation - kan vi lave et bud på rutiner for mødestrukturer, hyppighed, graden af skriftlighed (referater, målinger, evalueringer osv.)?
- Hvilke erfaringer, processer og udbytte er vigtige for vores bibliotek at dokumentere og i hvilken form?
- Hvilke erfaringer, processer og udbytte kunne være vigtige for den samarbejdende part at dokumentere og i hvilken form?

*Udviklingsforum "Samarbejde og Partnerskaber"
Gentofte Centralbibliotek*