

porträttet



Sprakfåle med struktur



Medarbetarna ska få vara tramsiga, säger Katti Hoflin, omstridd chef för Stockholms stadsbibliotek med 430 anställda. För att bygga den tillit som krävs vill hon gå långsamt fram.

TEXT **KATARINA BJÄRVALL** BILD **PERNILLE TOFTE**

Hon har högt tempo och långa dagar, Stockholms nya stadsbibliotekarie. Efter en förmiddagskonferens med alla stadens bibliotekarier och en eftermiddag i Stadshuset med den politiska ledningen kommer hon ångande uppför trapporna mot Stadsbibliotekets cylinderhus. Hon tar personalingången på baksidan, hälsar varmt på en bibliotekarie hon möter i dörren, susar förbi postfacket och snappar bland annat upp ett brunt internpostkuvert av den sort man kunde tro försvann med e-posten.

På bordet på hennes kontor ligger en rapport daterad 1985, i hyllan står pärmar med maskinskrivna etiketter och böcker med titlar som *Att skriva och tolka tjänstgöringsintyg* och *Brandskyddet på vår arbetsplats* – inte den senaste managementlitteraturen precis.

Kanske har tiden stått stilla, kanske har den flugit så fort att Katti Hoflin inte har haft tid att flytta in. Det är uppenbart att hon inte tillbringar mycket av sin arbetstid här. Vad hon gör, under sina första månader som chef, är att röra sig på fältet och ta in medarbetarnas behov.

Efter att ha varit programledare för SVT:s *Bolibompa* och skrivit barnböcker började Katti Hoflin en karriär som chef inom kultursfären. Först för barnverksamheten i Kulturhuset i Stockholm – där hon skapade TioTretton, för unga i just den åldern – och sedan för Dunkers kulturhus i Helsingborg.



Vid nyår tillträdde hon som chef för alla Stockholms stads 40 bibliotek med 430 anställda. Hon blev själv förvånad över att arbetsgivaren valde henne – en sprakfåle, säger hon med ett ord som jag senare hittar på sajten Glömda ord: yrväder, galenpanna.

Eller gränsprovare, förändringsledare – det är sådant hon har klassats som i de ledarskaps- och personlighetstester som hon har genomgått när hon har rekryterats.

– Det där utnyttjar jag nu. Jag är dyr per timme, så jag påminner ledningen om att jag ska vara idéutvecklare – så kan en bibliotekarietyp ägna sig åt att till exempel lägga in uppgifter i digitala verktyg.

Ja, hon säger "bibliotekarietyp" men det låter inte nedlåtande utan bara tydligt – inom en verksamhet har medarbetarna olika roller och hennes är inte bibliotekariens.

Katti Hoflin pratar snabbt, men hon är medveten om sin snabbhet.

– Min stora utmaning är att gå lagom fort fram, säger hon. För att människor ska få tillit måste jag stoppa fingrarna i jorden och känna.

Det hon känner i jorden skriver hon upp – men inte i den vita telefonen som ligger framför henne och ger ifrån sig små diskreta läten utan i en anteckningsbok av äkta papper.

– Det händer något när man skriver för hand, en koppling mellan det taktila och minnet.

Ändå välkomnar hon det digitala. När många andra ser internet som ett hot mot böckerna så är Katti Hoflin glad att människor är så hemmastadda i sina surfplattor, mobiler och datorer, för det innebär att framtidens plattformar är tätbefolkade.

”Det är upplagt för att många människor ska kunna ta till sig ett rikt språk. Och det är det som ger makt.



de, att folk redan finns där och bara väntar på att ta emot böckerna i sina manicker och börja läsa.

– Det är upplagt för att många människor ska kunna ta till sig ett rikt språk. Och det är det som ger makt i samhället. Det övergripande målet för oss är att de som kommer till biblioteken ska nå sin livspotential.

Katti Hoflin ser biblioteken som frihamnar för barn och unga och bibliotekarierna som "tredje vuxna", efter föräldrar och lärare. Detta perspektiv är grundat i hennes egen erfarenhet. När hon var nio år lämnade hennes mamma familjen. Själv blev hon då, som hon säger, svart inuti.

Hon gick till närmaste bibliotek, på Hornsgatan i Stockholm, och satte sig – utan att läsa. Efter en tid kände hon att hon ville höra musik. Hon fick tips om att åka till Läsesalongen i Kulturhuset vid Sergels Torg. Där gick hon fram till disken: "Jag skulle vilja höra den sorgligaste musiken som finns." Bibliotekarien satte på Albinonis Adagio och Katti Hoflin lät musiken som strömmade in genom de stora hörlurarna slå på kranen till hennes tårar. "Han som har gjort den här musiken har varit lika ledsen som jag", kände hon.

Hon återvände för att höra annan musik och en dag sade bibliotekarien liksom i förbigående att "du kan ju läsa den här också" och gav henne Barbro Lindgrens *Jättehemligt*. Och efter ytterligare en tid – och efter mer musik och fler böcker – sade bibliotekarien "du kan ju skriva själv också" och gav henne en skrivbok.

– Det är bemötande i världsklass, säger Katti Hoflin. Sådant skapas på bibblan varje dag, och det är samma sak i skolvärlden. Bibliotek och skolor är platser där man får hopp och kan växa som människa.

Därför är atmosfären på den typen av arbetsplatser avgörande.

– Det behövs inte mycket för att det ska bli dålig karma. Så det är oändligt viktigt att medarbetarna känner sig fria, tramsiga och nördiga.

Bibliotekens medarbetarstab liknar på många sätt skolans – dominerad av kvinnor med relativt hög medelålder. Främjar det trams och nördighet?

– Man ska inte vara säker på att äldre är mindre tramsiga än yngre. Det är i teamen som sådant kan frodas eller tryckas ner.

Där är ledarskapet avgörande. Katti Hoflin vill, säger hon, leda med hjärtat.



Hon återvänder till vikten av att sänka tempot.

– När jag försöker lösa ett svårt problem vill jag ta mig tid att gå ner i min känsla. Att uttrycka känslor är inget nederlag, tvärtom, säger hon.

Det betyder att hon inte lägger band på sina känslor om till exempel en kollega i ledningsgruppen ofta kommer för sent till möten – då kan hon säga att hon blir "jätteledsen" eftersom kollegan inte visar respekt.

Nu ger telefonen ifrån sig ett ljud som betyder att Katti Hoflin måste svara – det är, säger hon, "chefen" som ringer. Samtalet handlar om pengar; vad är det för kostnader och vad får vi för pengarna, frågar Katti Hoflin medan hon tittar ut över Oden-gatans kvällsbrus.

Som en del i sin ledarskapsutveckling har hon läst en Master of Business Administration (MBA) på Handelshögskolan i Stockholm. Där lärde hon sig finansieringsmodeller, organisationsutveckling

Katti Hoflin

Ålder: 50.

Familj: Stor.

Bor: Vid havet.

Fritidsintressen: Hästar.

Läser just nu: *Underbara dagar framför oss* av Henrik Berggren.

Lyssnar på: Aretha Franklin och sonens komplicerade trumövningar.

Ser på: Konst.

Ser upp till: Mamma.

Ser upp för: Rädsla.

Alternativ karriär: Bonde (är utbildad).



och marknadsföring och byggde samtidigt upp ett kontaktnät i olika delar av världen och i så skilda branscher som tung industri och vård.

Hon kan skratta åt krocken mellan den ekonomiska sfären och kultur- och bildningssfären.

– Bilden av oss är att vi är flummiga och lösa i kanten, fast vi är och måste vara otroligt strukturerade och målinriktade.

Det mest angelägna är egentligen det omvända, menar hon – att näringslivet och andra delar av samhället skaffar sig filosofisk, konstnärlig och humanistisk kompetens.

Och vad gäller skolorna så borde alla skolor vara kulturskolor, säger hon. Där är förstås biblioteken en grundbult – skolorna är alltid välkomna dit.

– Här finns det studieplatser, kompetens kring informationssökning och källkritik, plats att sträcka ut sig och hitta en fri och forskande synvinkel.

Precis som inom skolan så är förutsättningarna mycket olika för olika bibliotek. På vissa, i lugnare



Katti Hoflin vill "leda med hjärtat". Det innebär bland annat att våga visa känslor.

områden, är det högt i tak och fritt spelrum för trams, men på andra bibliotek måste medarbetarna dagligen hantera större eller mindre kriser. Ett exempel är att hemlösa EU-migranter ibland söker sig till biblioteken och att detta kan väcka vardagsrasistiska reaktioner hos andra besökare.

– Om man stör andra med sitt beteende så får man sluta med det eller gå ut. Oavsett vem man är.

Jag anar att vem som stör sig på vad är subjektivt, på biblioteket liksom i skolan, och att det är en balansgång för dem som arbetar där att hantera den typen av motsättningar.

Intervjun går mot sitt slut. Katti Hoflin ska arbeta ännu någon timme och frågar en medarbetare om larmet riskerar att gå på.

Hinner hon skriva några egna böcker nu, med dessa intensiva arbetsdagar?

– Ja, jag marinerar idéer och skriver då och då. Det är en långsam process. Och långsamhet är så himla viktig för mig, säger hon – inte fullt så snabbt.

Katarina Bjärvall är frilansjournalist
chefochledarskap@lararforbundet.se

ANNONS



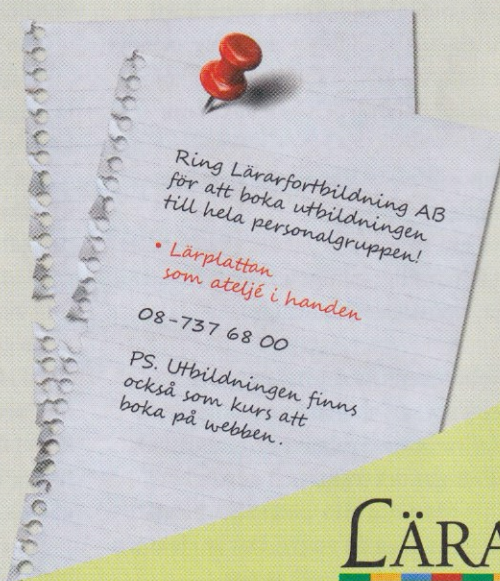
Hur upptäcker vi nya rum för skapande?

Lärplattan ger oss möjligheter att förflytta det skapande rummet till nya spännande platser. Nu kan vi bredda vårt arbete med barnen genom att utveckla kreativa arbetssätt och utnyttja lärplattans flexibilitet!

Lär er mer om hur vi utifrån barnens forskarlust, skapande och kreativitet kan skapa nya rum för utveckling – som ett komplement till den traditionella ateljén.

Vi utvecklar Sveriges viktigaste människor!

Den här utbildningen baseras både på aktuell forskning och beprövad erfarenhet. Se och hör mediepedagogen Katarina Divander berätta mer om våra utbildningar i filmen på vår webbplats och vår youtubekanal.



www.lararfortbildning.se • 08-737 68 00

LÄRAR
FORTBILDNING AB