

# **Folkbibliotek i skärningspunkten**

**Gammalt möter nytt i Idea Stores i London.**

**Ann-Christine Lagerhammar  
Carolina Landin**

Examensarbete (20 poäng) för magisterexamen i Biblioteks- och informationsvetenskap  
vid Lunds universitet.

Handledare: Olof Sundin

BIVILs skriftserie 2007:16

ISSN 1401:2375

© Ann-Christine Lagerhammar & Carolina Landin

**Title**

Public libraries at the cut-off point. Old meets new at Idea Stores in London

**Abstract**

The aim of this master thesis is to study how the development of a public library by means of ideas and methods from the private sector can be related to traditional core values. We base our study on institutional theory, which focuses on norms and values in an organisation, and new institutional theory, which focuses on how organisations are influenced by changes in the environment. We also use New Public Management with a market focus to analyze the implications of a development towards a more market oriented view.

The method used is that of a case study of a new library concept, Idea Stores in London. Idea Stores are a number of new public libraries in Tower Hamlets developed from the results of a major opinion survey about libraries. The Idea Stores combine traditional library services with elements of adult education and lifelong learning in a partnership with local learning centres. The case is analyzed by means of three perspectives: the influence of ideas and methods from the private sector; the influence of traditional core values; and the combination of these two, partly opposing ideologies.

Our study shows that even though Idea Stores have used a number of methods from the private sector, many of the traditional core values have been maintained in the new libraries. The elements from the private sector that we have identified are the use of branding, an extensive market research, principles of marketing and market orientation, partnerships in the local community and private and public funding. The core values that we have identified in the new libraries are democracy, availability, education, attractiveness and the principle of no fees. Our study also shows that even though the new libraries were developed as a result of a market research, the government's agenda concerning lifelong learning, community renewal and library renewal have been strongly taken into account and greatly influenced the final result. This last conclusion shows how public organisations, as opposed to private organisations, are under cross-pressure between conflicting and competing forces – from the state, the market and the civil society – that influence their development.

**Keywords**

Folkbibliotek; värdegrund; New public management; institutionell teori; nyinstitutionell teori; Idea Stores; marknadsorientering

Public library; core values; institutionalism; new institutionalism; market orientation

## Förord

Vi vill tacka Svensk Biblioteksforening och Stiftelsen Lunds stads jubileumsfond. Utan era ekonomiska bidrag hade vi fått svårt att genomföra vår fallstudie i London.

Vi vill också tacka Olof Sundin för engagerad handledning, med goda råd och välbehövliga kommentarer till vårt arbete.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord .....	3
<b>Del I - Utgångspunkter .....</b>	<b>6</b>
1 Introduktion och syfte.....	6
1.1 Inledning.....	6
1.2 Problembakgrund.....	7
1.3 Syfte och frågeställningar .....	9
1.4 Avgränsningar .....	10
1.5 Uppsatsens disposition .....	10
2 New Public Management (NPM) .....	11
2.1 Skillnader mellan privat och offentlig sektor .....	11
2.2 Begreppet NPM .....	12
2.3 Marknadsorientering.....	15
2.4 Kund- och konkurrentorientering för folkbibliotek.....	18
3 Folkbibliotekets värdegrund .....	21
3.1 Definitioner av folkbibliotekets värdegrund.....	21
3.2 Den demokratiska aspekten .....	22
3.3 Tillgänglighet .....	23
3.4 Folkbildning .....	24
3.5 Attraktivitet.....	24
3.6 Avgiftsfrihet .....	26
3.7 Folkbibliotekets målgrupp.....	26
4 Teoretisk ram .....	28
4.1 Begreppet institution.....	28
4.2 Institutionell teori .....	28
4.3 Nyinstitutionell teori.....	30
4.4 Skandinavisk institutionell teori .....	32
4.5 Diskussion .....	33
4.6 Olika diskurser i kulturpolitiskt utvecklingsarbete.....	34
5 Metod.....	36
5.1 Kvalitativ fallstudie .....	36
5.2 Val av fall .....	38
5.3 Val av källor .....	38
5.4 Validitet och reliabilitet .....	41
5.5 Etiska aspekter.....	41
5.6 Avgränsningar .....	41
5.7 Genomförande och analys .....	42
<b>Del II – Resultatredovisning.....</b>	<b>44</b>
6 Fallkontext: Folkbibliotek i Storbritannien .....	44
6.1 Organisation .....	44
6.2 Utveckling .....	45
6.3 IT .....	46
6.4 Byggnader.....	46
6.5 Andra projekt för folkbiblioteksutveckling .....	47
7 Fallstudie Idea Stores.....	48
7.1 Vad är Idea Stores?.....	48
7.2 Redovisning av dokument .....	53
7.3 Minnesanteckningar från besök i de fyra Idea Stores.....	67
<b>Del III – Analys och diskussion.....</b>	<b>73</b>
8 Analys empiri.....	73
8.1 Idea Stores och NPM.....	73
8.2 Idea Stores och värdegrunden.....	79
8.3 Motsättningar.....	86
9 Diskussion.....	90

<b>Källförteckning</b> .....	<b>97</b>
Muntliga källor.....	97
Observationer .....	97
Tryckta källor.....	97

# Del I - Utgångspunkter

## 1 Introduktion och syfte

### 1.1 Inledning

I *Svenska Dagbladet* från den tjugonde maj i år, under rubriken Öppet hus, står det att läsa om Idea Stores, östra Londons nya folkbibliotek: ”Glöm vördnadsbjudande boktempel i upphöjd avskildhet. Glöm bistra bibliotekarier och förbudsskyltar. Detta är nya tidens bibliotek”, utropar skribenten entusiastiskt (Andersson 2007). Och längre fram: ”Någon trodde kanske att folkbiblioteket var en döende institution... Men icke. ... Biblioteket består. Eller återuppstår i ny roll” (Andersson 2007). Vördnadsbjudande boktempel, bistra bibliotekarier och döende institution – även om detta är en persons subjektiva ordval tycker vi att det är det intressant att fundera över i vilken utsträckning dessa ord och den bild de förmedlar är representativa för den allmänna synen på dagens folkbibliotek. Vi menar att det är ord som signalerar ett behov av förändring hos en institution präglad av gamla traditioner och vi tycker att det är intressant att fundera över hur en sådan förändring skulle kunna se ut.

Under första terminen av Biblioteks- och informationsvetenskap i Lund läste vi Kulturrådets två skrifter *Krukmakaren i Delfi* (1991) och *Krukmakaren i verkligheten* (1995), som båda handlar om marknadsföring av kultur. I den senare skriver Lena Härnqvist om GÖK-projektet, som hon menar försökte marknadsanpassa tre folkbibliotek genom att bland annat låta inredning och inköp göras på grundval av besökarnas behov. Härnqvist skriver också att Malmö stadsbiblioteks marknadsplan förordar att i skyltningen använda för besökarna naturliga ämnesord istället för klassifikationskoder. ”Besökarnas behov att hitta får gå före traditionell biblioteksteknik; ett paradexempel på kundanpassning” skriver hon (Härnqvist 1995, s. 132). Vid samma tid läste vi om Idea Stores i London och slogs av den stora kontrasten mellan stadsdelen Tower Hamlets inställning till marknadsinriktad folkbiblioteksutveckling och den bild som Kulturrådets skrifter gav av marknadsföring och marknadsanpassning av kultur och kulturinstitutioner så som folkbibliotek.

I Tower Hamlets i östra London fanns i slutet av 1990-talet 12 bibliotek med dålig ekonomi och låga besöksiffror. Här inleddes ett utvecklingsprojekt för folkbiblioteken grundad på en av de mest omfattande enkätundersökningar som gjorts i England om medborgarnas syn på biblioteksväsendet. Enligt *The Idea Strategy. A library and lifelong learning strategy for Tower Hamlets* (Tower Hamlets Borough Council 2002) tog man i denna undersökning reda på vad stadsdelens invånare skulle vilja förbättra på

sina bibliotek, och vad som skulle kunna få icke-användarna (70 %) att börja besöka biblioteken. Bland annat framkom det av undersökningen att invånarna ville att biblioteken skulle bli mer tillgängliga (både när det gällde fysisk placering och öppettider), de ville ha bättre bokbestånd och fler datorer. Utvecklingsprojektet, som 1999 godkändes av stadsdelens politiker och finansierades med 20 miljoner pund, innebar att de existerande 12 biblioteken skulle läggas ner och 7 helt nya kombinerade bibliotek och lärcentra – Idea Stores – byggas mitt i eller nära stora shoppingcentra. Öppettiderna skulle utökas till 70 timmar i veckan, mediasamlingarna skulle kraftigt utökas och moderna IT-system med många publika datorer skulle införskaffas.

På Idea Stores hemsida *Ideastore.co.uk* beskrivs verksamheten på följande sätt: "Idea Stores combine the best of traditional library and information services with first class lifelong learning opportunities in comfortable and friendly surroundings" (Tower Hamlets Council 2007). Idea Stores tre huvudområden anges vara: bibliotek med ett stort utbud av böcker, cd och dvd; lärande, med kurser som riktar sig till olika intressen och kunskapsnivåer, på dagtid, kvällstid och helger; samt information, med möjlighet att söka information i digital och tryckt form.

När det var dags att skriva uppsats bestämde vi oss för att studera Idea Stores, som ett exempel på folkbiblioteksutveckling. Vi fann ganska snart att det är tre områden som är särskilt utmärkande när det gäller Idea Stores: 1) Det långt gångna samarbetet med lokala lärcentra och andra lokala aktörer, 2) arbetet med varumärket (*branding*) och hur det har slagit igenom i de olika biblioteken, och 3) den stora satsningen på att ta reda på vad invånarna ville ha för typ av bibliotek. Dessa tre områden såg vi som exempel på hur ett folkbibliotek kan anamma ett marknadsorienterat, eller utåtriktat, förhållningssätt till sin verksamhet, och vi tyckte att det vore intressant studera hur ett sådant marknadsorienterat förhållningssätt, som vi upplevde som nytt i folkbibliotekssammanhang, står i relation till folkbibliotekens traditionella värdegrund. Vi gick in i detta med en mycket positiv syn på utvecklingen av Idea Stores, vilket i ett inledningsskede kan ha färgat vårt synsätt, men vår syn nyanserades under arbetets gång, efterhand som vi analyserade och problematiserade utvecklingsprocessen och det färdiga resultatet.

## 1.2 Problembakgrund

Det har sedan sjuttio-talet enligt Roland Almqvist (2006, s. 18) skett stora förändringar i synen på hur företag och organisationer ska styras och organiseras för att på bästa sätt möta kraven från en ständigt föränderlig omvärld. Ledord som var vanligt förekommande på 1970-talet, solidaritet och rättvis fördelning, byttes i början av 1990-talet ut mot ord som valfrihet, konkurrens och individuell frihet. Marknadsprissättning, konkurrens och individens möjligheter att själv välja vilken typ av service denne vill konsumera sågs enligt Agneta Hugemark (1994, s. 148) som förutsättningar för att en verksamhet skulle kunna vara effektiv.

Detta förändrade synsätt har efterhand kommit att präglade även den offentliga sektorn, som under de senaste två decennierna alltmer kommit att anamma ett företagsekonomiskt tänkande för att effektivisera verksamheten. Denna förändrade syn på styrningen av offentlig sektor går under samlingsnamnet New Public Management (NPM). NPM är enligt Almqvist (2006, s. 25) ett kluster av idéer lånade från

näringslivet och de privata företagen som bland annat för med sig mål- och resultatstyrning, nya organisationsprinciper och nya metoder för administration. Almqvist menar att NPM präglas av en tydlig omvärlds- och marknadsorientering.

Från att ha levt i en relativt stabil omvärld, trygg i sin roll som folkbildare befinner sig folkbiblioteken sedan 1990-talet i vad många betecknar som en brytningstid, där folkbibliotekens institutionella struktur är på väg att förändras på ett genomgripande sätt. De tydligaste drivkrafterna bakom det som Angela Zetterlund (2004, s. 84) i sin avhandling benämner en ny institutionell ordning är den snabba utvecklingen av ny informationsteknologi, ökade krav från samhället att biblioteket ska spela en mer aktiv roll i kunskaps- och utbildningssamhället samt en politisk utveckling som medfört en förändrad syn på styrningen av offentlig sektor. Även Ragnar Audunson (1999, s. 523) hävdar att dagens folkbibliotek står inför utmaningar kopplade till djupgående förändringar i dess omvärld, som till exempel ökad marknadsorientering och privatisering.

Det är avgörande för folkbibliotekens fortlevnad att de förändras och utvecklas i paritet med det som händer i deras omvärld. Detta inser man förstås ute på folkbiblioteken och anpassningar sker hela tiden i form av förändrings- och förnyelsearbeten av olika slag, men fortfarande tycker till exempel Paul J Harrison och Robin Shaw (2004, s. 393) att folkbiblioteken och andra organisationer inom offentlig sektor har en tendens att betona det som organisationen anser vara lämpligt för dess marknad snarare än att svara på marknadens behov och önskemål. Jennifer Rowley (2001, s. 13) menar att folkbiblioteken kan behöva öka medvetandet om de tekniska, ekonomiska, politiska och sociala faktorer som ständigt påverkar och förändrar den kontext i vilken de verkar.

Ett sätt för folkbiblioteken att öka medvetandet om hur faktorer i omvärlden inverkar på verksamheten är att med den privata sektorn som förebild tillämpa ett marknadsorienterat synsätt. Enligt Evert Gummesson (1984, s. 16) innebär marknadsorientering, precis som det låter, att orientera sin verksamhet mot marknaden, det vill säga att låta marknaden bilda utgångspunkt för företagets verksamhet. Barbara Sen (2006, s. 202) går så långt som att säga att en marknadsorienterad strategi för att anpassa folkbibliotek till omvärldens krav kan vara avgörande för deras överlevnad.

Om folkbibliotekens institutionella struktur är på väg att förändras på ett genomgripande sätt, som Zetterlund menar enligt ovan, och om folkbiblioteken då skulle välja att vända sig mer mot marknaden och kunderna som Sen tycker att de borde göra, skulle det då innebära att de måste lämna sin gamla roll bakom sig?

To what extent can public libraries adapt to changing norms in their environment and still survive as public libraries? What should be the balance between adapting and conceding to change-demanding impulses and striving to defend established norms and standards?

*(Audunson 1996, s. 51)*

Audunson frågar sig om folkbiblioteken i framtiden ska hålla kvar vid sin traditionella politiska legitimitet som folkbildare och förmedlare av kultur, kunskap och information, eller om de ska basera sin legitimitet på att tillhandahålla tjänster utifrån marknadens behov.



I Storbritannien tillämpades redan på 1980-talet ett företags- och marknadsekonomiskt tänkande inom den offentliga sektorn. Under Margaret Thatchers politiska ledning försökte man att effektivisera och förnya offentliga organisationer med strategier och metoder från näringslivet. Inom till exempel museivärlden lanserades ett antal nya koncept, där museet sågs som en marknad med varor att erbjuda och besökarna som dess kunder. Det gällde att ta reda på vad kunderna ville ha och sedan agera därefter:

The relation between the contemporary science museum and its public is an interactive one. At the level of the institution, the museum is increasingly expected to respond to the public's demand rather than simply tell the public what it needs to know – the public needs to understand science but, before this is possible, the museum must first understand what the public wants.

(Barry 1998, s. 98)

På grund av att man i Storbritannien var tidigt ute med att inom offentlig sektor använda sig av idéer och metoder från den privata sektorn tycker vi att det är extra intressant att studera ett engelskt utvecklingsprojekt för folkbibliotek. Idea Stores i Tower Hamlets i London är resultatet av en total omstrukturering och utveckling av stadsdelens folkbiblioteksverksamhet. Förutom en omfattande marknadsundersökning har utvecklingen av Idea Stores också präglats av en genomgripande varumärkesstrategi (*branding*) i marknadsföringen av de nya biblioteken samt samarbete i form av partnerskap med lokala organisationer för vuxenutbildning. Man säger sig också vilja höja bibliotekens servicenivå genom att använda sig av metoder från detaljhandeln (*retail sector*). (Tower Hamlets Borough Council 2002; Tower Hamlets Borough Council 2007) Samtliga dessa element ser vi som metoder och strategier hämtade från den privata sektorn, och vi tycker att det är intressant att undersöka hur ett folkbibliotek som säger sig ha tillämpat affärsmässiga metoder vid utvecklingen av ett nytt folkbibliotekskoncept förhåller sig till folkbibliotekets traditionella värdegrund.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Idea Stores i London förändrade sin folkbiblioteksverksamhet med hjälp av idéer och metoder från den privata sektorn. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ett sådant tillvägagångssätt förhåller sig till folkbibliotekets traditionella värdegrund.

Frågeställningar:

- Vilka idéer och metoder från den privata sektorn har använts i utvecklingen av Idea Stores?

Detta besvarar vi med utgångspunkt i hur offentlig sektor använder sig av metoder och strategier från privat sektor enligt NPM, och undersöker via en fallstudie vilka metoder eller strategier som använts vid utvecklingen av Idea Stores. Vi använder också nyinstitutionell teori som ett verktyg för att förklara hur den offentliga sektorn, och därigenom folkbibliotek, dras mot att använda sig av den privata sektorns metoder.

- Hur förhåller sig Idea Stores verksamhet till folkbibliotekets värdegrund?

Med utgångspunkt i en diskussion om vad som är folkbibliotekets värdegrund

undersöker vi om Idea Stores trots sin förändring av verksamheten fortfarande håller fast vid värdegrunden. Vi använder också institutionell teori för att kunna besvara denna fråga.

Dessa två frågor leder vidare till en tredje fråga:

- Finns det hos Idea Stores några motsättningar mellan traditionell värdegrund och idéer och metoder från den privata sektorn? Hur ser de i så fall ut?

#### 1.4 Avgränsningar

Vi är intresserade av att studera ett utåtriktat förhållningssätt för folkbibliotek och tar därför inte upp hur organisationer inom offentlig sektor använder den privata sektorns interna strategier och metoder så som ekonomiska styrsystem, administrativa metoder och intern organisation.

#### 1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsens första del har vi kallat Utgångspunkter. Här redogör vi för den kunskap vi har behövt inhämta från olika områden för att kunna besvara våra frågor och, med hjälp av dem, vårt syfte. Först fördjupar vi oss i området New Public Management (NPM), därefter undersöker vi vad bibliotekets traditionella värdegrund består av samt redogör vi för uppsatsens teoretiska ram. Uppsatsens första del avslutas med ett kapitel som handlar om vilken metod vi har använt oss av i vår fallstudie.

Uppsatsens andra del är resultatredovisningen. Denna del inleds med en fallkontext där vi beskriver förutsättningarna för folkbibliotek i Storbritannien. Själva fallstudien består av en presentation av vad Idea Stores är samt redovisning av dokument och minnesanteckningar från våra observationer.

Uppsatsens tredje del består av analys och diskussion. Analysen utgår från empiriredovisningen och besvarar med hjälp av uppsatsens utgångspunkter och teoretiska ram våra tre frågeställningar, som i sin tur leder till en diskussion av uppsatsens syfte. Avslutningsvis gör vi en reflektion över vårt eget arbete under uppsatsens gång.

## 2 New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) är en samling styrnings- och ledningsmetoder som överför metoder och synsätt från den privata sektorn till den offentliga och som har introducerats inom offentlig sektor de senaste 25 åren. I det här kapitlet ser vi först närmare på de speciella villkor som gäller för organisationer inom offentlig sektor jämfört med privat sektor. Därefter undersöker vi vad begreppet NPM innebär och vad tillämpningen av idéer och metoder från den privata sektorn kan innebära i offentlig verksamhet. Eftersom vi i vår uppsats fokuserar särskilt på de idéer och metoder från näringslivet som handlar om att anlägga ett utåtriktat perspektiv på verksamheten undersöker vi i det följande avsnittet vad ett marknadsorienterat förhållningssätt innebär. Som vi ska visa är kund- och konkurrentorientering viktiga delar inom marknadsorientering, och det sista avsnittet ägnar vi åt att undersöka vad kund- och konkurrentorientering kan innebära för ett folkbibliotek.

### 2.1 Skillnader mellan privat och offentlig sektor

Det finns enligt Christensen et al. (2005) olika traditioner inom organisationsteorin med olika åsikter om skillnaderna mellan privat och offentlig verksamhet – allt från de som anser att offentliga och privata organisationer är fundamentalt olika på alla viktiga områden till de som anser att det inte finns några egentliga skillnader. Vi diskuterar här nedan ett antal faktorer som vi anser ser olika ut beroende på om kontexten är offentlig eller privat verksamhet.

En fundamental skillnad mellan offentlig och privat verksamhet är att offentliga intressen skiljer sig från privata intressen eftersom man inom det offentliga måste ta hänsyn till fler och ibland motstridiga intressen, medan man i privat verksamhet primärt drivs av ett mål – att gå med vinst. Offentliga institutioner har till skillnad från privata företag ett antal motstridiga krafter att förhålla sig till: staten, samhället och marknaden. Niels Ole Pors och Carl Gustav Johanssen (2003, s. 51) menar att det finns ett ”socialt kontrakt” mellan offentliga institutioner och statens invånare. Detta kontrakt handlar om demokrati, kontroll, effektivitet och jämlik behandling av alla medborgare. Den kraft som kommer från samhället handlar om attityder, känslor, värden och symboler och, framförallt, om tillhörighet, medan den kraft som kommer från marknaden bara mäts i pengar och lönsamhet. Här ser vi att om organisationen inom offentlig sektor ska förhålla sig till alla dessa tre motstridiga krafter måste den arbeta mot statliga och politiska mål samtidigt som den uppfyller samhällets förväntningar på dess funktion och verkar för medborgarnas tillhörighet.

De flesta offentliga organisationer bedriver till skillnad från privata inte sin verksamhet på en ekonomisk marknad med fri konkurrens. Christensen et al. (2005, s. 18) menar att ett argument för offentliga organisationer gör gällande att de är nödvändiga eftersom marknaden har begränsad kapacitet att hantera vissa typer av problem. Folkbiblioteket, till exempel, är tillgängligt för alla medborgare och bidrar på så sätt till demokratin i samhället, men hade kanske under marknadsmässiga förhållanden inte understötts ekonomiskt av alla, varför staten finansierar sådan verksamhet via skattemedel.

Även om offentliga organisationer enligt ovan inte verkar på en ekonomisk marknad med fri konkurrens har det enligt Christensen et al. (2005, s. 18) under de senaste tjugo åren, i och med ökade krav på kostnadseffektiv drift, uppstått ett inslag av marknad och marknadsliknande mekanismer även inom den offentliga sektorn. Detta innebär att allt fler organisationer idag ligger i skärningspunkten mellan offentlig och privat verksamhet.

## 2.2 Begreppet NPM

Enligt Almquist (2006, s. 10) kan NPM sägas vara en etikett eller ett begrepp för de senaste 20 årens strävan att modernisera den offentliga sektorn genom att överföra principer, strategier och metoder från den privata till den offentliga sektorn. Det finns ingen samlad teori för NPM, utan man använder sig av olika teorier, metoder och verktyg. Premfors et al. (2003, s. 324) menar att det inte är ett begrepp som används i det dagliga arbetet inom offentlig sektor, utan att det har skapats och använts av forskare för att beskriva de förändringar som har skett inom offentlig sektor under senare år. Hur omfattande dessa förändringar egentligen är tvistas det om inom forskarsamhället. En del forskare vill enligt Almquist (2006, s. 25) tala i termer av paradigmskifte, eftersom de anser att förändringarna är så genomgripande, medan andra hävdar att man på olika håll inom offentlig sektor och i olika länder tillämpar idéerna på så olika sätt att man inte kan påstå att det råder enighet, och att man därför inte kan tala om paradigmskifte. Almquist (2006, s. 28) skriver vidare att NPM-elementen egentligen inte representerar något helt nytt, trots implikationen av ordet *new*, utan mycket av det som NPM står för går att spåra ända tillbaka till det kinesiska mandarinsamhället för över 2000 år sedan och har sedan dess förekommit i olika former under århundradena, bl.a. i 1500-talets Tyskland. Det som Almquist menar är nytt med NPM-idén idag är snarare dess omfattning och spridning.

Även om NPM är ett mångtydigt och svårgreppbart fenomen tycks det finnas en samstämmighet kring de vanligast förekommande element som omfattas av begreppet. Christensen et al. (2005, s. 14; s. 81; och s. 160) nämner decentralisering av beslutsrätt, konkurrensorientering, mål- och resultatstyrning, kvalitetskontroll, kostnadskontroll, kundtillfredsställelse, ansvarsutkrävande och upphandling. Premfors et al. (2003, s. 325) sammanställer en lista om tio punkter där man, utöver ovanstående element, kan urskilja betoning av ledning (management) och ledaregenskaper, outsourcing, privatisering, kontraktstyrning och individuell lönesättning. Broadbent och Laughlin (2003, s. 332) diskuterar även begreppet *public private partnerships* (PPP) som ett viktigt element i NPM. PPP innebär att organisationer inom offentlig och privat sektor samarbetar vid leveransen av offentliga tjänster, det vill säga att man ingår partnerskap.

Per Skålén (2004, s. 251) menar att tillämpningen av NPM:s principer drar offentlig sektor mot ett företagsekonomiskt tänkande, eller till och med att ett fundamentalt mål med NPM-rörelsen är att transformera offentliga organisationers identitet: från en identitet präglad av ett organisationstänkande till en identitet präglad av ett företagsekonomiskt tänkande. Syftet med en sådan transformation menar han skulle vara ökad effektivitet. Denna betoning på effektivitetsmål kan bli problematisk utifrån de förutsättningar som offentlig verksamhet verkar inom. Christensen et al. (2005, s. 116) skriver att det uppstår en konflikt mellan de värderingar som lånas från den privata

sektorn och den komplexa uppsättning värderingar och normer som återfinns inom offentlig verksamhet när organisationer inom denna har krav på politisk styrningseffektivitet – beslutseffektivitet, kostnadseffektivitet och bättre resursutnyttjande – och samtidigt vill ta tillvarata på deltagaraspekten i beslutsprocesser och demokrati.

Ragnar Audunson (1996) undersöker i sin avhandling hur folkbibliotek hanterar förändringar, och beskriver bland annat de förändringar som kommer av den offentliga sektorns försök att efterlikna den privata sektorns planering och tänkande. Han nämner inte begreppet NPM för detta, utan definierar förändringarna som ett ökat marknadsorienterat förhållningssätt inom offentlig styrning och en minskad betoning på mer paternalistiska normer och värderingar. Audunson menar att marknadsinriktade strategier kan innebära problem då de krockar med den traditionella politiska legitimitet som säger att folkbibliotek ska stå för samhällsliga värden som härstammar från den politiska diskursen och från politiska beslut. När man involverar användarna i planeringen av verksamheten menar Audunson att folkbibliotekens unika kompetens riskerar att ifrågasättas. När Audunson sammanfattar de olika förändringar som han menar är aktuella för folkbiblioteken, menar han att problemen som uppstår handlar om att upprätthålla balans mellan anpassning och försvarande av etablerade institutionella normer och standarder. Han ställer frågan om vad folkbiblioteken ska basera sin legitimitet på:

Should libraries stick to its traditional political legitimacy based upon promoting enlightenment and free and equal access to the sources of culture, knowledge and information, or should they base their legitimacy on delivering services according to market demands?

*(Audunson 1996, s. 51)*

Han menar att den politiska dimensionen i offentlig sektor får minskad kraft när beslut inte längre baseras på politiska övervägningar gjorda av politiska institutioner å allmänhetens vägnar, utan mer på individernas direkta krav. Med det nya sättet kommer marknadsundersökningar och/eller villighet att betala för tjänster att utgöra grund för att formulera mål och sätta prioriteringar. Medborgaren förvandlas till kund eller konsument. Detta, menar Audunson, är förmodligen problematiskt för institutioner som traditionellt har haft en politiskt baserad legitimitet.

En viktig aspekt när man talar om NPM i termer av förändringar inom offentlig sektor är vilken inverkan dessa förändringar har på demokratin. Christensen och Laegreid (2002) diskuterar vilken inverkan förändringar inom offentlig sektor, och då särskilt inom den politiska sektorn, kan ha på folkvalda politikernas förutsättningar. När idéer och metoder från den privata sektorn tillämpas kan det enligt Almqvist (2006, s. 24) ses som ett övergivande av det gamla förtroendet för offentliga tjänstemän och de traditionella professionerna till förmån för ett förtroende för marknaden och näringslivets metoder. En sådan tillämpning inom den politiska sektorn av näringslivets ideologiskt neutrala verktyg menar Christensen och Laegreid (2002, s. 267) kan vara en av flera bidragande orsaker till den bristande tilltron till folkvalda politiker och synen att det är upp till den enskilda individen att utöva sin makt genom att på egen hand ställa krav på politiker och offentliga tjänstemän. Vilken effekt på demokratin denna övergång från den kollektiva till den individuella makten har kan ses ur olika perspektiv. Å ena sidan kan det ses som positivt att antalet aktiva kanaler mellan den styrande makten och folket

ökar. En sådan decentralisering av makten för folket närmare det politiska systemet och de beslut som tas. Men det kan också ses som att individualiseringen urholkar folkets status som medborgare, med alla de rättigheter och skyldigheter som det kollektiva medborgarskapet medför, och därför minskar kollektivets möjligheter till kontroll av de politiska ledarna.

I folkbibliotekssektorns fackpress finns en viss skepsism mot NPM. Troels Brücker och Erik Høy (2003), bibliotekarier vid Köpenhamns huvudbibliotek, ställer sig i en artikel i *Bibliotekspresen* starkt kritiska till att många offentliga ledare ser NPM som det enda fungerande konceptet idag, ett *deus ex machina* som smygs in i organisationen snarare än lanseras öppet för att möjliggöra en diskussion. Brücker och Høy (2003) menar att anhängarna till NPM tror så blint på metoden att de inte ser att det i själva verket handlar om en politisk och ideologisk företeelse som står i stark kontrast till den syn på offentlig verksamhet som många i samhället har. Brücker och Høy upplever att marknadstänkandet har fått en central plats i biblioteksarbetet idag – användaren ska ses som en kund på en marknad, andra bibliotek ska ses som konkurrenter, mål ska formuleras och utvärderas, ekonomiska kalkyler följas upp – och att detta tar så mycket tid och kraft i anspråk att de arbetsuppgifter som är kopplade till kärnverksamheten blir lidande. Trots denna kritik mot NPM menar Brücker och Høy att det visst finns element som offentlig verksamhet skulle kunna tjäna på att tillämpa, som till exempel att samarbete och ett visst mått av konkurrens skulle kunna leda till billigare lösningar. Det är den blinda tilltron till NPM som de sätter sig emot, den tilltro som är snabb att utropa alla insatser i NPM:s anda till succé och som lika snabbt lägger skulden på enskilda medarbetare när NPM inte fungerar som det är tänkt.

Även Christensen et al. (2005, s. 221) tar fokus från NPM som en universallösning när de diskuterar den offentliga sektorns framtidsutsikter utifrån tre olika scenarion. Ett första scenario är att NPM fortsätter sitt segertåg i en värld med ökande globalisering och internationalisering. Här är marknadsstyrningen total och de organisationer som inte är förenliga med gällande marknadsregler överlever inte. Ett andra scenario gör gällande att reformer har en tendens att uppträda i cykliska processer, vilket skulle innebära att en period av stark betoning på kostnadseffektivitet enligt NPM skulle följas av en period där icke-ekonomiska värderingar och etiska hänsyn prioriteras, detta eftersom idéerna bakom reformer kan förändras i enlighet med förändringar i politiska och ideologiska trender. Ett tredje scenario ifrågasätter både föreställningen om en rätlinjig utveckling och cykliska processer. Här ser Christensen et al. istället möjligheten till flera olika hybrida strukturella lösningar någonstans mellan NPM-idealet och den traditionella styrningen av offentlig sektor. Man kan då tänka sig att en tro på marknadsorientering kan leda till nya organisationsformer som betonar offentligt-privat samarbete, eller att de ekonomiskt orienterade värderingarna enligt NPM smälter samman med de traditionella administrativa värderingarna och att det då skapas kvalitativt nya organisationskulturer.

NPM som samlingsbegrepp av överförda principer, strategier och metoder från den privata till den offentliga sektorn kan sägas ha två olika perspektiv: Dels perspektivet som handlar om interna styrsystem, organisationsteorier, administrationsmetoder och ekonomistyrning, alltså ett internt perspektiv som handlar om hur organisationen ska styras eller administreras. Dels det utåtriktade perspektivet som handlar om hur organisationen förhåller sig till marknaden. Med marknaden menas kunder,

konkurrenter och organisationens intressenter. När vi med denna uppsats vill undersöka hur folkbibliotek använder sig av strategier och metoder från den privata sektorn väljer vi att undersöka det utåtriktade perspektivet, d v s marknadsorientering.

### 2.3 Marknadsorientering

Det har enligt Hansson (2005, s. 28) skett så stora förändringar i folkbibliotekens lokala arbete sedan 1970-talet att man idag inte kan tala om folkbibliotek som renodlade kulturinstitutioner. Han menar att när marknadstänkandet under 1980-talet fick ett allt större fäste i samhället och började anammas av offentlig sektor började efterhand marknadsekonomiska resonemang att användas även på folkbiblioteken. Man började kalla användarna för kunder och se sig som en producent av informationstjänster. Under 1980-talets ekonomiska åtstramningar blev slitningarna mellan det synsätt som präglades av ekonomism och synen på folkbiblioteket som stående utanför marknaden och dess logik stora, och resulterade i en fragmenterad syn på folkbibliotekets villkor (Hansson 2005, s. 208). Här kan man se hur ekonomismen, som företräder en instrumentell målrationellitet som är vanlig inom näringslivet, skavde mot folkbibliotekens värnande om mjukare värden som socialt ansvar, folkbildning och demokrati.

Enligt Gummesson (1984, s. 17) innebär marknadsorientering enkelt uttryckt att låta marknaden bilda utgångspunkten för företagets verksamhet. Syftet med marknadsorientering är enligt Harrison och Shaw (2004, s. 392) att uppnå en konkurrensfördel genom att skapa ett högre värde för sina kunder än konkurrenterna. Chapman och Cowdell (1998, s. 45) menar att marknadsbegreppet är komplext för offentliga organisationer, eftersom de vänder sig till flera olika marknader: användare och potentiella användare, politiker, de som fördelar resurserna och offentliga tjänstemän. Narver och Slater (1999, s. 1166) anser att organisationen genom att vara marknadsorienterad ökar sin flexibilitet att hantera och bemöta förändringar och förändrade villkor på marknaden. Ett citat ger en mer detaljerad definition:

Market-oriented businesses are committed to understanding both the expressed and latent needs of their customers, to sharing this understanding broadly throughout the organization, and to coordinating all activities of the business to create superior customer value.

*(Narver & Slater 1999, s. 1165)*

Narver och Slater (1990, s. 22) delar upp marknadsorientering i tre komponenter: kundorientering, konkurrentorientering och interfunktionell koordinering. Kund- och konkurrentorientering omfattar alla de aktiviteter som går ut på att samla in information om kunderna och konkurrenterna. Denna information ska spridas till hela organisationen, på alla nivåer genom den tredje komponenten – interfunktionell koordinering. Genom interfunktionell koordinering kan hela organisationen utnyttja den samlade informationen för att tillgodose sina kunders behov och önskemål. Marknadsorienteringen blir på detta sätt en del av företagets kultur, och inte bara ett sätt att kortsiktigt följa kundernas uttryckta önsknings: ”Market-orientated is more than being customer-led” (Narver & Slater 1999, s. 1166). En marknadsorienterad kultur menar Narver och Slater leder till ett marknadsorienterat förhållningssätt för företaget, som i förlängningen ger kunden ett mervärde eftersom hela företagets kultur då präglas av en fokusering på kundens behov och önskemål.

Barbara Sen har undersökt hur bibliotek kan använda sig av marknadsorientering som strategi för utveckling av verksamheten. I artikeln *Defining market orientation for libraries* (2006, s. 202) visar hon på hur hon tycker att man genom att skapa en grundlig förståelse för kunderna, den egna organisationen och organisationens omvärld effektivt kan hantera konsekvenserna av förändringar i bibliotekets omvärld. Sen menar dessutom att ett marknadsorienterat förhållningssätt skapar fördelar inom tre olika områden: för medborgarna innebär det ett utbud som bättre svarar till deras behov och önskemål; för personalen innebär det en ökad förståelse för hur man kan bidra till både organisationens mål och personliga mål; för folkbiblioteken kan det innebära överlevnad i en föränderlig omvärld.

Ett marknadsorienterat förhållningssätt förutsätter en förståelse för marknaden och dess aktörer och denna förståelse kan man få genom marknadsundersökningar. Christensen et al. (2001, s. 9) menar att samhället idag förändras snabbt, vilket innebär att förutsättningarna för de olika företag och organisationer som verkar i samhället också förändras. Ny information och kunskap blir föråldrad och ibland till och med felaktig. Enligt Narver och Slater (1999, s. 1166) kan organisationen med hjälp av marknadsundersökningens resultat anpassa verksamheten för att bättre kunna möta kundernas och övriga intressenters uttalade och latent behov. Informationen i en marknadsundersökning skiljer sig enligt Christensen et al. (2001, s. 9) från annan information på så sätt att den har samlats in systematiskt, analyserats och tolkats. De menar att marknadsundersökningar kan genomföras på olika nivåer, allt från enkla frågeformulär till att anlita professionella marknadsundersökningsföretag. Inför en marknadsundersökning bör man fundera över vilken målpopulationen är och vilka respondenter i denna population som ska undersökas. Hela populationen kan undersökas i en så kallad totalundersökning, eller också kan ett urval av populationen undersökas, där sedan slutsatserna som dras får gälla för hela målpopulationen. Christensen et al. (2001, s. 109) skriver att det senare oftast väljs, eftersom en totalundersökning är både kostsam och tidskrävande.

Inom företagsekonomisk teori sägs *branding* bidra till företagets konkurrenskraft.<sup>1</sup> *Branding* innebär enligt Apéria (2006, s. 171) att organisationen skapar sig ett varumärke och använder det i sin marknadsföring. Varumärket representerar alla de egenskaper som organisationen vill att kunder och potentiella kunder ska förknippa med produkten. Det är enligt Apéria ett stöd i organisationens marknadsorienterade, eller utåtriktade, arbete. Ett starkt varumärke har en större förmåga att behålla nuvarande kunder och locka nya eftersom det syns bättre i konkurrensen med andra produkter. Apéria menar att det egna varumärket i en miljö som präglas av konkurrens blir ett effektivt konkurrensmedel eftersom det ger fyra fördelar: medvetenhet, då kunderna efterhand lär sig känna igen varumärket; association till de värden som organisationen står för; kundernas uppfattning om erbjudandets kvalitet; och lojalitet, som ett resultat av de tre föregående.

---

<sup>1</sup> *Brand* är det engelska ordet för varumärke. För enkelhetens skull använder vi här det engelska begreppet *branding*, som handlar om hur man jobbar med och resonerar kring varumärket.



En förutsättning för att kunna utveckla ett effektivt varumärke är enligt Apéria (2006, s. 174) goda kunskaper om organisationens målgrupp. Sådan kunskap kan fås genom marknadsundersökningar. Idag, när många organisationers erbjudanden baseras på olika slags samarbeten och den enskilda produkten ofta ingår i ett sammanhang av olika erbjudanden, är det enligt Apéria inte tillräckligt att basera sitt varumärke enbart på den enskilda produkten. Varumärket måste signalera det sammanhang i vilket det ingår och det värde som produkten har att erbjuda kunden.

Harrison och Shaw (2004, s. 393) menar att folkbiblioteken har en tendens att bygga upp sin samling av böcker och andra resurser övervägande utifrån intern kompetens och sedan informera sina användare om samlingen och uppmuntra dem till att använda den. Ett sådant förhållningssätt är ett exempel på ett resursorienterat synsätt. Enligt Foss och Knudsen (2003, s. 293) är utgångspunkten för det resursorienterade synsättet att företagets konkurrensfördelar bör vara baserade på svårimiterbara resurser och förvärvandet av exklusiva tillgångar, och att den unika resursbasen bör utgöra grunden för det strategiska agerandet. Tvärt emot det marknadsorienterade företaget anlägger det resursorienterade företaget ett inifrån och ut perspektiv. Hansson (2005, s. 23) skriver om folkbibliotekets roll som folkbildare och bibliotekariens roll som missionär för bildning, läsning och god kultur. I detta ser vi starka drag av det resursorienterade synsättet. Vi tycker att man idag kan se en glidning från det resursorienterade synsättet mot ett mer marknadsorienterat synsätt inom många av folkbibliotekets områden. Som ett exempel på en sådan förändring kan folkbibliotekets vilja att bistå stora delar av befolkningen i dess egen bildningssträvan ses. Hansson (2005, s. 36) skriver att studenterna under 1980- och 1990-talen ofta sågs som ett problem när de utnyttjade folkbiblioteken som studieplatser, men att studenterna idag alltmer betraktas som en prioriterad grupp för vilken särskilda rum med studieplatser ofta skapas.

Hansson (2005, s. 37) skriver om folkbibliotekens samarbete med lokala utbildningsbibliotek och samarbete i etablerandet av lokala lärcentra. Detta samarbete kan också ses som ett exempel på en ökad marknadsorientering. Hansson menar att folk- och utbildningsbibliotek är en beteckning som ligger i tiden och handlar om folkbibliotekens strävan att vara en del av kunskapssamhället och samtidigt vara ett samhällets öppna rum. Han menar att man håller kvar vid det traditionellt kravlösa och avdramatiserade draget hos folkbiblioteket samtidigt som man anpassar sig till medborgarnas behov.

Audunson (1999, s. 523) menar att många av de förändringar som folkbiblioteken idag står inför kommer av omfattande förändringar i omvärlden, såsom marknadsorientering och privatisering. Han diskuterar huruvida folkbiblioteken bemöter dessa förändringar utifrån traditionella normer och värderingar, eller om de traditionella normerna och värderingarna håller på att tappa sin kraft som en följd av den ökande marknadsorienteringen. Audunson menar att det är förändringar i yttrevärlden, det vill säga utanför folkbiblioteksfältet, som leder till förändringar inom fältet. De förändringar som folkbiblioteken idag står inför och som handlar om organisationsstruktur, planering och beslutsstyrning, är mycket lika de förändringar som sker i dess omvärld (Audunson 1999, s. 544). I vilken utsträckning varje enskilt bibliotek svarar på dessa förändringar varierar däremot. I sin studie tycker Audunson sig se att politiska normer och värderingar tycks spela en större roll idag än professionens normer och värderingar, och ju högre förändringstakt i omvärlden desto svagare blir de professionella normernas och

värderingarnas inverkan på verksamheten. Men även om institutionaliserade professionella normer inte orsakar förändringarna har de en stark inverkan på dessa utifrån kommande incitament och i vilken utsträckning reformerna blir lyckade. Institutionen kan acceptera ett visst mått av förändringar, men resultatet blir i slutändan ofrånkomligen en kompromiss mellan t.ex. ett marknadsorienterat förhållningssätt till verksamheten och de normer och värderingar som redan finns inom institutionen. (Audunson 1999 s. 546)

Audunson (1996, s. 50) menar att det ökade trycket på att man inom folkbiblioteken ska börja ta ut avgifter för en del tjänster kan ses som ett resultat av marknadsorienteringen. Användarnas villighet att betala blir då avgörande för vilka tjänster som utvecklas och i vilken utsträckning de erbjuds. Eftersom budgeten inte har ökat i paritet med den teknologiska utvecklingen och de krav som därmed ställs på biblioteken att tillhandahålla andra media än tryckt material, ställs folkbiblioteken inför valet att hålla kvar avgiftsfriheten och erbjuda ett begränsat utbud utöver tryckt material eller överge de gamla principerna och finansiera nya media med avgiftsbeläggning. Detta, menar Audunson, hotar folkbibliotekets traditionella värdegrund på ett genomgripande sätt.

## 2.4 Kund- och konkurrentorientering för folkbibliotek

I detta kapitel tittar vi närmare på två av de komponenter som Narver och Slater (se ovan) menar att marknadsorientering består av: kundorientering och konkurrentorientering. Den tredje komponenten, interfunktionell koordinering, handlar om det inre arbetet på biblioteket, varför det inte berörs av denna uppsats syfte att främst granska den utåtriktade dimensionen av marknadsorientering.

### 2.4.1 Kundorientering för folkbibliotek

Nyliberalism uttrycker enligt Premfors et al. (2003, s. 327) en generell preferens för marknaden som styrningsideal och styrningsform. De nyliberala reformer som tillämpningen av idéer och metoder från den privata sektorn innebär betonar och förstärker ett individualistiskt demokratibegrepp och försvagar en mer integrerad och kollektivistisk demokratisyn (Christensen et al. 2005, s. 223; Almqvist 2006, s. 17). Hansson (2005, s. 29) menar att denna förskjutning från den kollektiva till den individualistiska synen började märkas på folkbiblioteken under 1980-talet när man bland annat började tala om bibliotekets användare som kunder. Användandet av termen kund är dock problematiskt eftersom kund betecknar en part i en ekonomisk relation och därför kan bli missvisande i folkbibliotekssammanhang, vars verksamhet till största del är avgiftsbefriad. Eller som Hansson uttrycker det: "Biblioteket hjälper människor att skapa mening snarare än att producera tjänster – dess legitimitet bygger på en ickekommersiell grund" (Hansson 2005, s. 29).

Enligt Lozano (2000, s. 173) sätter kundorientering kunden i centrum och skapar en grundlig förståelse för kundens önskemål och behov. Men vilka är folkbibliotekets kunder? För den offentliga sektorn är kundbegreppet komplext. Organisationer inom offentlig sektor, som till skillnad från den privata inte har vinst som sitt primära mål, är enligt Rowley (1997, s. 82) invävda i ett politiskt och samhällsligt nätverk som innebär att de har ett antal sinsemellan mycket olika intressenter att ta hänsyn till: användarna, samhället, kommunen, staten och personalen. Rowley menar att dessa intressenter har olika roller i förhållande till biblioteket, olika sätt att värdera kvaliteten på bibliotekets

tjänster och olika krav på bibliotekets verksamhet, vilket innebär att man måste vara medveten om de konflikter som kan uppstå, till exempel mellan användarnas önskemål och den långsiktiga samhällsnyttan. Här är vi återigen inne på den problematik som Pors och Johanssen (2003) berör i sin diskussion om de olika krafter som organisationer inom offentlig sektor har att förhålla sig till – staten, samhället och marknaden – och som vi redogjorde för i kapitel 2.1. Kundbegreppet bli än mer komplext när ägarperspektivet inkluderas inom offentlig sektor. Eftersom offentlig sektor bekostas av skattepengar är det enligt Almqvist (2006, s. 30) medborgarna som är ägare, vilket resulterar i paradoxen att medborgarna är både ägare och kunder till organisationer inom offentlig sektor.

Folkbiblioteken har enligt Hansson (2005, s. 20) sedan över hundra år tillbaka i tiden den uttalade parollen att de är till för alla människor, det vill säga att det är den kollektivistiska synen på samhällets medborgare som har präglat folkbiblioteket i dess verksamhet. Synen på målgruppen har enligt Audunson (1996) varit alla medborgare, med i grund och botten samma behov: "everyone needs to read Hamsun och Dostojevski, or to increase their knowledge in philosophy, history etc" (Audunson 1996, s. 49). Faktorer som ålder, fysiska handikapp och olika grupper har möjligtvis prioriterats olika, men det allmänna målet har ändå varit att leda alla mot samma kultur- och kunskapsmål. Audunson menar att folkbiblioteken i och med influenserna från privat sektor har börjat dela upp marknaden i olika segment, där ett segment är en del av den totala målgruppen som anses ha liknande behov och önskemål. Dessa skraddarsydda informationstjänster anpassade efter olika marknadssegment är ett exempel på en metod som ligger i linje med det marknadsorienterade synsättet. Audunson menar att en sådan förändring mot ett mer marknadsstyrt tänkande är problematiskt för en institution som tidigare har haft en politiskt värdebaserad legitimitet. Han skriver att den politiska dimensionen i offentlig sektor får minskad kraft när beslut inte längre baseras på politiska övervägningar gjorda av politiska institutioner å allmänhetens vägnar, utan mer på individernas direkta krav (Audunson 1996, s. 49).

Hur kan då folkbiblioteket skapa grundlig förståelse för sina kunder, om det väljer en kundorienterad strategi? I *The Responsive Public Library* (2002, s. 33), menar Baker och Wallace att folkbiblioteken genom strategisk planering kan bemöta den ökande konkurrensen från omvärlden. Den strategi de förespråkar är att först ta reda på vad kunderna (de kallar dem *patrons*) vill ha, därefter kostnadseffektivt bygga upp en mediasamling som motsvarar kundernas önskemål. De tycker även att marknadsföringstekniker ska integreras med den strategiska planeringen. Baker och Wallace (2002, s. 171) menar att ett enkelt och billigt sätt att skaffa information om kundernas önskemål och behov är att skapa rutiner för att löpande kunna ta emot inköpsförslag. Detta kan göras genom uppmaningar på bibliotekets hemsida, blanketter ute i biblioteket och genom att uppmuntra personalen att fråga användarna om de hittade vad de var ute efter. De tycker också att biblioteket kan skapa intressegrupper bestående av kunder som är särskilt intresserade av ett visst område eller med experter inom olika områden. Marknadsundersökningar kan som vi har sett ingå som en viktig del i en kundorienterad strategi. Baker och Wallace föreslår att biblioteken kan intervjua sina användare och potentiella användare med hjälp av enkäter. Dessa intervjuer menar de även skulle kunna riktas till speciella målgrupper.

### 2.4.2 Konkurrentorientering för folkbibliotek

När ett marknadsinriktat synsätt tillämpas innefattar det också organisationens konkurrenter. Inom offentlig verksamhet finns enligt Harrison och Shaw (2002, s. 396) ofta en tendens att bortse från konkurrens, eftersom dessa organisationer anser att de inte har konkurrenter. Om definitionen av konkurrenter breddas till att inte bara omfatta de som ägnar sig åt exakt samma verksamhet kan man se att folkbiblioteken är utsatta för konkurrens inom flera olika områden. Enligt Gummesson (1984, s. 84) sägs det inom företagsekonomisk teori att företag kan ses som konkurrenter om en total summa pengar som finns tillgänglig för konsumtion. För icke-vinstdrivande organisationer så som folkbibliotek menar vi, i linje med denna definition, att folkbiblioteken konkurrerar om en total summa tid som medborgarna har tillgänglig för konsumtion. Närliggande produkter eller andra lösningar på ett kundproblem kallas enligt Gummesson (1984, s. 84) för substitut. Folkbibliotekens konkurrenter blir utifrån detta perspektiv många: människor kan välja att besöka biblioteket för att söka information, men de kan också välja att söka på ett universitets- eller specialbibliotek, eller hemifrån via Internet; de kan besöka biblioteket för att låna böcker, men de kan också välja att köpa böckerna i bokhandeln; de kan välja att besöka folkbiblioteket som fritidssyssla, för att det är trevligt och inbjudande, men de kan också välja att gå på bio, gå i affärer eller besöka en konstatställning; de kan tycka att folkbiblioteket är en bra källa till förkovran genom ett brett utbud av olika medier för kunskapsförmedling, eller så kan de välja att gå en kvällskurs för att förkovra sig.

Men folkbiblioteken är även utsatta för konkurrens om pengar enligt definitionen ovan. De konkurrerar med andra organisationer inom offentlig sektor om en total summa pengar avsatt för offentlig verksamhet. Vilket anslag varje folkbibliotek får från sin kommun baseras på vilka andra offentliga verksamheter som finns inom kommunen, men också på i vilken utsträckning ledningen kan argumentera för det egna bibliotekets behov. Denna konkurrens om offentliga medel kan ses som ett incitament för biblioteken att hävda sig mot övriga offentliga verksamheter. Anna Ryden-Hamström (2003, s. 30) visar i en studie av resursfördelningen till sju folkbibliotek i Uppsala kommun att politikerna i kommundelsnämnderna läste bibliotekens verksamhetsberättelser, där de traditionella verksamhetsmåten på biblioteken redovisades, och att de bibliotek som visade en ökning i de traditionella verksamhetsmåten och dessutom att biblioteket utnyttjades flitigt fick mer resurser.

### 3 Folkbibliotekets värdegrund

I det här kapitlet börjar vi med att titta på olika definitioner av folkbibliotekets traditionella värdegrund och jämför dem med varandra. Utifrån dessa definitioner undersöker vi sedan vad värdegrunden består av – den demokratiska aspekten, tillgängligheten, den folkbildande rollen, attraktiviteten samt avgiftsfriheten. Avslutningsvis tittar vi närmare på vilken som är folkbibliotekets målgrupp.

#### 3.1 Definitioner av folkbibliotekets värdegrund

Audunsons avhandling från 1996 handlar om förändringsprocesser för folkbibliotek, som han undersöker utifrån ett institutionellt perspektiv. För att kunna undersöka något som förändras, i det här fallet folkbiblioteket, är det nödvändigt att ha en klar bild av vad det är som kan förändras. Audunson skriver i inledningen att hans utgångspunkt är att folkbibliotek i alla utvecklade länder hittills har haft en gemensam professionell och ideologisk grund. Han sammanfattar den grundläggande idén för moderna folkbibliotek så här:

Promoting equal access to knowledge and culture by putting books and other kind of documents at the free disposal of the public, thereby furthering values like meaning, participation in society, access to education and the cultural heritage regardless of economic means and social status and in the end a widening of democracy. Quality, not demand, as the basis for including documents in the library stock (although **in practice** many a library is just as much an entertainment centre as a centre of knowledge and culture), services free of charge, and pluralism in selection policy have throughout the whole century been central dogmas in the ideology of public librarianship.

(Audunson, 1996, s. 10)

Här talar Audunson alltså om folkbibliotekets värdegrund med nyckelbegrepp som tillgänglighet för alla och avgiftsfrihet, delaktighet i samhället och ökad demokrati, tillgång till utbildning och kulturarv, kvalitet och mångfald i mediesamlingar. Vi jämför detta med vad Svensk Biblioteksförning menar är bibliotekens huvuduppgifter. Detta citat är hämtat ur Svensk Biblioteksförnings verksamhetsplan för 2006-2007:

Bibliotekens huvuduppgifter är att garantera fri tillgång till information, stödja såväl självstudier som formell utbildning på alla nivåer, verka för läskunnighet samt stimulera kulturell mångfald och kontakter mellan olika kulturer. Offentligt finansierade bibliotek av god standard tillgängliga för alla med stöd i särskild lagstiftning och i en nationell bibliotekspolitik utgör en grundförutsättning för ett livslångt lärande, en levande demokrati, yttrandefrihet och kulturell utveckling.

(Svensk Biblioteksförning, 2006, s. 4)

Här talas om stimulans av kulturell mångfald och kontakter mellan olika kulturer, men inte något om mediesamlingarnas kvalitet och uppbyggnad. Annars tycker vi att mycket känns igen från Audunsons sammanfattning av den grundläggande idén för moderna folkbibliotek ovan, trots att det skiljer tio år mellan citaten. I sin uppsats *Utveckling och kontinuitet. En nyinstitutionell fallstudie av ett danskt folkbibliotek i förändring* (2006) för Elisabeth Aquilonius och David Jonsson en diskussion om folkbibliotekets värdegrund där även de refererar till Audunsons avhandling från 1996. Deras

uppfattning är att det inte skett så stora förändringar av värdegrunden sedan Audunson skrev sin avhandling. Enligt Aquilonius och Jonsson är det centrala i värdegrunden ”betoningen av att biblioteket ska tillhandahålla fri tillgång till information och att det är en demokratisk instans som ska vara öppen och tillgänglig för alla” (Aquilonius & Jonsson 2006, s. 18).

### 3.2 Den demokratiska aspekten

I definitionerna ovan av folkbibliotekets värdegrund framhålls folkbibliotekets demokratiska uppgift. Audunson menar att biblioteken verkar för delaktighet i samhället och ett stödande av demokratin genom tillgänglighet till utbildning och kulturarv för alla oavsett ekonomi eller social status, och Svensk Biblioteksförning talar om offentligt finansierade folkbibliotek av god standard tillgängliga för alla som en grundförutsättning för en levande demokrati och yttrandefrihet.

Folkbibliotekets demokratiska roll innebär att medverka till att alla människor får samma chans till framgång. För att alla ska kunna utnyttja sina möjligheter till fullo ska de ha lika tillgång till utbildning, kunskap och kultur. Audunson (1996, s. 29) skriver att den stora skillnaden mellan de första folkbiblioteken och de tidigare biblioteken var att de vände sig till alla i stället för till en intellektuell och social elit. De har, till skillnad från andra bibliotek, så som företags- och högskolebibliotek, en politisk och värdebaserad legitimitet. Audunson tror att bibliotekariernas viktigaste uppgift enligt dem själva är att erbjuda de resurssvaga ett instrument för att förbättra både social status och möjligheten att delta i politiska beslutsprocesser. Folkbibliotek kan sägas vara verktyg för social jämlikhet: ”Public libraries are seen as tools for achieving social equality, by some even as a tool for social liberation” (Audunson 1996, s. 29).

Den demokratiska rollen innebär också att allas röster ska kunna göras hörda. I det demokratiska perspektivet ses människan som en del av ett sammanhang, samhället, som är resultatet av ett kollektivt deltagande, snarare än summan av individuella preferenser. Ett demokratiskt samhälle bygger enligt Premfors et al. (2002, s. 30) på att individer deltar i demokratiska samtal och gemenskaper. Folkbiblioteket har sedan gammalt en viktig roll i demokratibygget, dels genom att tillgängliggöra information för alla medborgare och dels genom att vara en plats där medborgarna kan delta i samtal och gemenskap. Ristarp och Andersson (2001, s. 22) skriver att det under 1970-talet förekom en livlig debatt om folkbibliotekets roll i det demokratiska samhället. En mening var att folkbiblioteken måste bryta den passiva förmedlarrollen och inta en politisk roll förenlig med dess partipolitiska neutralitet. En annan mening uttrycktes på följande vis:

Biblioteket måste vara medvetet om vad som försiggår eljest kan man inte forma insatserna. Man måste /.../ vara medveten om demokratins innebörder. Kunna dess mekanismer, att röra sig vant bland dess utövare i avsikt att hjälpa till med teknik, information och rum /.../ .

*(Ristarp och Andersson 2001, s. 22)*

Audunson (1996) menar också att folkbiblioteken förutom att vara verktyg för social jämlikhet också är politiska instrument:

Like other state or local authority organizations, public libraries are political instruments. They are established and maintained in order to further political goals within the fields of cultural, educational and informational politics.

(Audunson 1996, s. 11)

Zetterlund (2004, s. 76) refererar i sin avhandling till hur forskning visat att makteliten sett möjligheten att använda biblioteken som medel för kontroll och folkuppfostran, medan folkliga rörelser brukat dem som ett medel för social mobilisering och förändring. Hon menar att mycket tyder på att folkbibliotekets verksamhet fortfarande ses som ett medel för att uppnå och upprätthålla social jämlikhet och frigörelse.

Folkbibliotekens demokratiska roll har alltså flera delar. De ska bereda alla samhällsinvånare möjlighet till lika plats i samhället och de ska förse dem med verktyg och möjligheter till förhöjning av status och deltagande i den politiska diskussionen.

### 3.3 Tillgänglighet

Tillgänglighet är en lagstadgad del av folkbibliotekets värdegrund. Andra paragrafen i Bibliotekslagen säger:

2 § Till främjande av intresse för läsning och litteratur, information, upplysning och utbildning samt kulturell verksamhet i övrigt skall alla medborgare ha tillgång till ett folkbibliotek. Folkbiblioteken skall verka för att databaserad information görs tillgänglig för alla medborgare. Varje kommun skall ha folkbibliotek.

(Bibliotekslagen, SFS 1996:1596)

Folkbiblioteket kan vara tillgängligt i olika bemärkelser. Audunson (1996, s. 32) skriver om hur folkbiblioteket utvecklats för att öka dess tillgänglighet, till exempel när man införde bruket av öppna hyllor som var en revolution när det kom för hundra år sedan, och öppnandet av filialer i bostadsområden. Enligt lagtexten ovan har alla medborgare åtminstone i teorin tillgång till ett folkbibliotek. Men i verkligheten kan det finnas annat som hindrar medborgaren från att utnyttja folkbiblioteket: långa avstånd i kombination med avsaknad av bil eller dåliga allmänna kommunikationsmedel, besvärliga arbetstider, språkproblem eller sådant som fysiska eller psykiska funktionshinder.

Bokbussar finns som rullande biblioteksfilialer i många kommuner för dem som inte kan komma till biblioteken men folkbiblioteken har också olika former av uppsökande verksamhet. Hansson (2005, s. 23) skriver om hur folkbibliotekens uppsökande verksamhet syftade till att göra biblioteket tillgängligt för alla, och även om hur bibliotekarierna uppsökte arbetsplatser, där människor befann sig på dagarna.

Maria Blomquist och Yvonne Collovin skriver i uppsatsen *Likvärdig service börjar med ett gott bemötande. Folkbibliotekens beredskap inför 2010* (2006) om folkbibliotekens bemötande av personer med funktionshinder. I inledningen (s. 4) beskriver de olika sorters tillgänglighet: Fysisk tillgänglighet, som handlar om att alla måste kunna ta sig fram i byggnader; kommunikativ tillgänglighet där hjälpmedlen kan vara tolkar, teleslingor och bra belysning; informativ tillgänglighet som innebär att all samhällsinformation ska finnas tillgänglig i både tryckt och digital version men även i andra former så som i punktskrift; psykosocial tillgänglighet, slutligen, handlar om

bemötande. Blomquist och Collovin kommer i sin uppsats fram till att personalen vid folkbiblioteken hanterar tillgänglighetsproblematik på olika vis och att de tycker det skulle behövas en gemensam handlingsplan för bemötande av funktionshindrade.

Den informativa tillgängligheten som en form av tillgänglighet ovan innebär inte tillgänglighet av folkbiblioteket självt utan att det som subjekt tillgängliggör samhällsinformation i olika former. Detta är åter en del av den demokratiska aspekten. Zetterlund (2004, s. 77) skriver att folkbibliotek bidrar till att tillgängliggöra och sprida det tryckta ordet och därför är en del av och en väsentlig förutsättning för ett offentligt samtal.

### 3.4 Folkbildning

Zetterlund (2004, s. 76) skriver att folkbiblioteken i ett historiskt perspektiv framträder som en av många samhällsinstitutioner som vuxit fram som en del i det socialdemokratiska projektet. Hon menar att det bakom uppkomsten av bibliotek för folket fanns en insikt om bibliotekets viktiga roll i det folkbildningsarbete som ansågs avgörande för välfärdsbyggandet.

Joacim Hansson (2005) visar i essän *Det lokala folkbiblioteket. Förändringar under hundra år* hur folkbiblioteken genom åren har haft sin plats i lokalsamhället som folkbildningsinstitutioner. Men Hansson låter oss förstå hur utbildningsaspekten hos dagens folkbibliotek tagit steget från viljan att folkbilda till att vara en plats där den som studerar kan få praktisk hjälp till det. Han skriver om hur folkbiblioteken blivit komplement till högskole- och universitetsbibliotek, och att de utvecklas mot att vara utbildningsbibliotek - mer eller mindre självständiga platser för lärande. Det finns kommunala lärcentra, som fungerar som knutpunkter för bland andra distansstudenter. Dessa ökar enligt Hansson ständigt i antal, och ofta förläggs de till folkbibliotekets lokaler där de studerande utnyttjar biblioteket som studierum, med referensbibliotek och professionell hjälp på plats.

Audunson (1996, s. 31) menar att det finns en paternalistisk relation mellan bibliotekarien och användaren. Denna relation menar han har sitt ursprung i de tidiga folkbibliotekens uppgift att erbjuda användare från de lägre klasserna "rätt" litteratur, och på så sätt förhindra dem från att få sådana litterära och ideologiska influenser som kunde orsaka social oro. Det är detta, menar han, som har utvecklats till att bibliotekarier erbjuder kvalitetslitteratur som ett hjälpmedel för användarna att nå högre kunskap och kultur och i förlängningen utjämna sociala skillnader.

### 3.5 Attraktivitet

Hansson (2005, s. 33) skriver om den roll som han menar idag alltmer kommit att stå i fokus för hur biblioteken ska finna sin plats i kunskapssamhället, och som innebär ett varierat utbud av aktiviteter och tjänster som riktar sig mot människors sociala vardag. I till exempel Storbritannien benämns det *community librarianship* och Hansson kallar det *lokalt biblioteksarbete*. Detta lokala biblioteksarbete menar han har kommit att bli en huvuduppgift för folkbiblioteken i det senmoderna kunskapssamhället, där förytligande och fragmentarisering blivit det enda möjliga för många människor i deras vardag. Det innebär praktiskt att en rad olika verksamheter som kanske inte i förstone



förväntas av ett bibliotek blir en viktig del i arbetet med att nå de närboende medborgarna. Som exempel på lokalt biblioteksarbete återger Hansson kombinationen vardagsrelaterade aktiviteter och utnyttjande av beståndet på plats i biblioteket i ekonomisk eller juridisk rådgivning för privatpersoner.

Folkbiblioteken vill nå ut till massorna, enligt Audunson (1996, s. 31), och måste därför vara attraktiva. Det Hansson benämner lokalt biblioteksarbete kan vara ett sätt att skapa attraktivitet. Ett annat kan vara att erbjuda underhållning och verklighetsflykt. Hansson (2005, s. 32) skriver om hur folkbiblioteken länge haft rollen som kulturinstitutioner som förutom böcker, tidskrifter, filmer och musik också erbjuder konserter, utställningar, författaraftnar och debatter.

Audunson menar att denna roll har skapat många konflikter eftersom den har ansetts krocka med bibliotekets huvudsakliga mål att förmedla kultur, information och kunskap:

This part of the role has been a source of continuous conflicts within the profession. Promoting culture, information and knowledge – i.e. an educating and formative role – is the ultimate goal legitimizing public libraries. To what extent can entertaining and escapist literature be part of the library activities without colliding with the primary goal? And while the librarians in their self-understanding might stress the educational and formative role-elements, the users might see entertainment as the more important and formulate their demands on that basis.

(Audunson 1996, s. 31)

Det kan alltså finnas olika sätt att se på vad som gör folkbiblioteket attraktivt, och en del av dem, som den rena nöjesaspekten, kan uppfattas stå i konflikt med bibliotekets primära mål. Hos Audunson (1996, s. 35) finns ett citat från IFLA's *Guidelines for public libraries* från 1986: "The public library is concerned with the refreshment of man's spirit by the provision of books for relaxation and pleasure" (IFLA 1986, s. 57 se Audunson 1996, s. 35). Detta citat talar om nöjesaspekten hos biblioteken, om att läsa för att koppla av och ha roligt. Citatet är över 20 år gammalt, och när vi på nytt söker det bland IFLA's publikationer hittar vi dokumentet *Public library service. IFLA/UNESCO Guidelines for development* (2001) som enligt inledningen ersätter *Guidelines for public libraries* från 1986. I detta dokument står det inte längre något om böcker för avkoppling och nöje. I stället står det i ett avsnitt om personlig utveckling:

The opportunity to develop personal creativity and pursue new interests is important to human development. To achieve this, people need access to knowledge and works of the imagination.

(IFLA/Unesco 2001, s. 19)

Här ses en förskjutning av synen på böcker som avkoppling och nöje till att ha tillgång till kunskap och fantasi som ett medel till personlig utveckling för människor. Detta ligger mer i linje med målen att förmedla kultur, information och kunskap som Audunson framhöll som primära för folkbiblioteken i citatet ovan, och skapar kanske inte konflikter på samma sätt.

### 3.6 Avgiftsfrihet

Hansson (2005, s. 29) skriver att folkbiblioteket hjälper människor att skapa mening snarare än att producera tjänster – dess legitimitet bygger på en ickekommersiell grund. Audunson (1996, s. 32) menar att avgiftsfrihet i decennier har varit en viktig del i folkbibliotekens ideologi. Avgiftsfriheten stöds uttryckligen i styrdokument från IFLA och Unesco. I *Unescos Folkbiblioteksmanifest* (1994) står att folkbibliotekets tjänster i princip skall vara avgiftsfria, att folkbiblioteken är ett samhällsansvar och därför bör ha stöd i en särskild lagstiftning och bekostas av allmänna medel (IFLA/Unesco 1994).

Svensk bibliotekslags tredje paragraf fastslår att allmänheten avgiftsfritt ska få låna litteratur för viss tid:

3 § På folkbiblioteken skall allmänheten avgiftsfritt få låna litteratur för viss tid. Bestämmelsen hindrar inte att ersättning tas ut för kostnader för fotokopiering, porto och andra likande tjänster. Inte heller hindrar den att en avgift tas ut i de fall låntagare inte inom avtalad tid lämnar tillbaka det som de har lånat.

*(Bibliotekslagen, SFS 1996:1596)*

Avgiftsfrihet är en viktig del av folkbibliotekets traditionella värdegrund, men det är svårt att veta hur långt den ska sträcka sig. Litteratur ska lånas gratis, men det tycks inte vara lika självklart hur det förhåller sig med andra media eller om biblioteken ska ta betalt för andra tjänster, så som programverksamhet och eventuella kurser. Frågan är också om det som Hansson kallar lokalt biblioteksarbete ska vara helt avgiftsfritt. Detta står det ingenting om i bibliotekslag eller internationella styrdokument för folkbibliotek.

### 3.7 Folkbibliotekets målgrupp

Ingår det i värdegrunden vem folkbiblioteket är till för? Den grundläggande idén för moderna folkbibliotek är enligt Audunson (1996) som vi citerade ovan att erbjuda fri tillgång till kunskap och kultur till allmänheten. Biblioteksföreningen (2006) och Aquilonius och Jonsson (2006) menar att biblioteken enligt värdegrunden ska vara tillgängliga för alla. Men att ett bibliotek är tillgängligt för alla är inte samma sak som att det vänder sig till alla. Vilka är folkbibliotekets målgrupper enligt värdegrunden, är det alla medborgare i samhället?

Audunson (1996, s. 29) menar att det som skiljer folkbibliotek från andra slags bibliotek så som universitetsbibliotek eller företagsbibliotek är att de har en politisk och värdebaserad legitimitet medan de andra har instrumentella mål komma av moderorganisationen. Till exempel ska universitetsbiblioteket bidra med information till forskare, företagsbibliotekets information ska i förlängningen medverka till en ökad vinst för företaget. Den politiska och värdebaserade legitimiteten för folkbiblioteken medför enligt Audunson att deras värdegrund värnar om speciella målgrupper, och detta menar han hänger ihop med att folkbiblioteken setts som verktyg för att uppnå social jämlikhet och frigörelse: ”The ideological blend of public librarianship contains strong philanthropical elements, not the least expressed in its concern for the weakest among the weak: children, handicapped people, old-aged people, minorities, immigrants etc (Audunson 1996, s. 29).

Även bibliotekslagen (SFS 1996:1596) slår i paragraf 8 fast att folkbiblioteken skall ägna särskild uppmärksamhet åt funktionshindrade samt invandrare och andra minoriteter bl.a. genom att erbjuda litteratur på andra språk än svenska och i former särskilt anpassade till dessa gruppers behov. I paragraf 9 står att särskild uppmärksamhet ska ägnas åt barn och ungdomar genom att erbjuda böcker, informationsteknik och andra medier anpassade till deras behov för att främja språkutveckling och stimulera till läsning. Men även om folkbiblioteket värnar om speciella målgrupper är det till för alla – dess kunder är som vi har definierat ”alla kommuninvånare”. Göran Widebäck (1992) talar om hur folkbibliotekets kunder bidrar till att biblioteksverksamheten blir komplex i en artikel om hur folkbiblioteket kan betraktas som ett serviceföretag. Han menar att folkbiblioteket inte helt och fullt kan fungera som ett serviceföretag, eftersom det har så många roller. Denna mångfald av roller hänger ihop med heterogeniteten hos bibliotekets kundkrets, skriver han: ”Kunderna är olika, de utnyttjar biblioteket på olika sätt och för olika ändamål. Det är för att möta de krav som de olika kunderna ställer som biblioteksverksamheten blir komplex, präglad av mångfald” (Widebäck 1992, s 156).

Frågan om vem folkbiblioteken är till för enligt värdegrunden är svår att besvara. Målgruppen skulle kunna vara alla. Eller, som vi kom fram till i diskussionen om vilka som var folkbibliotekets kunder i avsnittet om kundorientering för folkbibliotek: kunderna är alla användare och potentiella användare som har tillgång till ett bibliotek. Men samtidigt värnar värdegrunden om speciella målgrupper, så som barn, ungdomar och invandrare. Helt entydigt är i alla fall att folkbiblioteken ska vara tillgängliga för alla. Vi får kanske nöja oss med det, och hålla med Aquilonius och Jonsson (2006) när de menar att folkbibliotekets värdegrund är komplex, och att det centrala i den är fri tillgång till information och att folkbiblioteket är en demokratisk instans som ska vara öppen och tillgänglig för alla.

## 4 Teoretisk ram

Vi kommer att använda oss både av institutionell teori och av nyinstitutionell teori för att kunna peka på vad det är hos biblioteket som kan komma att förändras när biblioteket använder metoder och strategier från den privata sektorn, hur och varför förändringen sker. Vi kommer också i uppsatsens analys att ta hjälp av de olika diskurser Jenny Johannisson (2006) identifierat för kulturpolitiskt förändringsarbete. I detta kapitel diskuterar vi först själva begreppet institution för att därefter fördjupa oss i vad institutionell respektive nyinstitutionell teori är och hur vi utgår från och använder oss av dessa teorier. Sist i kapitlet beskriver vi diskurserna för förändringsarbete.

### 4.1 Begreppet institution

Institution är ett centralt begrepp inom sociologin och är en benämning på de normer och regler som strukturerar mänskligt handlande till bestående eller återkommande beteendemönster. Enligt Jepperson (1991) representerar begreppet institution:

*.../ a social order or pattern that has attained a certain state or property. By order or pattern, I refer, as is conventional, to standardized interaction sequences. An institution is then a social pattern that reveals a particular reproduction process.*

*(Jepperson 1991, s. 146)*

Jepperson ger vidare ett antal exempel på objekt som anses representera institutioner, så som bröllop, sexism, kontrakt, lönearbete, försäkringar och armén. Begreppet institution kan användas om en organisation, så som folkbiblioteket, men också om handlingar som utförs inom organisationen, så som boklån, referenssamtal, och katalogsökningar. Även dessa är alltså institutioner eftersom de är återkommande beteendemönster som strukturerar handlandet inom bibliotek. Delar av organisationen kan också utgöra institutioner i sig. Jepperson skriver att ”primary levels of organization can operate as institutions relative to secondary levels of organization” (Jepperson 1991, s. 146).

Begreppet institution är således komplext. En institution kan sägas vara en ram för en uppsättning regler eller handlingsprogram som både skapar identitet inom institutionen och styr dess handlingar.

### 4.2 Institutionell teori

Institutioner växer fram när vi konstruerar vår sociala verklighet, enligt ovan. Detta, menar Eriksson-Zetterquist et al. (2005, s. 270), är en central tanke för institutionell teori också som organisationsteori. Institutionell teori ifrågasätter då hur rationella organisationer sägs styras helt utifrån en lednings beslut och mål och menar att organisationen fungerar utifrån tradition, att den påverkas av sin historia och sin omgivning. Institutionens handlande är enligt March och Olsen (1989, s. 160) styrt av och uppbyggt kring olika regler och normer som anger vad som är verksamhetens lämplighetslogik. Zetterlund (2004, s. 80) utgår från ett institutionellt perspektiv när hon i sin avhandling studerar utvärdering av olika utvecklingsprogram för folkbibliotek. Hon menar att verksamhetens lämplighetslogik kommer till uttryck som

institutionaliserade regler, tankeformer och rolluppfattningar. Detta utvecklar hon till att kunna vara rutiner, standardiserade procedurer för arbetssätt, konventioner att följa, roller att agera enligt, handlingsstrategier för arbetet, en viss teknologi man väljer att bruka eller sättet att dela upp arbetet mellan olika grupper.

#### 4.2.1 *Lämplighetslogik för institutionen folkbibliotek*

Vilka regler och normer anger då folkbibliotekets lämplighetslogik? Zetterlund (2004, s. 300) beskriver i sin avhandlings slutdiskussion några biblioteksspecifika regler och normer som framträtt särskilt tydligt i hennes undersökning av biblioteksutvärderingar. Vi tar hjälp av dessa regler och normer för att beskriva lämplighetslogiken för folkbibliotek. De är i huvuddrag:

- Traditionella sätt och regler för att organisera bibliotekets samlingar och verksamheten i anslutning till dem, vilket sker hierarkiskt, funktionsinriktat och standardiserat via en rad operativa rutiner och verktyg så som klassifikationssystem, procedurer kring inköp av medier samt administrativa informations- och kontrollsystem.
- Den paternalistiska synen på användaren som innebär att bibliotekarien ses som uttolkare av användarnas behov, smakdomare och folkuppfostrare. Denna rolluppfattning har enligt Zetterlund sitt ursprung i folkbiblioteket som växte fram som en särskild institutionaliserad åtgärd för de utbildningsmässigt och kulturellt ”svagare” grupperna i samhället. Förmyndarrollen är djupt rotad i bibliotekens självförståelse, menar hon, och ligger bakom föreställningar om att det är viss litteratur och information som skall anskaffas och förmedlas samt vilka användargrupper som är särskilt angelägna att prioritera.
- Folkbibliotekets roll som kulturpolitisk institution, om vad som är folkbibliotekets uppgift och roll i samhället. Zetterlund (2004, s. 303) skriver att hennes material tyder på att den institutionella och professionella identiteten är sammanflätad och ofta svår att separera från mer biblioteksideologiska normer, och att dessa normer är knutna till och legitimeras genom de idéer som ligger till grund för den generella välfärdspolitiken. Zetterlund menar att den här gruppen av normer föreskriver vilka kulturella värden biblioteken har att stå upp för och värna, och att detta kommer till uttryck i diskussionen om skönlitterära kvalitetsnivåer och frågor om bibliotekets ansvar och offentliga uppdrag.

Den tredje punkten, om vad som är folkbibliotekets uppgift och roll i samhället, kan i sig sägas innehålla det som är folkbibliotekets traditionella värdegrund, och som vi i kapitel 3 diskuterade definitioner av med nyckelbegrepp som tillgänglighet för alla, avgiftsfrihet, delaktighet i samhället, yttrandefrihet och en levande demokrati, kulturell utveckling, kvalitet och mångfald i mediesamlingar. Vi visade även på de olika delar vi tycker värdegrunden består av, och en av de delarna är folkbildningsrollen för folkbiblioteken. Denna del av värdegrunden är starkt sammanknuten med den paternalistiska synen på användaren som Zetterlund ovan i punkt två menar är ett av de institutionella villkoren för folkbibliotek.

### 4.3 Nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori är en vidareutveckling av institutionell teori. Den grundläggande skillnaden är dock hur den nyinstitutionella teorin fokuserar mer på den institutionaliserade organisationens förhållande till omvärlden, och hur detta förhållande påverkar hur organisationen utvecklas och förändras. När ett nyinstitutionellt perspektiv anläggs på organisationsteorin fokuseras organisationsstrukturer och processer inom organisatoriska fält. De organisatoriska fälten definieras av att de organisationer eller verksamheter som ingår i dem är relaterade till varandra på något sätt. Det kan vara relationer som konkurrens inom samma bransch, producenter eller leverantörer och kunder, myndigheter. DiMaggio och Powell beskriver fältet med termer som förbindelser och motsvarigheter: "the field idea comprehends the importance of both *connectedness* and *structural equivalence*" (DiMaggio & Powell 1991, s. 64). Baserat på detta menar vi att folkbibliotek kan ses som ett organisatoriskt fält, där alla folkbibliotek är jämbördiga organisationer förbundna till varandra genom sitt gemensamma uppdrag, sin värdegrund och sin målgrupp. Även Aquilonius och Jonsson (2006, s. 15) definierar folkbibliotekssektorn som ett organisatoriskt fält i sin magisteruppsats, där de menar att fältet är en värld för sig där deltagarna är mer beroende av varandra än av omvärlden. Dock påpekar de att även andra aktörer finns som påverkar folkbiblioteksområdet utifrån, och att dessa aktörer kan sägas ingå i ett större fält av kulturinstitutioner. Peter Enström (1995, s. 213) skriver att folkbiblioteket som organisation tillhör två olika fält: det kommunala fältet och folkbiblioteksområdet. Vi instämmer delvis med både Enström och Aquilonius och Jonsson då vi menar att folkbiblioteken visserligen utgör ett organisatoriskt fält, men att folkbiblioteksområdet helt ingår i det fält Enström kallar det kommunala och som vi väljer att benämna offentlig sektor. Offentlig sektor utgörs av statlig verksamhet, kommunal verksamhet och landstingsverksamhet. Folkbiblioteken ingår i den kommunala verksamheten men styrs också i viss mån av den statliga verksamheten, exempelvis när de försöker nå de nationella kulturpolitiska målen. I fältet offentlig sektor kan man tänka sig att de övriga kulturinstitutionerna Aquilonius och Jonsson talar om också ingår. En enkel figur för att åskådliggöra detta:



Figur 1: Det enskilda bibliotekets förhållande till olika fält.

Vi ser det som att folkbiblioteken i Figur 1 är en *del* av offentlig sektor, d v s att de lyder under stat och kommun, men inte ingår i den del som utgörs av landstinget.

Inom det organisatoriska fältet utvecklar de ingående organisationerna genom sitt samspel med varandra mönster, regler och gemensamma föreställningar om vad som är

rätt och fel, modernt och omodernt. Man säger att alla inom fältet följer samma institutionella logik, och att de genom sitt samspel med varandra homogeniseras. DiMaggio och Powell menar att det är när organisationerna som ingår i fältet försöker att hantera egen osäkerhet och ökade krav som de homogeniseras: "Highly structured organizational fields provide a context in which individual efforts to deal rationally with uncertainty and constraint often lead, in the aggregate, to homogeneity in structure, culture, and output" (DiMaggio & Powell 1991, s. 64). Denna homogenisering av organisationerna i ett fält sker genom olika former av isomorfism. Man talar om mimetisk isomorfism, tvingande isomorfism och normativ isomorfism.

#### 4.3.1 *Mimetisk isomorfism*

Mimetisk isomorfism innebär att en organisation imiterar en annan organisations struktur eller handlingar. Detta kan vara ett sätt för organisationen att bemöta ökade krav, eller för att komma tillrätta med osäkerhet, enligt citatet av DiMaggio och Powell ovan. DiMaggio och Powell utvecklar detta resonemang med att konstatera att osäkerhet kan uppstå när verksamheten ska organiseras, när målen är otydliga eller att den kan skapas av omgivningen:

Uncertainty is also a powerful force that encourages imitation. When organizational technologies are poorly understood, when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations.

*(DiMaggio & Powell 2001, s. 69)*

Audunson (1996, s. 22) menar att organisationen vid mimetisk isomorfism oftast tar de mest inflytelserika och lyckade organisationerna som modell för sitt handlande. De organisationer som har en betydande roll i det sociala systemet kommer också att vara de som i högst grad kommer att påverka valet av regelsystem. De mindre betydande organisationerna kommer att hamna i ett läge där de har svårt att hävda sig och kommer då istället att ta efter de normer och regler som de mer betydande har fastställt.

#### 4.3.2 *Tvingande isomorfism*

Tvingande isomorfism innebär enligt DiMaggio & Powell (1991) när starkare organisationer inom fältet kräver att svagare organisationer ska anpassa sig till formella och informella krav. Tvånget kan även komma i form av kulturella förväntningar från det omgivande samhället: "Coercive isomorphism results from both formal and informal pressure exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function" (DiMaggio & Powell 1991, s. 67). Det vanligaste exemplet på tvingande isomorfism är när staten påverkar organisationer både genom lagstiftning och genom politik som sätter upp olika mål för verksamheter. Eriksson-Zetterquist et al. (2005, s. 281) menar att tvingande isomorfism framförallt kommer ur politisk påverkan. Starkare organisationer kräver av svagare organisationer inom fältet att de ska anpassa sig till formella och informella krav. Den starkaste organisationen menar de i detta fall är staten, som påverkar både genom lagstiftning och genom att den kan få eftertraktade resurser av andra organisationer. Eriksson-Zetterquist et al. ger exempel på tvingande isomorfism som när staten kräver att företag ska anpassa sig till ny teknologi för att undvika miljöbelastning av den fysiska omgivningen. Vi menar att tvingande

isomorfism för folkbibliotek kan utgöras av speciella lagar för bibliotek och nationella mål så som de kulturpolitiska målen i Sverige.

#### 4.3.3 *Normativ isomorfism*

Normativ isomorfism kommer enligt DiMaggio och Powell (1991) främst ur professionalisering, det vill säga att organisationen anställer personal med professionell utbildning. Denna professionella personal utvecklar sedan olika nätverk mellan organisationerna för att bibehålla kunskap och sprida nya idéer inom den egna gruppen, idéer som sedan omsätts i de olika organisationerna:

Two aspects of professionalization are important sources of isomorphism. One is the resting of formal education and of legitimation in a cognitive base produced by university specialists; the second is the growth and elaboration of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly.

(DiMaggio & Powell 1991, s. 71)

DiMaggio och Powell (1991, s. 71) menar att denna isomorfism medverkar till att skapa en pool av i det närmaste utbytbara individer, som innehar liknande arbetspositioner inom sina organisationer.

Audunson skriver att folkbiblioteken domineras av yrkesgruppen bibliotekarier: ".../the public libraries/...are completely dominated by one professional group – the librarians. Perspectives and ways of thinking stemming from other professions are not built into library organizations (Audunson 1996, s. 11). Enligt Audunson (1996, s. 39) är bibliotekarierna en yrkesgrupp med en gemensam utbildning och gemensamma referensramar och med ett nätverk av kollegor, gamla studiekamrater och lärare. De beivrar gemensamma konferenser och läser yrkesspecifika tidskrifter. Detta kan sägas vara just en sådan pool av i det närmaste utbytbara individer med liknande arbeten som DiMaggio och Powell beskriver ovan.

#### 4.4 Skandinavisk institutionell teori

Det finns ytterligare en utveckling av institutionell teori, som kallas skandinavisk institutionell teori, som återigen mer fokuserar på den enskilda organisationen. Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2005, s. 284) utgår denna teori från att organisering bäst beskrivs som en kombination av förändring och stabilitet och fokuserar på processer och organisering snarare än på hela organisationsfält. Nyckelbegreppet för skandinavisk teori finner vi vara *översättningar*. När organisationer imiterar andra organisationer måste de metoder, styrsätt och idéer som imiteras översättas till att passa de egna förutsättningarna. Eriksson-Zetterquist et al. (2005, s. 84) menar att dessa översättningar medför att samtidigt som organisationer blir alltmer lika varandra i den homogeniseringsprocess nyinstitutionell teori omtalar, förblir de ändå olika eftersom de har olika förutsättningar att förändras utifrån.

Den här översättningen ser vi prov på när den offentliga sektorn imiterar styrnings- och ledningsmetoder från den privata sektorn. Organisationer inom offentlig sektor drivs inte i vinstsyfte som organisationer inom privat sektor gör, så därför kan inte deras



framgång mäts i vinst- eller omsättningssiffror. Istället görs en översättning till de förutsättningar som finns för offentlig sektor.

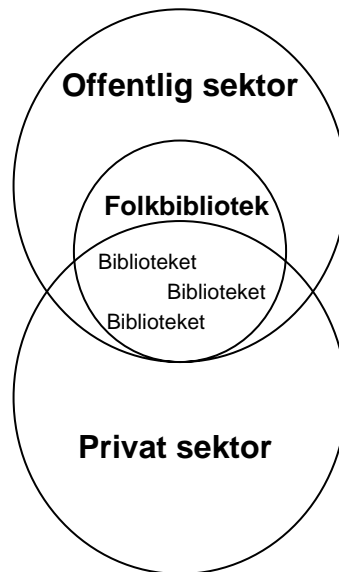
Audunson (1996, s. 48) studerar i sin avhandling hur förändringar påverkar folkbibliotek och beskriver olika förändringar som är aktuella för folkbiblioteken. Den förändring som innebär nya metoder för ledning och planering, som han kallar "market and management-orientation" påverkar folkbiblioteken genom nya sätt att planera och organisera verksamheten som är målinriktade och analyserar kostnad/värde. Dessa nya sätt att styra verksamheten menar Audunson till stor del baseras på hur den offentliga sektorn imiterar den privata sektorn. Han menar att offentlig sektor tidigare hanterat hur resursfördelning och budget stämmer överens men att man nu måste göra utvärderingar av hur resurserna fördelats, och försöka hitta utvärderingsmetoder som översätter resultat i kvantitativa termer, helst pengasummor. Det görs alltså en översättning, enligt skandinavisk institutionell teori, av den privata sektorns metod att mäta framgång till att passa de egna förutsättningarna.

#### 4.5 Diskussion

Som vi skrev ovan menar vi att folkbiblioteksfältet helt ingår i fältet offentlig sektor. Detta innebär att det enskilda biblioteket som institution har att förhålla sig till den lämplighetslogik som gäller för institutionen folkbibliotek, med de regler vi diskuterade ovan, men också att det har att förhålla sig till den institutionella logik och den homogenisering som finns inom det organisatoriska fältet offentlig sektor, där stat och kommun med tvingande isomorfism ställer upp mål och kostnadskrav. Förändringar på bibliotek kan tänkas ske både i likhet och i konflikt med det ena eller det andra fältet. Enström (1995, s. 214) menar att det enskilda bibliotekets ledning då kan utgå från minsta gemensamma nämnare och sträva mot att finna det område som är gemensamt för alla intressenters uppfattning om bibliotekets identitet och sedan hålla sig inom det för att undvika konflikter. På så sätt ges organisationen en defensiv roll.

NPM är som vi har diskuterat ovan en beteckning för hur metoder och synsätt inom privat sektor imiteras av offentlig sektor. Vi menar att denna imitation är en mimetisk isomorfism, fast här på en annan nivå eftersom det är ett helt organisatoriskt fält, offentlig sektor, som imiterar metoder från ett annat fält: privat sektor. Även om det handlar om imitation hela fält emellan, handlar det ändå om osäkerhet hos och ökade krav för organisationer. Organisationer inom offentlig sektor har som vi också diskuterade ovan fått ökade krav på kostnadseffektiv drift, och de kan också sägas ha otydliga mål då de styrs av krafter från olika håll. DiMaggio och Powell menar att organisationer vid sådan osäkerhet och ökade krav imiterar andra organisationer, och Audunson menar att de imiterar inflytelserika och lyckade organisationer. Dessa inflytelserika och lyckade organisationer utgörs i sådana fall av den privata sektorns organisationer.

När den offentliga sektorn rör sig mot den privata sektorns metoder och styrsätt i en mimetisk isomorfism måste det enskilda folkbiblioteket följa med eftersom det som organisation ingår i fältet folkbibliotek och därigenom i fältet offentlig sektor. För att illustrera detta, utökar vi vår figur:



Figur 2: Det enskilda bibliotekets förhållande till olika fält.

Det enskilda folkbiblioteket har nu, som vi ser i mitten av Figur 2, att förhålla sig till institutionell logik från tre olika håll: fortfarande den institutionella logiken inom fälten folkbibliotek och offentlig sektor, men nu också den institutionella logiken för fältet privat sektor. Enström (1995, s. 214) talar om hur det enskilda biblioteket tillhörande två fält kan utgå från minsta gemensamma nämnare för alla intressenters uppfattning om bibliotekets identitet för att undvika konflikter. Om vi placerar det enskilda folkbiblioteket som tillhörande tre olika fält, måste det bli ännu svårare för det att finna någon minsta gemensamma nämnare. När Audunson (1996) sammanfattar de olika förändringar som är aktuella för folkbiblioteken, menar han att problemen som uppstår handlar om att upprätthålla balans mellan anpassande och försvarande av etablerade institutionella normer och standarder. Han ställer frågan om vad folkbiblioteken ska basera sin legitimitet på, vilket vi tycker är en relevant fråga för biblioteket i mitten av vår figur:

Should libraries stick to its traditional political legitimacy based upon promoting enlightenment and free and equal access to the sources of culture, knowledge and information, or should they base their legitimacy on delivering services according to market demands?

(Audunson 1996, s. 51)

#### 4.6 Olika diskurser i kulturpolitiskt utvecklingsarbete

Jenny Johannisson har skrivit avhandlingen *Det lokala möter världen. Kulturpolitiskt förändringsarbete i 1990-talets Göteborg* (2006). I avhandlingen identifierar hon tre olika diskurser som hon vill synliggöra som redskap i det kulturpolitiska förändringsarbetet:

*Kvalitetsdiskursen* utgår från det estetiska kulturbegreppets fokus på de traditionella konstarterna. Man ska ge god konst till folket för att bidra till dess positiva andliga utveckling, och med god konst menas konst av hög kvalitet. Kvaliteten bestäms av professionell expertis som är de som utarbetar ”rätt” kvalitetskriterier.

*Välfärdsdiskursen* utgår från ett antropologiskt kulturbegrepp, där kultur utöver professionellt utövande av konstarna även innefattar kulturella uttrycksformer som skapas på amatörbasis och i människors vardagsvärldar. Denna diskurs ser kulturpolitik som ett redskap för att göra det utbud som offentliga medel bidrar till att skapa tillgängligt för en så stor del av befolkningen som möjligt. Tillgängliggörandet sker via olika målgrupper som till exempel barn och ungdom. Välfärdsdiskursen talar om att alla samhällsmedborgare ska ha fri tillgång till konst och konstutövande.

*Alliansdiskursen* utgår från individuella preferenser och livsstilar och hur samhällsmedborgarna som individer deltar i kulturutbudet via aktiva val. Bäst resultat – och då betyder det inom denna diskurs det mest kostnadseffektiva – uppnås när olika aktörer ingår allianser lokalt geografiskt med varandra.

Johannisson menar att diskurserna inte utesluter varandra utan att de används och verkar parallellt i den kulturpolitiska argumentationen. Vi har funnit Johannissons tre diskurser användbara för vår diskussion, eftersom de kan hjälpa till att åskådliggöra hur bibliotekens värdegrund relateras till användandet av metoder och strategier från privat sektor. Kvalitetsdiskursen kan användas för att beskriva hur bibliotekarierna som professionell expertis är de som väljer ut vad som är hög kvalitet till bibliotekens mediasamlingar. Välfärdsdiskursen kan användas för att diskutera den demokratiska aspekten och tillgängligheten hos folkbiblioteken. Alliansdiskursen är det vi vill använda för att beskriva det nya, när biblioteket anammar privata sektorns metoder och ser samhällsmedborgarna som individer som gör ett aktivt val när de väljer biblioteket som informations- och mediekälla bland andra konkurrenter.

## 5 Metod

I detta kapitel redogör vi för varför vi valt den kvalitativa fallstudien som forskningsmetod och dessutom beskriver vi syftet med vår fallstudie. Vi förklarar hur vi valde att göra en fallstudie av just Idea Stores utveckling. Vi beskriver också våra källor och hur vi har valt att använda oss av dem. Därefter för vi en kort diskussion om hur vi försäkrat oss om validitet och reliabilitet i vår fallstudie samt hur vi tänkt på de etiska aspekterna. Sist kommer en beskrivning av hur vi genomförde fallstudien, vilka problem vi hade och hur vi försökte lösa dem, hur vi strukturerat upp vårt material och hur vi baserar analysen på resultatet av vår fallstudie.

Syftet med vår fallstudie är att utifrån Idea Stores visa hur ett folkbibliotek använder sig av strategier och metoder från den privata sektorn och hur detta kan relateras till folkbibliotekets traditionella värdegrund. Kvalitativa datainsamlingsmetoder innebär enligt Forsberg och Wengström (2003, s. 125) insamling och systematisering av kunskap med syftet att visa på sammanhang och mönster för att nå en djupare förståelse för det problem som studeras. När vi nu undersöker en specifik folkbiblioteksutveckling och vilka strategier som använts använder vi oss av kvalitativ forskningsmetod för att se sammanhang och mönster och få en djupare förståelse för utvecklingens olika delar och orsaker. Forsberg och Wengström (2003, s. 125) skriver även om hur den kvalitativa metoden syftar till att beskriva och tolka ett fenomen och dess egenskaper så noggrant som möjligt och dessutom till att förstå och förklara fenomenet.

### 5.1 Kvalitativ fallstudie

Som kvalitativ forskningsmetod väljer vi att använda fallstudien. Sharan Merriam skriver i *Fallstudien som forskningsmetod* (1994, s. 43) att fallstudien är lämplig när syftet med en utvärdering är att skapa en bättre förståelse av den dynamik som ligger bakom ett program, och som kan vara både en kombination av beskrivning och tolkning eller av beskrivning och värdering. Detta ligger i linje med det vi vill undersöka enligt ovan, alltså en specifik folkbiblioteksutveckling där vi vill förstå och förklara utvecklingens delar och orsaker och identifiera olika strategier som styrt utvecklingen.

När Audunson (1996, s. 54) i sin avhandling studerar hur folkbiblioteken hanterar förändringar, väljer även han fallstudien som metod av flera skäl: dels finner han fallstudien vara en bra metod för studier av hittills utforskade och relativt okända företeelser, dels tycker han att den är förenlig med det institutionsteoretiska perspektivet han tar sin utgångspunkt i. Fallstudien är förenlig med det institutionsteoretiska perspektivet eftersom både förståelse för en organisation, och att kunna iaktta både förändring och brist på förändring, är en del av det institutionella perspektivet. Dessutom menar han att fallstudien är ett bra alternativ när man vill studera en organisation som ingår i en större kontext:

When one is aiming at understanding organizations within a contextual framework, there are strong arguments for choosing an intensive and qualitative approach instead of an extensive and quantitative research strategy. A case-study design seems, then, to be a fruitful and promising alternative.

(Audunson 1996, s. 54)

Dock skriver han också att en nackdel med fallstudien är att resultatet är svårt att generalisera eftersom det är unikt för det speciella fallet och att det skulle behövas flera fallstudier för att kunna bevisa en teori. I sin avhandling jämför han därför tre olika fallstudier med varandra, så hans metod är egentligen en kombination av fallstudie och komparativ studie.

När vi studerar vår specifika folkbiblioteksutveckling, utgår vår studie från det institutionsteoretiska och nyinstitutionsteoretiska perspektivet och dessutom är projektet vi ska undersöka en relativt utforskad företeelse. Dock har vi inte möjlighet att göra mer än en fallstudie, vilket innebär att våra slutsatser enbart kommer att gälla vårt utvalda fall, medan vi i en reflekterande, vidare slutdiskussion anser oss fria att åtminstone hypotetiskt applicera våra slutsatser även på andra folkbibliotek och andra förhållanden.

Merriam (1994, s. 24) skriver att en fallstudie är en undersökning av en specifik företeelse, t ex ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp. Även ur denna synvinkel är fallstudien en lämplig metod att använda då vi undersöker en utveckling av ett specifikt bibliotek. Merriam (1994, s. 31) talar också om att kvalitativt inriktade forskare är mer intresserade av *process* än av resultat eller produkt. Vad är det egentligen som sker? Hur ser den "naturliga" historia ut som ligger bakom den händelse eller företeelse som studeras?

En fallstudie är enligt Merriam (1994, s. 26) partikularistisk, deskriptiv, heuristisk och induktiv. Partikularistisk är den för att den fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. Fallstudiens slutprodukt är deskriptiv, därför att den omfattande beskriver den företeelse som studerats, och den är heuristisk när den förbättrar läsarens förståelse av den företeelse som studeras. Slutligen är fallstudien induktiv eftersom man med hjälp av den bildar sig en uppfattning om en företeelse snarare än att låta fallstudien bekräfta eller förneka en på förhand specificerad hypotes. I den sammanfattande, deskriptiva analysen redogör vi för vår ökade förståelse för det vi undersökt och förklarar hur vi nu uppfattar den studerade utvecklingen efter att ha redovisat alla källor, och vår förhoppning är att fallstudien även blir heuristisk, att uppsatsens läsare efter analys och resultatredovisning fått en ökad förståelse för vår specifika folkbiblioteksutveckling. Vi låter fallstudien bli partikularistisk när vi låter utvecklingen av detta utvalda folkbibliotek exemplifiera och utgöra bas för en utökad diskussion i uppsatsens avslutning kring hur metoder och strategier från privat sektor kan användas i utveckling av folkbibliotek och hur det kan relateras till folkbibliotekets värdegrund. Däremot kan vi inte säga att vi gör en induktiv fallstudie, eftersom vi valde ut detta specifika folkbibliotek på grund av att vi visste att de i sin utveckling använt sig av strategier och metoder från den privata sektorn. Detta faktum är inte något vi kommer fram till efter det att fallstudien är gjord och analyserad, däremot har vi fördjupat vår kunskap om hur dessa strategier och metoder användes, och varför.

## 5.2 Val av fall

Redan tidigt under utbildningen läste vi i Bjarne Stenquists *Är det på efterkälken Sverige åker?* (2003, s. 19) om det som han beskriver som ett av de mest framåtsyftande och radikala utvecklingsprojekten på folkbiblioteksområdet i Europa: Idea Stores i London. Vi tyckte, som vi beskrev i inledningen, att denna utveckling var mycket intressant att läsa om, och kände att vi ville veta mer om den och eventuellt ägna vår uppsats åt Idea Stores. I korthet har man här låtit stadsdelen Tower Hamlets invånares synpunkter och önskemål utgöra grund för en total omstrukturering och förnyelse av dess folkbiblioteksverksamhet. För att möjliggöra denna utveckling startades ett samarbete med vuxenutbildningen i stadsdelen. Man har i marknadsföringen av det nya biblioteket använt sig av så kallad *branding*, och man har försökt använda sig av detaljhandelns metoder för att höja servicekvaliteten i biblioteket. Allt detta – att skapa förståelse för sina kunder och sätta kunden i centrum, partnerskap, branding – är metoder och strategier från den privata sektorn. När vi hade bestämt att vår uppsats skulle undersöka hur folkbibliotek som organisation i offentlig sektor använde sig av idéer från privat sektor och relatera detta till folkbibliotekens värdegrund, tyckte vi det var spännande att göra det utifrån en fallstudie av Idea Stores. Vi återknöt alltså bekantskapen med dem från utbildningens första termin.

## 5.3 Val av källor

Metodologisk triangulering är när olikartade metoder kombineras för att samla in information om ett och samma fenomen, för att låta den ena metodens starka sidor täcka in den andra metodens svaga och vice versa. Merriam (1994, s. 85) menar att möjligheten att använda flera olika metoder under datainsamlingen är en styrka hos fallstudieforskningen. Vår fallstudie kommer främst att grunda sig på data ur Idea Stores interna dokument och på minnesanteckningar från observationer av de fyra olika Idea Stores som är öppnade. Ursprungligen ville vi stödja det vi fann i dokumenten och observationerna med intervjuer av nyckelpersoner inblandade i Idea Stores utveckling, men detta lät sig tyvärr inte göras. Vi återkommer till detta nedan. Trots de uteblivna intervjuerna tycker vi oss ändå uppnå metodologisk triangulering så som Merriam beskriver den, eftersom de dokument vi studerar har haft olika syften och målgrupper samt att dess former är olika. Vi menar alltså att det ena dokumentets starka sidor täcker in det andra dokumentets svaga sidor. Via observationer jämför vi dessutom innehållet i dokumenten med hur Idea Stores faktiskt ser ut och fungerar. Avslutningsvis tar vi stöd hos Merriam (1994, s. 117), som skriver att dokument, som vanligtvis är producerade av andra motiv än forskningsändamål och därför inte är underkastade samma begränsningar, i själva verket utgör ”färdiga” och rika informationskällor för den forskare som har den fantasi som krävs.

Här följer en redogörelse för de olika källorna och hur vi valt dem. När det gäller dokumenten redogör vi dessutom för vem som skrivit dem och i vilket syfte. Eftersom vi, som vi återkommer till nedan under rubriken ”Genomförande”, har haft problem med att skaffa fram den information vi från början sökte om Idea Stores, är antalet dokument ganska begränsat. Av denna anledning använder vi dokumenten på två olika sätt: Dels använder vi dem, tillsammans med sekundära källor, som faktaunderlag för vår fallstudie – bakgrundsinformation om Idea Stores, antal ursprungliga bibliotek och vuxenutbildningsplatser, hur marknadsundersökningen genomfördes och marknadsundersökningens resultat. Dels använder vi dem för vår analys av

utvecklingen: hur argumenterar man för orsakerna till utvecklingen? Varför genomfördes marknadsundersökningen just på detta sätt? Och hur tolkades resultaten?

Vi har funnit ytterligare information om Idea Stores utveckling i ett antal sekundära källor så som magisteruppsatser, rapporter och olika artiklar. Dessa källor refererar vi till i några delar av vår resultatredovisning och i vår analys, men de utgör inte primära källor för fallstudien och vi tar därför inte upp dem här utan enbart i uppsatsens källförteckning.

### 5.3.1 Dokument

Merriam (1994, s. 120) påpekar att en del av forskningsprocessen måste utgöras av kritisk granskning av dokument, om de används som data i en studie. Granskning krävs av ursprung, tillkomstmotiv, upphovsman och den kontext där de tillkom. Här redogör vi för de dokument vi valt som källor för vår fallstudie.

*The Idea Strategy. A library and lifelong learning strategy for Tower Hamlets* (Tower Hamlets Borough Council 2002) är det officiella dokument om Idea Stores koncept och strategi som kan laddas ner från Idea Stores hemsida. Ingen speciell författare står angiven mer än att det är Tower Hamlets Borough Council som är ansvariga för dess utgivning. Dokumentet består av 53 sidor, där det första kapitlet utgör en sammanfattning av hela dokumentet och de efterföljande kapitlen är mer detaljerade. Huvudsakligt innehåll är hur och varför den stora marknadsundersökningen genomfördes och vad den gav för resultat, samt hur man planerar att implementera de sju Idea Stores. Dokumentet skrevs 1999 innan något Idea Stores hade öppnats, och uppdaterades 2002. Dokumentet beskriver den strategi som baseras på resultatet av marknadsundersökningen, *the Idea Strategy*. I vår resultatredovisning kommer vi genomgående hänvisa till detta dokument som *Idea Strategy*.

Heather Wills var 2002-2006 Programme Director för Idea Stores. Hon har skrivit artikeln "An innovative approach to reaching the non-learning public: the new Idea Stores in London" som 2003 publicerades i *The new review of libraries and lifelong learning*. Som dåvarande Idea Store Programme Director hade Wills direkt inblick i organisationen och därför bedömer vi artikeln som ett internt dokument och ser den som ett komplement till *Idea Strategy*. Artikeln är baserad på en presentation gjord på IFLA's Buildings Conference i juli 2003. Därför ligger fokus mest på Idea Stores byggnader och design samt hur dessa skapades. Dock skriver Wills i samband med detta mycket om hur man resonerade inför byggandet av det första Idea Store och sätter det i samband med resultatet av den marknadsundersökning som gjordes. Artikeln skrevs ett år efter det första Idea Store hade öppnats.

Vi bad även Heather Wills om en intervju, som hon avböjde då hon inte ville ta tid från sin nuvarande arbetsgivare. En e-postintervju med ett begränsat antal frågor gick däremot bra. Trots att Wills svar på våra frågor är ganska kortfattade ser vi dem som ett slags begränsad validering på innehållet i det interna dokumentet *Idea Strategy*. Därför har vi med dem i vår resultatredovisning och hänvisar till dem via fotnoter som en muntlig källa.

Idea Stores organisation har en hemsida, *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007), som vi också använt oss av i vår fallstudie. Hemsidan innehåller information om Idea Stores verksamhet ut mot allmänheten. Det är kortfattat med mycket bilder, anpassat för nätet som publiceringsform, en marknadsföring av Idea Stores, med reklamvärldens retorik. På hemsidan är det även möjligt att söka i bibliotekskatalogen, att göra reservationer på media och att låna om media.

*Idea Magazine – the magazine for learning, libraries and information in Tower Hamlets*, nr 2-17 (Tower Hamlets Borough Council 2000-2004) är den tidskrift som Tower Hamlets Borough Council gav ut och distribuerade kvartalsvis till alla hushåll i Tower Hamlets. Vi har lyckats lokalisera sexton nummer, det sista är nummer 17 och kom ut i maj 2004. Nummer ett har vi inte lyckats få tag på trots upprepade kontakter med Idea Stores. *Idea Magazine – the magazine for learning, libraries and information in Tower Hamlets* redogör för de planerade Idea Stores och vad de kommer att erbjuda och dessutom för aktiviteter inom kulturlivet i stadsdelen med speciellt fokus på dess bibliotek och vuxenutbildning. Vi kommer genomgående att referera till denna tidskrift som *Idea Magazine* i vår resultatredovisning.

### 5.3.2 Observationer – minnesanteckningar

Under några dagar i mars 2007 besökte vi de fyra Idea Stores som har öppnat hitintills (Bow, Chrisp Street, Whitechapel och Canary Wharf), och gjorde observationer baserade på invånarnas behov och önskemål när det gällde biblioteksservicen så som de framkom i marknadsundersökningens resultat. Våra observationer fungerar som en jämförelse med innehållet i dokumenten vi studerat. Hur ser det ut i verkligheten som beskrivits i strategidokumentet *Idea Strategy* och på hemsidan *Ideastore.co.uk*? Vi gjorde besöken på olika veckodagar, även lördag och söndag, och olika tidpunkter (förmiddag, lunch, kväll), eftersom Idea Stores till skillnad från vanliga folkbibliotek har mycket generösa öppettider och vi ville undersöka (med de begränsade möjligheter vi hade att stanna någon längre tid i London) hur många besökare som fanns på biblioteken vid olika tidpunkter. Placeringen av de olika biblioteken var också något vi funderade mycket på, likaså hur det fungerade att ta sig dit med allmänna kommunikationsmedel. Vid våra besök undersökte vi hur lokalerna såg ut och hur de var planerade, hur de skiljde sig från vanliga bibliotek, på vilka avdelningar det verkade vara mest folk och om det fanns kafé. Vi försökte bedöma hur lätt det var att hitta i lokalerna och hur tydlig skyltningen var. Vi undersökte hur *Learning Labs*, undervisningslokalerna, var placerade, vilka kurser som erbjöds och om det var många som tog del av kursutbudet när vi gjorde våra besök. Som förberedelse till våra observationer hade vi noga satt oss in i vad man i *Idea Strategy* skrivit om de förändringar utvecklingen av biblioteken i Tower Hamlets skulle medföra, så att vi speciellt skulle kunna studera om dessa var gjorda och på vilket sätt.

### 5.3.3 Intervjuer

Av praktiska skäl har vi fått avstå från intervjuer som datainsamlingsmetod för denna fallstudie. Initialt var tanken att vi skulle intervjua en eller två nyckelpersoner från utvecklingsarbetet för att stödja den information vi fick från dokument och observationer. Tyvärr lämnade Heather Wills, Programme Director och Idea Stores kontaktperson utåt, organisationen vid årsskiftet. Av hänsyn till sina nya arbetsgivare ville hon inte ställa upp på en intervju. Även förra chefsbibliotekarien Anne



Cunningham, en nyckelperson under Idea Stores första utvecklingsfas, hade sedan ett par år lämnat organisationen. Henne kunde vi inte alls lokalisera. Wills efterträdare som extern kontaktperson kunde inte heller hon ställa upp på någon intervju, och hänvisade inte heller till någon som vi kunde prata med i stället. Vi beslöt oss därför för att avstå från intervjuer.

Mot slutet av uppsatsen, när fallstudien var avklarad, fick vi reda på att det inom ramen för Idea Store Tours (se vidare under 7.2.4) är möjligt att få göra intervjuer med nyckelpersoner inom Idea Stores organisation, men att detta kostar pengar. Detta har troligen varit en bidragande orsak till att vi nekats intervjuer.

#### 5.4 Validitet och reliabilitet

Enligt Merriam (1994, s. 179) fastställs fallstudiens validitet genom den triangulering som sker när flera informationskällor och metoder används för att bekräfta resultaten. Vad man också bör göra är att klargöra de skevheter som man som forskare riskerar att ta med sig in i undersökningsarbetet. Som vi beskrev ovan tycker vi oss ha uppnått den nödvändiga trianguleringen genom att jämföra olika slags dokument mot varandra och dessutom mot våra egna minnesanteckningar från observationer av Idea Stores. Den skevhet Merriam beskriver som vi kan ha tagit med oss in i undersökningsarbetet är att vi tillhör ett annat lands kultur än det vi undersöker och kanske därför missuppfattat förhållanden och information.

Reliabiliteten handlar om i vilken utsträckning undersökningens resultat kan upprepas, vilket brukar vara svårt vid en fallstudie som baseras på intervjuer och deltagande observation. Merriam (1994, s. 183) menar att detta underlättas av en noggrann redovisning av arbetets olika steg, hur informationen samlas in och analyseras, så att en eventuell granskning av arbetet kan följa samma spår. Vår fallstudie, som ju mestadels baseras på dokument, torde vara lättare att upprepa. Vi har dessutom strävat efter att redogöra noggrant för hur vi genomfört fallstudien, med källkritik för våra dokument, och vi menar därför att reliabiliteten för vår undersökning är god.

#### 5.5 Etiska aspekter

Eftersom vår undersökning inte omfattar intervjuer, inskränker sig vår diskussion om etiska övervägningar till hur vi redovisar den information vi fått från olika dokument. Vi återger informationen utan förvrängningar samt anger källor. Eftersom dokumenten ursprungligen framställts i ett annat syfte än att utgöra information till vår fallstudie, tycker vi det är viktigt att ange detta ursprungliga syfte.

#### 5.6 Avgränsningar

Vi undersöker i vår fallstudie hur man i en folkbiblioteksutveckling har använt sig av metoder och strategier från den privata sektorn. Som vi skrev i avsnittet om NPM undersöker vi i denna uppsats främst de strategier och metoder som handlar om hur organisationen vänder sig utåt, relationen till marknaden. Därför begränsar vi vår fallstudie till att inte omfatta hur Idea Stores är organiserade, hur de styrs eller administreras. Inte heller kommer vi att i detalj undersöka deras ekonomiska styrning, men vi kommer att redogöra för hur utvecklingen har finansierats då detta är en viktig

del av det partnerskap som Idea Stores har ingått med andra organisationer, dock utan att fördjupa oss i exakta belopp.

## 5.7 Genomförande och analys

Vi har utgått från ett antal källor i syfte att undersöka denna uppsats problemområde. Primärkällorna utgörs av ett dokument, en artikel, hemsidan och bibliotekets egen tidskrift, medan sekundärkällorna utgörs av en magisteruppsats och en rapport från ett biblioteksprojekt. I redovisningen och analysen har vi granskat källorna utifrån de två perspektiven i vårt syfte: dels det marknadsorienterade förhållningssättet, dels det förhållningssätt som baseras på den traditionella värdegrunden.

Den huvudsakliga interna dokumentationen, *Idea Strategy*, kan sägas vara det som Merriam (1994) beskriver som ett dokument producerat av andra motiv än forskningsändamål och att det, eftersom det inte är underkastat det vetenskapliga dokumentets begränsningar, utgör en färdig och rik källa till information "för den forskare som har den fantasi som krävs" (Merriam 1994, s. 117). *Idea Strategy* är ett omfattande dokument som i detalj beskriver hela utvecklingsprocessen, men eftersom det är internt producerat och används som ett allmänt informationsunderlag har vi närmast oss det kritiskt, väl medvetna om att det är färgat av de involverade personernas entusiasm för projektet. Detsamma kan sägas gälla de övriga primärkällorna som vi utgår från i vår studie. Tillsammans med våra observationer ger granskningen av dessa primärkällor den triangulering som Merriam (1994, s. 179) menar sker när flera informationskällor och metoder används för att bekräfta resultaten.

Den information vi fått genom de primära källorna har vi strukturerat kronologiskt, det vill säga utifrån den utvecklingsprocess som vi studerar i fallstudien. Detta innebär att vi först undersöker behovet bakom förändringen, därefter själva marknadsundersökningen, dess olika delar och resultat, och slutligen undersöker vi själva skapandet av konceptet Idea Stores. Våra minnesanteckningar från observationerna har vi strukturerat utifrån de faktorer som vi särskilt tittade på under våra besök. Vi analyserade informationen från primärkällorna parallellt med insamlingen, dels för att spara tid och dels för att den information som analyseras efterhand som den samlas in enligt Merriam (1994, s. 137) blir mer upplysande och mångsidig. Vi förde även anteckningar löpande under datainsamlingen, som Merriam menar dels stimulerar det kritiska tänkandet och dels utgör stöd i det senare analysarbetet.

När insamlingsfasen var slut gick vi över till vad Merriam (1994, s. 138) kallar intensivanalysen. I det inledande analysarbetet granskar vi det insamlade materialet utifrån de inledande frågeställningarna och tolkar den empiriska datan utifrån dessa frågeställningar (Merriam 1994, s. 143). Vi söker sammanhang och mönster som ska hjälpa oss att svara på uppsatsens frågeställningar och syfte (Forsberg och Wengström 2003, s. 125). Förutom vår egen kritiska granskning av primärkällorna har vi som ytterligare hjälp till ett kritiskt förhållningssätt läst en magisteruppsats av Jo Hartley från 2005, som undersöker om man på Idea Stores kan finna ett antal dimensioner som hon menar att framtidens bibliotek bör omfatta (se avsnitt 7.1.2). Vi har även läst en rapport av Anette Hallberg, forskare vid Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet: *Kundorienterad biblioteksverksamhet*.

*En jämförelse mellan bibliotek och lärcentra i Sverige och England* (2005), som undersöker om Idea Stores kan fungera som förebild för hur en verksamhet kan utvecklas mot nya målgrupper. Rapporten ingick i projektet *Folkbibliotekets roll i vuxnas lärande* (Länsbibliotek Östergötland 2005). Se vidare avsnitt 7.1.2.

Vi har delat in vår empiriska undersökning i två delar, för att skapa en klarare struktur och göra det enklare för läsaren att följa med i arbetet. I den första delen, Resultatredovisning, presenterar vi det insamlade resultatet enligt beskrivningen ovan. Vår ambition är att presentationen ska vara så neutral som möjligt, men risken finns att den i viss mån präglas dels av upphovsmannen till primärmaterialet, det vill säga Idea Stores själva, och dels av vår egen förförståelse. I den andra delen, Analys och diskussion, låter vi våra tre frågeställningar strukturera materialet i analysen. Slutdiskussionen anknyter till uppsatsens syfte och redogör för vår slutsats innan vi vidgar diskussionen till att gälla folkbibliotek i allmänhet och slutligen gör en reflektion över våra egna erfarenheter från uppsatsarbetet.

Som vi nämnde i 5.3.3 hade vi en del inledande svårigheter när vi skulle genomföra vår fallstudie, dels på grund av att vi inte fick möjlighet att träffa någon representant från Idea Stores och dels på grund av svårigheter att få tag på intern dokumentation. Den person som var involverad från starten i utvecklingen av de nya biblioteken hade precis lämnat sin tjänst när vi tog kontakt med henne. Av hänsyn till sin nya arbetsgivare hade hon inte möjlighet att ta emot oss. Den person som ersatte henne var i sin tur inte insatt i det bakomliggande utvecklingsarbetet. Dessa två nyckelpersoner erbjöd sig visserligen att svara på frågor via e-post, men de svar vi fick var så knapphändiga att de inte tillförde något ytterligare utöver det som står i dokumentet *Idea Strategy*. Vi försökte att via andra personer på Idea Stores och inom Tower Hamlets administration få tag på annan intern dokumentation, så som mötesprotokoll, projektplaner, loggböcker, besöks- eller lånestatistik, men utan resultat. Det material som vi i slutändan har baserat vår studie på är sådant material som finns öppet tillgängligt för alla. Eftersom materialet har en stor bredd och eftersom vi kompletterar det dels med observationer gjorda vid studiebesök på de olika biblioteken, och dels med två sekundära källor som ger ett utifrån perspektiv, menar vi att det är tillräckligt underlag för att utifrån en kritisk granskning av materialet ge tillfredsställande svar på våra frågeställningar.

## Del II – Resultatredovisning

Resultatredovisningen inleds med en fallkontext där vi beskriver förutsättningarna för folkbibliotek i Storbritannien. Därefter inleds själva fallstudien med en mer detaljerad presentation av vad Idea Stores är innan vi redovisar dokument och minnesanteckningar från våra observationer.

### 6 Fallkontext: Folkbibliotek i Storbritannien

Idea Stores ingår som organisation i Storbritanniens offentliga sektor. För att få en bättre förståelse för bakgrunden till och utvecklingen av Idea Stores, tycker vi det är viktigt att sätta sig in i hur folkbiblioteken i Storbritannien är organiserade och hur folkbiblioteksutvecklingen sett ut där under de senaste 20 åren. Detta kapitel redogör för den kontext som vårt fall Idea Stores verkar i, folkbibliotek i Storbritannien, och vi inleder med att redogöra för deras organisation. Därefter beskriver vi folkbibliotekens utveckling under de senaste 20 åren, speciella satsningar på IT för folkbibliotek och till sist skriver vi kort om biblioteksbyggnader samt om andra folkbiblioteksutvecklingar i Storbritannien.

#### 6.1 Organisation

Folkbiblioteken i Storbritannien sorterar under Department för Culture, Media and Sport (DCMS). DCMS har alltså det övergripande ansvaret för frågor som rör folkbibliotek. DCMS har ett nära samarbete med MLA (Museums, Libraries and Archives Council). MLA samarbetar med DCMS i en rad program som syftar till att förbättra och modernisera de engelska folkbiblioteken. (DCMS 2007) Gram (2002) skriver om Resource, som etablerades år 2000. Resource är en så kallad "non-departmental public body", vilket innebär att det inte har en förvaltande roll utan är mellanhand och rådgivare åt DCMS och MLA i frågor som rör museer, bibliotek och arkiv. Resources uppgifter är bland annat att initiera förändringar, formulera idéer och fastställa handlingsplaner och de samarbetar med olika nationella och internationella organisationer i frågor som rör digitalisering, standardisering, upphovsrätt och utbildning. Viktiga principer i Resources arbete är främjandet av tvärsektorieellt arbete, partnerskap och samarbete, användarperspektiv, social integration och social mångfald.

I Storbritannien styr 149 lokala biblioteksmyndigheter över 3 500 bibliotek (DCMS 2003). Dessa lokala myndigheter styr var för sig över de resurser som sedan tilldelas biblioteken. Varje myndighet gör prioriteringar utifrån behov, vilket resulterar i att förutsättningarna ser mycket olika ut för landets folkbibliotek. De lokala myndigheterna har, enligt en lag från 1964 (*Public Libraries and Museums Act*) krav på sig att tillgodose medborgarna med en "comprehensive and efficient library service". Vad detta

innebär i detalj och hur mycket resurser som krävs för att uppfylla detta krav får varje myndighet avgöra (DCMS 2007c). Kontrollmyndigheten för dessa lokala myndigheter är DCMS och de kontrollerar bibliotekens prestationer enligt rekommendationerna i Public Library Service Standards (DCMS 2007b).

Att det inte finns någon nationell samlande kraft för biblioteken och inget samarbete, innebär att biblioteken inte kan dra nytta av stordriftsfördelar, till exempel vid inköp av media. I rapporten *Framework for the future* (DCMS 2003) varnas för stagnation i utvecklingen på grund av det fragmenterade bibliotekssystemet. I en strävan att likrikta rutiner och arbetssätt på biblioteken lanserade regeringen 2001 en serie rekommendationer för biblioteksverksamhet, som gick under namnet *Public Library Standards*. Rekommendationernas syfte är att hjälpa folkbiblioteken leverera en allmänt vedertagen och effektiv service, samt tjäna som checklista för verksamheten. Rekommendationerna reviderades år 2006 för att matcha *Framework for the future*. De reviderade rekommendationerna trycker mer än de tidigare på behovet av att anpassa sina tjänster till lokalbefolkningens behov och önskemål.

## 6.2 Utveckling

Thatchers åtgärder på 1980-talet för att effektivisera den offentliga förvaltningen ledde enligt Stenquist (2003) till stora besparingar i de kommunala verksamheterna. Biblioteken, som hamnade i skuggan av andra verksamheter inom den offentliga sektorn, drabbades hårt och tvingades till stora besparingar. Detta ledde till minskade inköp av media, kortare öppettider, uteblivna nyanställningar och färre resurser till personalutveckling. Stenquist återger hur tjugo års åtstramningar resulterade i att biblioteken hamnade efter i utvecklingen, särskilt när det gällde ny teknik. I mitten av nittioalet hade till exempel endast tre procent av de engelska folkbiblioteken Internet för allmänheten och nästan inga bibliotekarier hade utbildning inom IT.

När Blair kom till makten 1997 började det hända saker inom bibliotekssektorn. 1998 antog regeringen en plan som gick under namnet *The people's network* och som gick ut på att skapa ett landsomfattande biblioteks nät grundat på modern IT-teknik. Planen, som slutfördes under 2003, innebar att motsvarande 2 miljarder kronor skulle investeras för att bygga IT-baserade lärcentra i landets alla folkbibliotek (MLA 2007). 1999 tilldelade Labourregeringen dessutom skolor och bibliotek ett rekordstort anslag på 20 miljoner pund för social verksamhet. Ytterligare insatser för folkbiblioteken är kravet från 1998 på årliga biblioteksplaner i kommunerna och de nationella målsättningarna från 2001 för bl.a. öppettider, bemanning, inköp, utlån och nya medier. Dessa målsättningar har, tillsammans med biblioteksplanerna och programmet *Framework for the future*, ökat trycket på kommunerna att förbättra biblioteksservicen. (Stenquist 2003; DCMS 2003)

Regeringens målsättning att satsa på folkbiblioteksverksamheten har formulerats i strategidokumentet *Framework for the future. Libraries, learning and information in the next decade* (DCMS 2003), det första nationella strategidokumentet för folkbibliotek någonsin i Storbritannien. MLA har ett årligt anslag på 2 miljoner pund för att driva *Framework for the future* (DCMS 2007c). Handlingsplanen har tre huvudsakliga målsättningar som folkbiblioteken ska sträva efter att uppnå under programmets tio år: 1) satsa på läsfrämjande åtgärder och stöd av barns och vuxnas

informella lärande, 2) ge tillgänglighet till datorer och erbjuda grundläggande datakunskaper, 3) minska sociala klyftor och främja gemensamma medborgerliga värderingar.

Enligt CILIP, The Chartered Institute of Library and Information Professionals (2007), finns det 7 miljoner funktionella analfabeter över 18 år i Storbritannien. Regeringen har sedan slutet på 90-talet lyft fram betydelsen av livslångt lärande och den roll som biblioteken kan spela när det gäller utbildning, till exempel genom att ge skola och socialarbetare stöd i vuxenutbildningen för ett livslångt lärande. I *Libraries for all. Social inclusion in public libraries* (DCMS, 1999) menar regeringen att folkbiblioteken ska vara den lokala läroanstalten och ett stöd i strävan mot självständigt lärande. Rapporten slår också fast att biblioteken måste utveckla sin roll som resurscentra för sin stadsdel och tillhandahålla både kommunikationsmedel såväl som information. Liknande tankar återkommer i *Framework for the future* (DCMS 2003), där det bland annat står att läsa att folkbiblioteken har en viktig roll i att komplettera och förstärka det formella lärandet.

Ett annat område som den brittiska regeringen satsar på är *social inclusion* (ungefär social sammanhållning). Vid upprepade tillfällen har betydelsen framhävts av att bland annat folkbiblioteken ska lägga resurser på de samhällsgrupper som riskerar att hamna utanför, till exempel genom att utveckla lämpliga tjänster för ändamålet, ingå samarbete med andra aktörer inom stadsdelen och granska normer och rutiner för att matcha kravet på social sammanhållning (DCMS 1999; DCMS 2001; Cabinet office 2007).

### 6.3 IT

På grund av 1980-talets stora besparingar inom offentlig sektor hade de brittiska folkbibliotekens utveckling på bland annat IT-området blivit lidande (Black 2000, s. 153). Endast tre procent av folkbiblioteken hade Internetuppkoppling, färre än en procent hade publika datorer med Internetuppkoppling, nästan inga bibliotekarier hade IT-utbildning eller egen e-postadress (Ormes 2001). Först i mitten på 1990-talet insåg den engelska regeringen det nödvändiga i en genomgripande satsning på IT-resurser, och särskilt då på att göra Internet tillgängligt för de stora befolkningsgrupperna (Stenquist 2003, s. 12).

Programmet *New Library. The People's Network* (se avsnitt 6.2) innebar en stor satsning på IT: utvecklingen av ett bredbandnätverk, utbildning av bibliotekspersonal i IT och i att handleda besökare, samt digitalisering av de analoga samlingarna (Stenquist 2003, s. 13).

### 6.4 Byggnader

En tredjedel av de folkbibliotek som är i bruk i Storbritannien idag är gamla och i stort behov av upprustning (MLA 2006). Rapporten *Framework for the future* (DCMS 2003) betonar att bibliotekets utseende har mycket stor betydelse för besökare och potentiella besökare och att de gamla biblioteksbyggnaderna har bidragit till uppfattningen att bibliotek är omoderna och otidsenliga. Enligt CABE (2004) är de engelska folkbiblioteken på väg in i en ny era, delvis genom de tjänster de tillhandahåller, men främst genom de partnerskap och samarbete de inleder med andra organisationer inom

offentlig sektor och med kommersiella aktörer. Denna utveckling har enligt CABA börjat att speglas i de nya biblioteksbyggnaderna.

### 6.5 Andra projekt för folkbiblioteksutveckling

Hartley (2005, s. 1) beskriver Idea Stores som ett av flera projekt för folkbiblioteksutveckling i England under senare år och nämner som exempel på andra projekt Norwicks Millennium Library, Peckhams prisbelönta nya bibliotek och Hampshires Discovery Centres. Det sistnämnda beskrivs på hemsidan *Discovery Centres homepage* (Hampshire County Council 2006) som den nya generationen folkbibliotek, där folkbibliotekets traditionella tjänster presenteras i en modern och välkomnande miljö tillsammans med andra informationstjänster, som IT-faciliteter och utställningar och information i samarbete med ortens museer och andra kulturförmedlare. Det finns även kafé och olika slags mötesplatser, och öppettiderna sägs vara längre än på traditionella bibliotek så att människor ska kunna utnyttja dem när det passar dem bäst.

## 7 Fallstudie Idea Stores

Materialet till vår fallstudie av Idea Stores består som vi beskrivit i metodavsnittet av interna dokument och minnesanteckningar från besök i de olika Idea Stores. I uppsatsens inledning och problembakgrund gav vi en kort presentation av vad Idea Stores är. Denna presentation fördjupar vi nu i avsnitt 7.1 innan vi redovisar materialet från fallstudien, detta för att ge läsaren bättre förståelse för vad det är som skiljer Idea Stores från vanliga folkbibliotek. Inom ramen för denna presentation redogör vi även för den begränsade tidigare forskning vi funnit om Idea Stores.

I avsnitt 7.2 redovisar vi den information vi funnit i interna dokument från Idea Stores. Vi strukturerar informationen kronologiskt, det vill säga utifrån den utvecklingsprocess som vi studerar. Detta innebär att vi först undersöker behovet bakom förändringen, därefter själva marknadsundersökningen, dess olika delar och resultat och vilka slutsatser som drogs utifrån det, och slutligen undersöker vi själva skapandet av konceptet Idea Stores. I 7.3 redovisar vi våra minnesanteckningar från observationerna strukturerade utifrån de faktorer som vi särskilt tittade på under våra besök: byggnader och interiör, samlingarna, lärcentra och andra lokala samarbetspartners, IT och publika datorer samt övrigt.

När vi refererar till *Idea Strategy* åsyftar vi dokumentet *The Idea Strategy. A library and lifelong learning strategy for Tower Hamlets* (Tower Hamlets Borough Council 2002).

### 7.1 Vad är Idea Stores?

Förutom de referenser vi anger i texten, hämtar vi i detta stycke också information från våra minnesanteckningar från de besök vi gjort i de fyra Idea Stores.

På hemsidan (Tower Hamlets Borough Council 2007) beskrivs Idea Stores som ett koncept som kombinerar det bästa inom traditionell biblioteks- och informationservice med livslångt lärande i en bekväm och välkomnande miljö. Idea Stores bygger på tre komponenter:

- Bibliotek – med ett omfattande bestånd av böcker, cd och dvd
- Lärande – kurser på dagtid, kvällstid och helger inom ett stort antal områden och på olika kunskapsnivåer
- Information – tillgång till omfattande referens- och informationsresurser, både online och i tryck.

Tanken bakom Idea Stores sägs vara att samla invånarna i närområdet och bidra till deras personliga utveckling, genom sådana aktiviteter som att lära sig läsa, ägna sig åt en hobby, förkovra sig eller söka jobb.



I *Idea Strategy* beskrivs Idea Stores vision: ett Idea Store ska vara det första ställe som invånarna går till för att söka information och för att förkovra sig. Det ska integrera bibliotekstjänster och livslångt lärande och erbjuda dessa på ett attraktivt sätt. Det ska vara en central mötesplats i området, ett ställe dit man går för att ta en kopp kaffe, träffa vänner, ta en paus från affärsrundan och utnyttja de många tjänsterna som erbjuds. Det ska utformas på så sätt att det är snyggt att se på och trevligt att vistas i.

I en intervju i *Library Journal* (Patterson 2001) säger Anne Cunningham att tanken bakom Idea Stores är att tilltala alla samhällsklasser, åldersgrupper och kulturer. Hon hoppas att Idea Stores en gång för alla ska ändra bilden av biblioteket som ett ställe där man lånar böcker och inget annat. Det nya bibliotekskonceptet kallas för Idea Stores för att markera den totala brytningen med traditionell biblioteksservice. Vid ett möte med kulturkommittén försvarade Wills beslutet att ändra bibliotekens image genom att kalla dem för Idea Stores, ett namn som leder associationerna till butiker och detaljhandeln, genom att slå fast att trots alla förbättringar när det gäller miljön, beståndet och öppettiderna skulle de troligtvis inte ha uppnått ett så bra resultat som de nu har om det fortfarande hade stått bibliotek på byggnaderna (House of Commons Culture, Media and Sport Committee 2005, s. 23).

Ett utmärkande drag är det genomgripande arbetet med *branding*. Ett företag anlätades som specialiserar sig i design och *branding*, och Idea Stores image utvecklades sedan i ett samarbete med fokusgrupper valda bland invånarna. En logo utvecklades för Idea Stores med "Idea" i stiliserade bokstäver och texten "Library Learning Information" under. Detta är en fast logo som förekommer i alla sammanhang: i skyltarna, på fasaden, i broschyrer och tryckt informationsmaterial, på videoskärmarna i entrén, på hemsidan, på kaffemuggarna i kafeterian. Man har även jobbat med färger så att besökarna ska känna igen sig, oavsett vilket Idea Store de besöker. Limegrönt, lila och rött återkommer i inredningsdetaljer på samtliga bibliotek och genomgående i det tryckta informationsmaterialet. Man jobbar mycket med att marknadsföra sig till invånarna, dels genom den påkostade tidskriften *Idea Magazine*, som under ett antal år skickades ut kvartalsvis till samtliga invånare och dels genom omfattande information direkt i entrén till varje Idea Store, genom skyltmaterial och framförallt genom stora videoskrmar som berättar vad som händer i huset. På hemsidan står det att designen spelar en viktig roll i skapandet av tillgängliga, attraktiva och moderna bibliotek som uppmuntrar invånarna att engagera sig i biblioteket och dess utbud av tjänster.

Som vi såg när vi besökte Idea Stores, anpassar de olika biblioteken sig till sin målgrupp, det vill säga invånarna i närområdet, i beståndet samt i utbudet av kurser. Man har gjort genreutbrytningar, t.ex. *Islam*, *Black Interest*, *Bengali* och *Punjab*. Denna typ av genreindelningar av beståndet förekommer i samtliga bibliotek, för att anpassa beståndet efter den stora andelen invandrare. Vi såg även skillnader i det utbud av kurser som erbjuds i lektionssalarna (*Learning Labs*) på de olika biblioteken. Idea Store Canary Wharf, som ligger mitt i ett modernt, finansiellt centrum, erbjuder kurser för affärsmäniskor (avancerad affärsengelska, projektledning, affärsfranska, osv), medan övriga bibliotek koncentrerar sig på kurser för invandrare samt hobbybetonade kurser (läxläsning, engelska för bengaler, sömnad, italienska för nybörjare, att använda Internet, osv).

Även om det finns skillnader i inredning kan en tydlig linje ses i det utbud av tjänster som biblioteken erbjuder och hur dessa presenteras. Personalen bär svart t-tröja med Idea Stores tryck, så att det syns tydligt att de jobbar där, och en bemannad informationsdisk ligger alltid strax innanför entrén. Ett *Surf Space* med ett stort antal publika datorer ligger i direkt anslutning till entrén, där det dessutom finns olika ställ med böcker, till exempel *Idea Choice* och *Quick Choice*, självbetjäningsstationer, datorer för katalogsökning och de stora videoskärmarna med information. Samtliga bibliotek har ett stort antal lektionssalar (*Learning Labs*), och tre av de fyra biblioteken har ett eget kafé med ett stort utbud av mat och dryck. Det fjärde har tillgång till ett kommersiellt kafé i gallerian strax utanför. Tanken är att integrera de olika aktiviteterna i huset, snarare än att dela upp dem på olika våningar eller avdelningar. Lektionssalar, datasalar, kafé, musik och boksamlingar ska ligga så nära att besökaren får en god insyn i vad som händer i huset. Glasväggar in till de olika rummen ska ytterligare förstärka känslan av insyn. På så sätt hoppas man att besökarna ska inspireras till att prova på nya saker. Detta kallas öppna system, där de olika aktiviteter som pågår i huset blandas, för att skapa ”open ladders of learning” (*Idea Strategy*, s. 30).

Vårt intryck av att komma in på ett Idea Store är att det är ett hus som sjuder av aktiviteter. Det är mycket folk i rörelse: i lektionssalarna, ute bland hyllorna och vid de många datorerna. Det är tydligt att organisationen har vinnlagt sig om att skapa ett öppet hus där besökaren alltid ska känna igen sig och känna sig välkommen. Och trots att namnet har ändrats till Idea Store är det alldeles uppenbart så snart vi kommer innanför dörren att det är ett bibliotek vi befinner sig i.

### 7.1.2 Tidigare forskning om Idea Stores

Vi har läst en rapport av Anette Hallberg, forskare vid Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet: *Kundorienterad biblioteksverksamhet. En jämförelse mellan bibliotek och lärcentra i Sverige och England* (2005). Denna rapport ingick i projektet *Folkbibliotekets roll i vuxnas lärande* och kommer enligt en sammanfattande projektrapport att ingå i Hallbergs doktorsavhandling (Länsbibliotek Östergötland 2005).

Studiens<sup>2</sup> fokus ligger på utbildning och lärande för vuxna. Idea Stores är en av flera mindre fallstudier som ingår i studien, som är på 30 sidor och alltså mycket kortfattad. Hallberg hämtar information om Idea Stores dels från intervjuer med nyckelpersoner inom Idea Stores organisation, dels från dokumenten *Idea Strategy*, *The Bow Idea Store Staffing Structure Review* och *Idea Brand Identity Manual*.<sup>3</sup>

Hallberg (2005, s. 15) uppfattar Idea Stores långsiktiga mål för verksamheten som att de vill vara ett nav för främjandet av läsande och lärande, och att medlet för att nå målet är kommunikation med omgivningen. Idea Stores betonar enligt Hallberg (2005, s. 17) att verksamheten är väl positionerad i det omgivande samhället och ledningen framhåller hur byggnadens strategiska läge vid områdets köpcentra varit en avgörande framgångsfaktor. Viktigt har också varit att sätta in nytt kunnande i verksamheten samt

<sup>2</sup> Skriften omnämns på titelsidan och i projektrapporten som en ”rapport”, men i själva texten av författaren som en ”studie”.

<sup>3</sup> De båda sistnämnda dokumenten har vi inte lyckats få tag på vare sig från Idea Stores eller från Anette Hallberg.

att utveckla nya tjänster efter kundernas behov. Hallberg (2005, s. 15) återger att de resurser som satts in i Idea Stores verksamhet är personal med många färdigheter och förmågor samt med en utpräglad förmåga till kommunikation med kunden. Idea Stores vill ha en ny sorts kompetens hos personalen, till exempel anser de att praktisk erfarenhet av försäljning i en bokhandel kan vara ett sätt att locka nya kunder. Idea Stores menar också enligt Hallberg att det är viktigt att personalen identifierar sig med verksamheten i sin helhet och inte enbart med den del där man arbetar.

Hallberg (2005, s. 18) ägnar ganska stort utrymme i sin studie åt att Idea Store är ett registrerat varumärke. Varumärket syftar till att erbjuda både bibliotekstjänster och utbildningstjänster enligt en kommersiell försäljningsmodell för att leverera ett bättre bibliotek med bättre tjänster inom lärande för hela samhället:

Logiken är att IDEA engagerar kunden genom tjänster, vilka tillfredsställer kundens verkliga behov (innovation, welcoming, reliability, inclusive, learning and entertainment). När kunden fått erfarenhet av IDEA:s varumärke kan kunden engagera sig i IDEA:s kärnerbjudande, d v s det livslånga lärandet. Det livslånga lärandet möjliggörs genom att Idea Store erbjuder tillgång till både traditionella bibliotekstjänster och vuxenutbildning. Detta leder till att människor berikas i form av erhållen kunskap, erfarenhet och självförtroende. På så sätt skapas ett kontinuerligt engagemang.

(Hallberg 2005, s. 18)

Hallberg (2005, s. 21) utvecklar hur Idea Stores menar sig kommunicera med omgivningen. Hon skriver att Idea Stores nådde ut till nya målgrupper genom att länka till organisationer med medlemmar som ännu inte använde sig av verksamheten, exempelvis nådde man äldre personer genom att upplåta sina lokaler till föreningsverksamhet. Hallberg menar att idén med att använda vad man benämner *knowledge links* är en väl utvecklad strategi hos Idea Stores för att knyta nya användare till verksamheten. Genom att ge föreningar tillgång till miljön i Idea Store kunde aktiviteter med läsande och lärande i programmet läggas in.

Idea Stores verksamhet uppges enligt Hallberg (2005, s. 17) rymma många möjligheter för de besökande och kännetecknas av konstant utveckling, konstant förändring och konstant förbättring gentemot sin omgivning. Fokus ska vara att skapa en positiv upplevelse för kunden. Hallberg (2005, s. 22) påpekar i sin slutdiskussion att det är en avgörande skillnad i att ”göra allt för kunden” i en redan existerande struktur jämfört med att faktiskt organisera en verksamhet och bemanna den utifrån kundens behov.

Vi har också läst en engelsk uppsats i bibliotekskunskap (”a study submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Librarianship”) från 2005, *Tower Hamlets’ Idea Stores: Are they working*, författad av Jo Hartley vid universitetet i Sheffield. Syftet med uppsatsen sägs vara att undersöka “the effectiveness of the Idea Stores”, alltså i betydelsen “hur det blev”. Författarens metod är induktiv i det att hon undersöker Idea Stores med hjälp av enkäter och intervjuer, ur fyra olika perspektiv där resultatet från ett perspektiv leder till nästa, och där hon i en slutlig analys bildar sig en uppfattning om ”hur det blev”.

Uppsatsens fyra perspektiv är folkbibliotekens framtid; folkbibliotekens roll när det gäller utbildning; folkbibliotekens sociala roll; och den nya tidens bibliotek. För varje

område redogör Hartley först för den litteratur hon har studerat och därefter för resultatet av sina intervjuer med personal och biblioteksbesökare.

I det avsnitt som handlar om folkbibliotekens framtid har Hartley (2005, s. 17) intervjuat personal och besökare utifrån deras syn på de tjänster som Idea Stores erbjuder. Hartley återger hur personalen menar att de inte betonar enstaka tjänster, utan att de anlägger ett helhetsperspektiv på verksamheten och att kundorienteringen är mycket viktig. Flera ur personalen upplever det som tidskrävande att fokusera på kunden – det blir köer och både den kund som får hjälp och den anställda blir stressade av situationen. En anställd känner att livslångt lärande betonas i så stor utsträckning att de traditionella bibliotekstjänsterna, som att låna ut böcker, åsidosätts. Samtliga anställda upplever det som mycket positivt att de nya biblioteken är involverade i aktiviteter ute i samhället och att de har många samarbeten på gång med olika lokala grupper och organisationer. Hartleys sammanfattning av intervjuerna med besökarna visar att samtliga av de erbjudna tjänsterna är av intresse. Flertalet av de intervjuade (40%) besökte enligt Hartley ett Idea Store för att få tillgång till tryckta medier – böcker för underhållning och studier samt tidskrifter och dagstidningar. En tredjedel besökte Idea Stores för att använda sig av Internet. Även om betydligt färre kom till biblioteken på grund av kaféet, barnaktiviteter eller seniorprogrammen menar Hartley att resultatet visar att Idea Stores har lyckats med sin ambition att locka till sig många olika slags användare med många olika slags behov.

Enligt Hartley (2005, s. 23) menar de anställda att besökarna är positivt inställda till att biblioteken erbjuder möjligheter till utbildning och att det är en stor fördel att bibliotek och lärcentra finns på samma plats. De anställda menar, skriver Hartley, att insynen i de olika aktiviteterna som har med utbildning att göra lockar till sig även sådana personer som annars är skeptiska till att gå kurser. Flera anställda tycker att det är positivt att det går att anmäla sig till kurser direkt hos personalen, samtidigt som de känner att detta förfarande tar mycket tid från andra uppgifter, som att prata med kunder och hjälpa dem med andra av bibliotekets tjänster. När det gäller kundintervjuerna var det ett mycket litet antal som sa sig vara där på grund av kurserna, vilket Hartley tror beror på att studien genomfördes under sommaren. Flera av de tillfrågade önskade enligt Hartley tysta läsesalar, kvälls- och sommarkurser och fler kurser för barn och äldre personer. En femtedel av de intervjuade tyckte att inslaget av utbildning på de nya biblioteken tillförde ett mervärde för lokalsamhället.

Personalen upplever enligt Hartley (2005, s. 30) att de är mer involverade i närsamhället än tidigare eftersom de nu har möjligheten att träffa betydligt fler invånare i olika ärenden och genom de olika aktiviteter de bedriver, och särskilt personer som tidigare inte kom till biblioteket. Hartley återger hur många i personalen pratade engagerat om det utåtriktade arbetet. Varje bibliotek sade ha anställda vars uppgift det var att ta kontakt med olika grupper ute i samhället för att berätta om verksamheten och ta reda på hur biblioteket bättre kan tillmötesgå deras behov. Hartley bad besökarna ange på en skala mellan 1 och 5 hur viktiga de nya biblioteken var för närsamhället: 69% satte 5, det vill säga att de är mycket viktiga för närsamhället. Som skäl till att de satte högsta betyg angav besökarna den goda tillgängligheten, den välkomnande känslan man får när man kommer till ett Idea Store och att de är utmärkta mötesplatser för alla åldrar, eftersom det finns aktiviteter för alla, från de minsta barnen till pensionärerna.

Utifrån det sista perspektivet – den nya tidens bibliotek – svarade de anställda enligt Hartley (2005, s. 39) att själva designen på biblioteken, både den yttre och den inre, lockade till sig många besökare. När de väl kommit in tror personalen att de lockas till att ta del av utbudet. Personalen menar enligt Hartley att det finns en starkare känsla i de nya biblioteken att de är till för användaren, eftersom stämningen är mer avslappnad och välkomnande – man måste inte vara tyst, man får prata i mobiltelefon och man får äta där. Flera av de anställda menar också att den moderna prägeln, det större antalet besökare och de större och bättre lokalerna gör Idea Stores mer attraktiva för olika samarbetspartners. Hartley menar att den generösa inställningen dock har en baksida, vilket flera anställda framhåller: ljudnivån. Men samtidigt menar personalen enligt Hartley att det mest är de äldre besökarna, som är vana vid de traditionellt tysta biblioteken, som upplever ljudnivån som ett problem. De äldre nämns som en grupp besökare som har funnits även tidigare och för vilka förändringarna på biblioteken kan vara besvärande. Sådana användare har uppmärksammats, till exempel genom programpunkten *Golden Times* för de äldre, vid tidpunkter då det är tystare på biblioteken. På Hartleys fråga till besökarna vad de ville ha mer av på biblioteken svarade över en tredjedel att de ville ha fler böcker av olika slag, vilket Hartley menar är ett tecken på att böcker är av central betydelse för Idea Stores besökare. Tre fjärdedelar av de tillfrågade ansåg att de nya biblioteken är avsevärt bättre än de gamla, och att detta berodde på att Idea Stores är modernare, mer effektiva och erbjuder bättre tillgång till Internet. En klar majoritet, 85%, sa sig enligt Hartley dessutom vara positiva till det nya namnet, Idea Stores, som de tyckte signalerade det stora utbud av tjänster som erbjöds.

## 7.2 Redovisning av dokument

Här redogör vi för de interna dokument som ingår i vår fallstudie: strategidokumentet *The Idea Strategy. A library and lifelong learning strategy for Tower Hamlets* (Tower Hamlets Borough Council 2002) som vi genomgående refererar till som *Idea Strategy*; en artikel av Heather Wills (2003) "An innovative approach to reaching the non-learning public: the new Idea Stores in London" publicerad i *The new review of libraries and lifelong learning*; en e-postintervju med Heather Wills 2007-03-11; Idea Stores hemsida *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007); tidskriften *Idea Magazine – the magazine for learning, libraries and information in Tower Hamlets*, nr 2-17 (Tower Hamlets Borough Council 2000-2004).

I första avsnittet av redovisningen av de interna dokumenten tittar vi närmare på behovet bakom förändringen, det vill säga orsakerna till att den stora marknadsundersökningen genomfördes. Därefter beskriver vi marknadsundersökningen, dess olika delar och hur den genomfördes. Här väljer vi att göra en ganska detaljrik redovisning eftersom vi tycker det är viktigt att visa dels hur omfattande marknadsundersökningen var, dels hur invånarna delades in i användare och icke-användare och hur det gjordes olika undersökningar för dessa olika grupper. Vi återger också marknadsundersökningens resultat. I ett eget avsnitt visar vi vilka slutsatser som drogs utifrån marknadsundersökningens resultat, slutsatser som så småningom ledde vidare till skapandet av Idea Stores-konceptet, vilket vi beskriver avslutningsvis i kapitlet.

### 7.2.1 Behovet bakom förändringen

I inledningen till *Idea Strategy* beskrivs tillståndet i stadsdelen Tower Hamlets – den höga arbetslösheten, den stora andelen invandrare och den låga utbildningsnivån. Den nuvarande regeringens ambitioner att höja utbildningsnivån bland barn och ungdomar, satsa på vuxenstudier och yrkesutbildningar samt livslångt lärande beskrivs och det understryks att förändringarna i Tower Hamlets inte skedde helt isolerat utan beror på landsomfattande initiativ från kommuner, regeringen och utbildningsfunktioner inom landet:

The changes in Tower Hamlets are not taking place in isolation. They draw on excellent initiatives across the country by Councils and educational bodies. They also reflect strategic initiatives launched by the Government to improve skill levels as part of its commitment to improve the nation's competitiveness in a global marketplace.

(*Idea Strategy*, s. 10)

Dessutom stödjer Kulturdepartementet (DCMS) lokala myndigheter i deras satsningar på att blåsa nytt liv i folkbiblioteken. Det framgår tydligt att det inte enbart var de sjunkande besökssiffrorna som låg bakom det omfattande förändringsarbete som ledde till bibliotekskonceptet Idea Stores, utan även den nationella satsningen på *Lifelong learning* samt en vilja att använda nya metoder både från privat och offentlig sektor för att locka till sig kunder:

- find ways to reverse the downward trend in the use of the Borough's libraries
- ensure that the library service was contributing to the national drive to draw more people into 'lifelong learning'
- learn from the techniques used by the best of the public and private sectors to attract 'customers' - and keep them!

(*Idea Strategy*, s. 9)

Det står i *Idea Strategy* (s. 8) att marknadsundersökningen som genomfördes 1998 på uppdrag av Tower Hamlets Borough Council (Arts, Leisure and Sports Committee) var del av en strategi för att uppnå dessa mål.

Wills (2003) anlägger ett annat perspektiv när hon beskriver bakgrunden till marknadsundersökningen: de befintliga biblioteksbyggnadernas usla skick. Hon menar att eftersom de var så dåligt utnyttjade, var det tveksamt om det var värt att kosta på dem reparationer och renoveringar för 4,5 miljoner pund, vilket skulle behövas. Gav en renovering av de befintliga byggnaderna värde för pengarna? Tveksamt, menar Wills, och därför beslutade man sig för att ta reda på hur det förhöll sig genom en omfattande marknadsundersökning:

So instead of signing the cheque for the repairs, the Council instead commissioned the largest-scale public library consultation exercise in the UK. The exercise was designed to find out what, if anything, the Council had to do to encourage people to use its libraries.

(*Wills 2003*, s. 108)

I *Idea Strategy* konstateras att trots Tower Hamlets hade fler bibliotek per capita än någon annan av Londons stadsdelar var andelen av befolkningen som regelbundet använde sig av biblioteken extremt låg (under 20% jämfört med över 31% nationellt):

Contrary to popular belief, geographical distance from people's front doors was clearly not the only key factor in securing public interest and participation in libraries and lifelong learning.

(*Idea Strategy*, s. 18)

Skribenterna menar i citatet ovan att det är en vanlig uppfattning att den fysiska tillgängligheten är av mycket stor betydelse när det gäller att locka till besök, och när nu undersökningen visade att så inte var fallet tror vi att denna missbedömning kan ha varit en starkt bidragande orsak till att genomföra en marknadsundersökning för att ringa in de olika faktorer som lockar invånarna att besöka sitt folkbibliotek. När vi ställde frågan via e-post till Heather Wills om varför de beslutade sig för att genomföra en så omfattande marknadsundersökning svarade hon att de helt enkelt var tvungen att ta reda på varför biblioteken och vuxenutbildningen utnyttjades så dåligt och att stadsdelens beslut att genomföra en omfattande marknadsundersökning låg helt i linje med "good marketing theory and practice"<sup>4</sup>.

#### 7.2.2 Marknadsundersökningen – utförande och resultat

Marknadsundersökningen bestod av sex huvuddelar (*Idea Strategy*, s. 18 och 47):

- En första kampanj för att skapa uppmärksamhet kring den kommande undersökningen: affischer och annonser som informerade om att den skulle genomföras
- En enkät som skickades ut till samtliga hushåll i stadsdelen: *Library Service Questionnaire*. Målgrupp var både användare och icke-användare, och den frågade främst efter vilka nya tjänster som efterfrågades på biblioteken, och hur dessa skulle prioriteras. Enkäten bestod av totalt 14 frågor.
- En enkät som delades ut till samtliga biblioteksbesökare under en månads tid: *Library User Questionnaire*. Målgruppen för denna var de människor som redan använde Tower Hamlets bibliotek. 10 000 enkäter delades ut, och frågorna handlade om användarnas nuvarande biblioteksvanor, vilka tjänster som användes på biblioteken och hur de prioriterades, ålder och etnisk tillhörighet. Enkäten bestod av 13 frågor.
- En separat marknadsundersökning utförd av ett oberoende marknadsundersökningsbolag: P.S. Martin Hamblin. Detta var en kvalitativ undersökning som intervjuade 600 utvalda invånare i stadsdelen. Respondenterna valdes ut för att representera den sociala och ekonomiska blandningen av stadsdelens invånare. 200 personer intervjuades personligen, och 400 personer per telefon. Undersökningen bestod av 30 frågor som handlade om möjliga nya tjänster på biblioteken, vad som skulle kunna få icke-användarna att använda biblioteken, informationsservice till allmänheten, resvägar, *service image* och tillgång till IT på bibliotek.

---

<sup>4</sup> E-postintervju med Heather Wills, 2007-03-11.

- *Roadshows*, det vill säga utställningar på biblioteken där allmänhetens frågor, kommentarer och åsikter skrevs ner. Syftet med dessa var att öka intresset för den övriga marknadsundersökningen och att uppmuntra invånarna att besvara enkäterna, men också att fånga upp åsikter som inte täcktes av enkätens frågor och svar.

Stor vikt lades vid att alla oavsett språktillhörighet skulle kunna ta del av undersökningen. Till exempel fanns en *Bengali speaking hotline* tillgänglig under undersökningsperioden, bengaliska och somaliska tolkar fanns på plats på *roadshows* och intervjuerna genomfördes på respektive språk (*Idea Strategy*, s. 19).

Skolorna informerades om undersökningen och skulle uppmuntra elever och personal att delta. Skolklasser som kom till biblioteken fick separat information, och fick med sig enkäter för ifyllning och diskussion i klassrummet. Några skolor integrerade ifyllandet av dessa enkäter i sitt program som en möjlighet att introducera barnen att fylla i blanketter som en *life skill* (*Idea Strategy*, s. 19).

Det var alltså en mycket omfattande undersökning, och svarsfrekvensen blev hög – ett av tio hushåll svarade. Detta resulterade i en stor mängd kvantitativ och kvalitativ data med över en miljon separata uppgifter (*data entries*):

The public consultation and market research exercise represented one of the most significant initiatives ever undertaken to empower a local community in setting the priorities for the future development of their library services. The major efforts to engage people directly paid off spectacularly with the equivalent of approximately one in ten households contributing detailed information on priorities, perceptions and aspirations for the library service.

(*Idea Strategy*, s. 20)

En sammanfattning av resultatet visar att 98% av de som svarat tyckte att bibliotekens service var viktig, och de var också överlag nöjda med bemötandet och hjälpen från bibliotekens personal. Speciellt intressanta ansågs svaren från de invånarna som inte brukade använda biblioteken. Vad var de missnöjda med, och hur skulle biblioteken förändras för att de skulle börja använda dem? I *Idea Strategy* (s. 28) står att det förvisso är viktigt att veta vilka åsikter de som redan använder biblioteken har och även fortsättningsvis se till deras önsknings, men att fokus måste ligga på de 70% av invånarna som inte använder biblioteken och också på dem som inte deltar i någon vuxenutbildning. Detta för att kunna ta itu med stadsdelens problem med social uteslutning, fattigdom och arbetslöshet:

But we must focus far more effectively on the 70% of the population of the Borough who do not use libraries and on those in the community who would benefit from adult education who never consider it. Only by finding ways to engage the majority and reverse the decline in use will we begin to address some of the wider issues of social exclusion, poverty and unemployment that exist in Tower Hamlets.

(*Idea Strategy*, s. 28)

Skälen till att inte använda biblioteken angavs i marknadsundersökningen som att man inte hade tid, att öppettiderna inte passade, att biblioteken inte var intressanta, att biblioteken hade ett dåligt urval böcker eller att man inte gillade deras atmosfär. För att



börja använda biblioteken ville icke-användarna ha: längre öppettider och även öppet på söndagar, kommuninformation på biblioteket, konst- och andra utställningar, utlåning av videofilm samt flera böcker. Stor vikt lades på att man ville ha möjlighet att kombinera biblioteksbesöket med andra aktiviteter, speciellt med att gå i affärer.

I *Idea Strategy* står att den största delen av respondenterna, användare som icke-användare, ansåg att biblioteken var viktiga, men att många av icke-användarna tyckte att Tower Hamlets bibliotek var "a Victorian relic of little relevance to them" (*Idea Strategy*, s. 20). Både användare och icke-användare tyckte att biblioteken var slitna och omoderna. Resultaten visade också på en önskan om god tillgång till publika datorer och Internet, samt tillgång till studiehjälp.

Undersökningen av biblioteksvanor och efterfrågade bibliotekstjänster följdes upp av ytterligare en undersökning som handlade om vuxenutbildningen i stadsdelen och hur användarna skulle vilja använda den. Denna marknadsundersökning fördjupar vi oss inte i här men båda undersökningarna gav klara besked, menar Wills (2003): Invånarna värdesatte biblioteken, och de skulle använda dem om biblioteken gav service av god kvalitet. De ville ha investeringar i fler böcker och IT och de ville använda biblioteken på tider som passade *dem*, vilket innebar ökade öppettider. Men undersökningens viktigaste resultat, menar Wills, var att det inte räckte att göra dessa investeringar och förbättringar av service i de existerande biblioteksbyggnaderna:

Both the potential library and learning centre users told us that our buildings were in the wrong places. Our libraries are mainly either on housing estates, close to parks or at the edge of shopping areas. The learning centres are in old schools, again, in residential areas. However, 61% of people in the surveys told us that they would use libraries more if they could access them when they do their shopping.

(Wills 2003, s. 108)

Invånarna ville alltså att biblioteken skulle ligga i anslutning till affärscentra där de ofta tillbringar sin fritid och där tillgången till allmän kommunikation dessutom är bra. Detta resonemang återkommer på Idea Stores hemsida *Ideastore.co.uk* under rubriken "What's the big Idea?":

The idea was born when residents told Tower Hamlets Council in their thousands that they would like to see their libraries located where they can get to them more easily and do more than borrow items while they're there.

(Tower Hamlets Borough Council 2007)

### 7.2.3 Marknadsundersökningen – Vilka slutsatser som drogs

En insikt som marknadsundersökningen gav de ansvariga var att biblioteken måste anpassas för att ta plats i nutidsmänniskornas stressade vardagsliv:

If we want to make libraries and lifelong learning a part of everyone's life, we have to compete for their time and attention. We have to fit in with modern lifestyles. However, this does not mean that the traditional strengths of the library movement can be cast aside. Investing in IT was people's second priority. People's top priority for libraries was books and increasing the bookstock. Despite

the interest in IT and the Internet, books are likely to remain central to libraries for many years to come.

*(Idea Strategy, s. 5)*

Det framhålls i citatet att bibliotekets fördelar och tidigare sätt att arbeta inte måste åsidosättas bara för att en anpassning till modern livsstil sker. Investering i IT hamnade på andra plats hos invånarna, men böcker är fortfarande det centrala och kommer troligen att vara det även i framtiden. I *Idea Strategy* (s. 27) konstateras också att biblioteken och *Lifelong learning* måste jobba aktivt för att dra till sig invånarnas uppmärksamhet – attraktiviteten måste höjas:

Libraries and lifelong learning have to fight for people's attention in today's society. There is a need to develop new ways of delivering and presenting services that maximise their attractiveness to the local community and which are capable of successfully competing for people's time on equal terms.

*(Idea Strategy, s. 27)*

I arbetet med att höja attraktiviteten anses den privata sektorns metoder vara intressanta: "Particularly interesting is the success of the private sector in stimulating interest in books" (*Idea Strategy*, s. 11). En ny generation bokhandlare inspirerade av Borders har enligt *Idea Strategy* (s. 11) förvandlat engelsk bokhandel till något nytt, där varje bokhandel har en egen stil och sådant som kafé för att få kunderna att ägna mer tid (och pengar) där. Det står att dessa affärer "have the effect of making municipal libraries look out-of-touch and old fashioned" (*Idea Strategy*, s. 11).

En annan slutsats var att när biblioteken anpassas till en modern livsstil måste stor vikt läggas vid fysisk placering, design och tillgänglighet för alla:

In areas of high basic need such as Tower Hamlets there must be a focused and determined commitment to encourage more people to use our services. This means challenging cherished mythologies about what constitutes accessibility and having the courage and the imagination to challenge the established way of doing things. We should provide the kind of service that reflects the way in which people live their lives today. If we provide a service that reflects the needs of a society that existed at the turn of the last century we should not be surprised if the people of today choose not to use it.

*(Idea Strategy, s. 12)*

Slutsatsen dras att öppettiderna för biblioteken bättre måste stämma med de tider som folk vill använda dem, och att hinder för att uppnå detta måste undanröjas. Men resultatet visar att tillgänglighet inte bara innebär längre öppettider, utan också att det är mycket viktigt var biblioteken är placerade. Överhuvudtaget läggs stor vikt vid tillgänglighet i betydelsen geografisk placering. Undersökningen visade att invånarna ville att biblioteken skulle ligga där det bäst passade in i deras dagliga rutiner. Detta innebär inte alltid att det ska ligga nära deras hem utan kan enligt *Idea Strategy* (s. 23) i stället placeras:

- där människor går för att träffa sina vänner
- där människor går för att köpa take-away mat
- där människorna går för att handla, hämta ut pensionen, går på banken
- där bussen kör förbi på väg till skolan eller arbetet

Och det konstateras att biblioteken inte ligger där nu, utan de finns kvar på de platser som var centrala i folks liv för hundra år sedan, då de byggdes:

People want to have these facilities located in places that increase their opportunity to fit it in with modern day life patterns and time pressures. They need to be located where street life and activity is today. This is not necessarily where it was one hundred years ago.

(*Idea Strategy*, s. 28)

I *Idea Strategy* står att även om invånarna är ointresserade av att använda biblioteken som de ser ut idag är de inte ointresserade av bibliotek och livslångt lärande:

The majority of people in Tower Hamlets are currently disinterested in using the existing services provided by the Council. This is despite maintaining more libraries per head of population than any other London library service. This does not mean that they are disinterested in libraries and lifelong learning. The public consultation exercise has demonstrated that people want to use these services in much larger numbers provided location, opening times, the quality of environment and service specification are dramatically improved.

(*Idea Strategy*, s. 27)

Några resultat som pekar på ett intresse för just livslångt lärande finns inte, och uttrycket livslångt lärande förekommer bara i den löpande texten som sammanfattar tolkningarna av resultaten. Invånarna uttrycker ett intresse för *study support*, men det kan knappast sägas vara detsamma som livslångt lärande. Livslångt lärande är ett uttryck som används av regeringen i samband med deras önskan om att invånarna ska vidareutbilda sig och utvecklas, inte ett begrepp som används av invånarna själva.

Eftersom marknadsundersökningen som gällde bibliotek visade att invånarna efterfrågade studiehjälp började ett samarbete med vuxenutbildningsorganisationer övervägas. I *Idea Strategy* (s. 9) beskrivs de problem vuxenutbildningen i stadsdelen hade och hur de liknade bibliotekens problem. Vuxenutbildningen gavs i slitna lokaler som ofta låg på bakgator, och deltagarantalet var mycket lågt. Man började tänka i samma banor när det gällde vuxenutbildningen som när det gällde folkbiblioteken:

This led the Education Directorate to consider innovative ways of taking learning to where people are rather than expecting them to always turn up to where education buildings were located.

(*Idea Strategy*, s. 9)

Idén att genom samarbete uppnå det invånarna frågade efter föddes: "The possibility of achieving far more, simply by sharing facilities in better locations was seized upon" (*Idea Strategy*, s. 9). Tanken var att sammanföra det lärande som sker på ett bibliotek genom informationssökning och det lärande som vuxenutbildningen för med sig. Denna kombination skulle kunna bidra till det livslånga lärande som regeringen efterfrågade.

Avslutningsvis konstateras i *Idea Strategy* (s. 44) biblioteken inte bara ska anpassas efter resultatet av marknadsundersökningen. Invånarna kommer att konsulteras om sina åsikter under hela utvecklingen av Idea Stores. Det betonas också att det inför en så här

stor förändring är viktigt att fortsätta att lyssna på dem som faktiskt använder biblioteket som det är idag, och som hittills varit nöjda med servicen.

#### 7.2.4 Skapandet av konceptet *Idea Stores*

Det nya bibliotekskoncept som blev resultatet av ett mycket omfattande utvecklingsarbete beskrivs på hemsidan *Ideastore.co.uk* som en kombination mellan det bästa inom traditionell biblioteks- och informationsservice och livslångt lärande i en bekväm och välkomnande miljö (Tower Hamlets Borough Council 2007). I *Idea Strategy* står det att *Idea Stores* är något helt nytt, "Idea is a new high street presence the like of which has never been seen in the U.K. (*Idea Strategy*, s. 29). Bibliotekets service ska presenteras på ett helt nytt sätt men de underliggande principerna ska ändå vara de samma:

Although they will be presented to the public in a totally different way, these services will be delivered on the same social terms. The underlying principles of these services will remain the same. In particular, the same core library services will remain free at the point of delivery as now and adult education will remain heavily subsidised.

(*Idea Strategy*, s. 29)

I det här avsnittet undersöker vi hur konceptet *Idea Stores* skapades och vad det består av. Inledningsvis ser vi på det mest påtagliga tecknet på något nytt: byggandet av de nya *Idea Stores*-byggnaderna. Här ser vi även på hur *Idea Stores* görs tillgängligt på olika vis. Därefter redogör vi övergripande för finansieringen av *Idea Stores* och de olika partnerskap *Idea Stores* ingått vid skapandet av konceptet, vad *Lifelong Learning* innebär och hur man använt sig av *branding*, referensgrupper och tidskriften *Idea Magazine* vid skapandet av *Idea Stores*. Vi visar också hur *Idea Stores* försöker förhöja servicen mot sina kunder. Avslutningsvis beskriver vi hur personalen informerar om *Idea Stores*-konceptet genom *Idea Store Tours*.

##### 7.2.4.1 Byggnaderna

Ett mycket påtagligt, konkret resultat av marknadsundersökningen var nedläggningen av de 12 gamla biblioteken och öppnandet av 7 helt nya byggnader. De existerande byggnaderna var enligt *Idea Strategy* mycket nedgångna, och i samband med utvärderingen av hur biblioteken i stadsdelen användes gjordes en ordentlig översyn av byggnadernas skick. Denna översyn visade att skulle behövas mycket stora summor för att förhindra ytterligare förfall av byggnaderna:

.../ a maintenance bill of £3.4M rising at an annual rate of approximately 7,5%. This money would need to be found by 2004 to prevent further deterioration and possible closure of some site on safety grounds.

(*Idea Strategy*, s. 17)

Dessutom motsvarade ingen av de existerande byggnaderna kommunens krav på tillgänglighet för personer med fysiska funktionshinder: "The Disability Discrimination Act 1995 requires all public buildings to provide adequate disabled access. This required a minimum of £998 260 to achieve at 1999 prices." (*Idea Strategy*, s. 17).

Som vi har återgivit ovan var Tower Hamlets Borough Council inte beredda att lägga så stora summor på de gamla biblioteksbyggnaderna utan att veta om de sedan skulle användas, och detta var en av anledningarna till att den stora marknadsundersökningen genomfördes. De ansvariga tolkade resultatet av marknadsundersökningen som att biblioteksbyggnaderna och deras placering var viktiga för i vilken utsträckning biblioteken användes, och därför togs beslutet att bygga sju helt nya bibliotek i stället för de tolv gamla. Wills (2003) ägnar mycket uppmärksamhet åt denna aspekt av projektet: hur placeringen av de olika Idea Stores planerades och hur byggnaderna skulle välkomna besökaren. Besökaren ska både ha lätt att ta sig till ett Idea Store och gärna också gå in i det. Wills jämför med tankar från affärsvärlden, där kunderna ska lockas in i affären, och att biblioteken måste konkurrera med dessa affärer om de ska placeras på affärsgator och i affärscentra. Detta nya tänkande, att Idea Stores ska vara lockande och välkomnande, ställer Wills emot de gamla traditionella byggnadernas språk. De gamla biblioteken tror hon avskräcker kunderna, som kanske har dålig erfarenhet av skola, utbildning och imposanta biblioteks- och utbildningshus. Dessutom menar hon att de många invånarna från andra kulturer i stadsdelen "läser" byggnader på ett annat vis.

*Idea Strategy* (s. 41) beskriver hur de planerade sju Idea Stores ska byggas och hur konceptet ska implementeras. Stor vikt läggs på hur tillgängligheten ska ökas. Detta ska ske med hjälp av ökade öppettider – "The Idea Stores will move to seven day opening and will remain open in the evenings" (*Idea Strategy*, s. 41) – och även genom att byggnaderna placeras där människorna rör sig på dagarna, som vi beskrivit ovan. Men de ska vara lätta att nå för alla: "Everyone in the Borough will be within 20 minutes travel time of an Idea Store in line with National Library Association Standards" (*Idea Strategy*, s. 41). Byggnaderna ska göras tillgängliga för människor med funktionshinder: "Every Idea Store will provide full access for people with disabilities" (*Idea Strategy*, s. 41). För dem som ändå inte kan ta sig till biblioteken ska den uppsökande verksamheten finnas kvar och förbättras: "The existing outreach services will be retained and improved" (*Idea Strategy*, s. 41).

#### **7.2.4.2 Finasiering**

På hemsidan *Ideastore.co.uk* står det om hur Tower Hamlets politiker ställde sig bakom projektet Idea Stores, som i inledningsskedet beräknades kosta 20 miljoner pund:

The Secretary of State for the Department of Culture, Media and Sport, launched the groundbreaking Idea Stores concept in April 1999. Tower Hamlets unveiled its plans to invest £20 million in library and learning services at a time when the national trend has been for decreasing funding.

(*Tower Hamlets Borough Council 2007*)

Vid tiden för *Idea Strategy*'s sammanställning hade man i förhandlingar med regeringens representanter fått ihop närmare tio miljoner pund till de tre första Idea Stores. Förutom direkt projektstöd från stadsdelen kom dessa pengar från den summa som upprustningen av de gamla biblioteken beräknades kosta, samt försäljning av de byggnader där gamla biblioteken huserade. Samarbetspartnern Tower Hamlets College har bidragit med ansevärd summor, bland annat intäkter från avyttringen av gamla utbildningslokaler. (*Idea Strategy*, s. 42)

På hemsidan *Ideastore.co.uk* listas finansiella samarbetspartners för de fyra bibliotek som i dagsläget har öppnat: kommunen, brittiska nationallotteriet, Bow People's Trust (stiftelse), Leaside Regeneration (privat företag), Lloyds of London Charities Trust (försäkringsbolag), Tower Hamlets College, European Regional Development Fund (Europeiska kommissionen), London Development Agency (kommunal verksamhet), Cityside Regeneration (kommunal verksamhet), Surestart (statlig verksamhet), Sainsbury Families Charitable Trusts (privat företag), Canary Wharf Group (privat företag), Learning and Skills Council (kommunal verksamhet), London Metropolitan University och Barclays (bank) (Tower Hamlets Borough Council 2007).

I strategidokumentet slås det fast att utvecklingen av de olika Idea Stores inte kommer att gå vidare innan finansieringen är säkrad (*Idea Strategy*, s. 7).

### 7.2.4.3 Partnerskap

I *Idea Strategy* (s. 33) står att det inom regeringen har diskuterats betydelsen av samarbete inom offentlig verksamhet, för att undvika att de olika organisationerna blir egna öar utan kontakt med varandra. Vid utvecklandet av Idea Stores har man enligt *Idea Strategy* tagit fasta på detta genom ett nära samarbete med olika avdelningar inom kommunen, de lokala vuxenutbildningsorganisationerna och kontakt med representanter från regeringen. Idea Stores ser sig som en del i ett omfattande projekt som syftar till att modernisera stadsdelen Tower Hamlets, och där invånarna ska se Idea Stores som en självklar förmedlare av kommunrelaterad information.

I Tower Hamlets College hittade Idea Stores redan i det inledande utvecklingsarbetet en viktig samarbetspartner i ett samarbete som kom att präglade utformningen av de nya biblioteken. Den lokala vuxenutbildningen behövde nå ut till folket, medan biblioteken var kända bland invånarna men dels ville locka till sig fler besökare och dels tillmötesgå regeringen utifrån direktiven i *Framework for the Future* (DCMS 2003). Tillsammans kunde folkbiblioteket och vuxenutbildningen spela en viktig roll i det lokala samhället, genom att sammanföra det lärande som sker på ett bibliotek genom informationssökning med det lärande som vuxenutbildningen för med sig. (*Idea Strategy*, s. 9)

I samarbetet med kommunen och lokala beslutsfattare menar man i *Idea Strategy* att Idea Stores spelar en viktig roll för demokratin. Idea Stores säger sig vilja bistå invånarna i deras delaktighet i beslutsfattandet genom att förse dem med den information som är en förutsättning för denna delaktighet. Idea Stores säger sig kunna bidra med informationsspridning om och lokaler till kommunala aktiviteter, som möten, fördragningar och röstning. (*Idea Strategy*, s. 34)

Idea Stores säger sig vilja spela en roll i arbetet för invånarnas hälsa, och samarbetar därför med Tower Hamlets Health Action Zone genom att sprida information om denna organisations verksamhet, genom att utarbeta ett program för hälsosamt leverne och sprida detta till invånarna och genom att upplåta sina lokaler till folkhälsoorganisationer för kurser och föreläsningar. (*Idea Strategy*, s. 35)

Idea Stores samarbetar också med lokala frivilligorganisationer och upplåter sina lokaler för programpunkter av särskild betydelse för stadsdelens invånare (*Idea Strategy*, s. 34).

#### 7.2.4.4 Idea Store Learning

Den nuvarande regeringens ambitioner att höja utbildningsnivån bland barn och ungdomar, satsa på vuxenstudier och yrkesutbildningar samt livslångt lärande tillsammans med samarbetet med olika lokala utbildningsorganisationer ligger bakom Idea Store Learning. I *Idea Strategy* står det att *Lifelong learning* öppnar vägar för utbildning och bättre jobb men att det inte bara är därför det är viktigt:

Learning just for the pleasure of it is particularly important to the Tower Hamlets communities because of their often high levels of social isolation and the stress that goes with it. These factors, in turn, affect the physical and mental health of the population.

*(Idea Strategy, s. 13)*

I *Idea Strategy* (s. 13) framhålls att både bibliotek och möjligheten till livslångt lärande spelar en viktig roll när effekten av fattigdom ska bekämpas: bibliotek och livslångt lärande uppmuntrar människor till att upptäcka sin egen potential, bygga upp självkänsla och självförtroende och erbjuder dessutom möjligheter till socialt samspel, varför de är viktiga för de socialt uteslutna ("socially excluded").

Idea Stores vill vara det första stället kommuninvånarna går till för att skaffa information och för att tillägna sig nya färdigheter, de ser sig själva som "street corner universities" (*Idea Strategy*, s. 29).

Kursutbudet finns på hemsidan *Ideastore.co.uk*. Det finns enligt uppgift över 900 kurser att välja bland där innehållet handlar om allt från grundläggande kurser i engelska och andra språk till danslektioner, kurser i blomsterbinderi, starta eget, projektledning och grundläggande företagsekonomi. På hemsidan är utbudet indelat i ett antal övergripande områden som till exempel dans och musik, hälsa och motion, språk, matlagning, IT och datorer, konst, mode, "business and finance" (Tower Hamlets Borough Council 2007). Kursutbuden inom de olika områdena går att ladda ner som pdf-filer, och anmälan sker antingen på Idea Stores hemsida eller via länk till någon av samarbetsparternas hemsidor. Anmälan sker också direkt på något Idea Stores. Samarbetet sker med ett stort antal utbildningsorganisationer, där Tower Hamlets College och London Metropolitan University verkar vara de största. De flesta av kurserna ges på någon av de fyra Idea Store.

På hemsidan *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007) står det att Idea Stores erbjuder kurser till förmånliga priser i samarbete med London Metropolitan University och Tower Hamlets College. Vissa kurser är subventionerade för en del invånare, vissa är gratis och andra är normalt prissatta. En del avgifter står utsatta men de som vill anmäla sig till någon kurs ombeds höra med Idea Stores personal eller ringa ett angivet telefonnummer för korrekt prisuppgift.

### 7.2.4.5 Branding

Som svar på en av våra e-postfrågor svarade Heather Wills att det som särskilt utmärker Idea Stores är att man vid utvecklingen av konceptet använde sig av marknadsförings- och *branding*-tekniker som vanligtvis återfinns inom detaljhandeln och den privata sektorn.<sup>5</sup>

I artikeln "An innovative approach to reaching the non-learning public: the new Idea Stores in London" i *The new review of libraries and lifelong learning* (2003) skriver Wills ganska utförligt om hur Idea Stores använt sig av *branding*. Hon menar att det inte vore någon mening med att utveckla ett nytt koncept för bibliotek och livslångt lärande i nya byggnader om ingen kom in över dess trösklar. Det var också viktigt att kunna kommunicera allt vad som erbjöds: "Welcome to the library/learning centre/exhibition space/café" was never going to be a catchy slogan" (Wills 2003, s. 111). Alltså anlitas Bisset Adams, ett företag som bland annat arbetar med varumärkesutveckling för detaljhandelsbranschen. Bisset Adams fick utveckla en varumärkesstrategi för Idea Store. Wills (2003, s. 112) beskriver arbetet för att hitta ett namn och en visuell identitet ("visual identity") som kunde kommunicera till människorna vad Idea Stores försökte uppnå, och hur detta arbete ledde till namnet Idea Store med undertexten Library Learning Information. Det skapades också en uppsättning *brand values* och dokumentation kring varumärket som bestämde alla detaljer runt Idea Stores design, från exteriör och interiör arkitektur till tryckta brevpapper och muggarna i bibliotekens kafé. Wills skriver också att tidskriften *Idea Magazine* skulle marknadsföra bibliotek och livslångt lärande i Tower Hamlets men i synnerhet skulle den marknadsföra varumärket Idea hos invånarna i kommunen.

Wills beskriver också strategin för varumärket Idea:

Having created the buildings, the brand image helps us to reach out to our potential customers in a language that they understand, to reinforce the perception of Idea Stores as a high-quality product, and to get over their preconceptions about libraries and learning. Once we get them over the threshold, it then helps us to convince them that they're not in the kind of library they might have avoided in the past, but in a space they'll actually enjoy spending time.

(Wills 2003, s. 113)

Varumärket ska tillsammans med byggnaderna locka invånarna in till Idea Stores. Wills menar att detta är i linje med Idea Stores övergripande mål:

Therefore, as our key objectives are to increase participation in libraries and learning, every aspect of the brand and building design has been aimed at attracting local people in – and keeping them there. Once they are in, we can then promote our learning offer to them.

(Wills 2003, s. 113)

Det står inte så mycket om arbetet med *branding* i *Idea Strategy*. Dock står det på ett ställe att Idea Stores ska bli en unik miljö med hjälp av design, arkitektur och formspråk från affärs- och nöjesbranscherna:

---

<sup>5</sup> E-postintervju med Heather Wills, 2007-03-11.



Strong retail style branding and image promotion will reinforce the total break with 'Victorian municipality' that so discourages participation and will help excite and re-engage the local community. It is these features that make the Idea concept unique.

(*Idea Strategy*, s. 30)

#### 7.2.4.6 Referensgrupper

I *Idea Strategy* (s. 44) står det i samband med hur Idea Stores koncept ska implementeras om de speciella referensgrupper som ska användas i den vidare utvecklingen.

/.../ the implementation process provides for a further round of consultation and the development of community panels to help shape the next generation library and adult education buildings. Should Idea progress, all sections of the community will be represented and consulted in the design stages of the new buildings and in the development of the remodelling of Lansbury and Bow Libraries.

(*Idea Strategy*, s. 44)

Avsikten är att fortsätta konsultera invånarna i utvecklingen, står det, eftersom detta är något som uppmuntras av regeringens ramverk *Best Value*.

Som det står i *Idea Strategy* anlätades dessa referensgrupper vid skapandet av Idea Store Bow. När detta bibliotek skulle inredas anlätades ett externt företag, skriver Wills (2003, s. 112). Det var samma företag som tagit fram Idea Stores varumärke: Bisset Adams. De samarbetade i inredningsarbetet med speciella fokusgrupper bland stadsdelens invånare. Wills beskriver hur de trodde att invånarna skulle välja en ganska neutral design på biblioteket, och hur förvånade de blev när det visade sig att invånarna ville ha en design som låg i linje med det senaste inom butiksdesign:

We conducted focus groups representing every sector of the population, presenting them with a number of kinds of interior environment and asking them which they liked best. We thought they'd go for the 'middle of the road', department store style of presentation – a nicer environment than the 'Council leisure centre' style but not as daunting as the top-of-the-range store. Serves us right for being patronising: people wanted the best.

(*Wills 2003*, s. 112)

#### 7.2.4.7 *Idea Magazine*

Under de första åren av utvecklingsprocessen distribuerades tidskriften *Idea Magazine* – *the magazine for learning, libraries and information in Tower Hamlets*, (hädanefter kallad *Idea Magazine*) till alla hushåll i Tower Hamlets. Syftet med denna tidskrift var att informera om utbildning och bibliotek i Tower Hamlets, men framförallt att marknadsföra varumärket Idea hos stadsdelens invånare. I början var den också en kanal för att involvera invånarna i utvecklingen av Idea Stores: I nummer 2, från juli 2000, står under rubriken "Your idea, your stores" att Idea Stores utvecklats efter vad folk frågat efter i marknadsundersökningen, men att de fortsätter att utvecklas och ständigt vill ha nya åsikter från invånarna. Här uppmanas läsarna att ringa till ett angivet telefonnummer om de vill ingå i en fokusgrupp, vill bli inblandade på något annat sätt i utvecklingen, eller om de bara direkt vill ge sina synpunkter. Genom hela tidskriften återkommer uppmaningen till läsarna att ge sina idéer till organisationen, med

hänvisning till texten under "Your idea, your stores" enligt ovan för vidare information och telefonnummer. I *Idea Magazine* nummer 3, från september 2000, finns i stället en text under rubriken "Your shout" tillsammans med en stor bild av stadsdelens chefsbibliotekarie Anne Cunningham. Hon uppmanar i texten alla läsare att komma med synpunkter. Texten innehåller i övrigt samma information som den under "Your idea, your stores" i nummer 2. Men i de efterföljande tidskrifterna (nr 4 till 17) finns inte längre någon uppmaning till läsarna att ringa in och ge synpunkter.

I de olika numren informeras läsarna om hur byggandet av de olika Idea Stores (Bow, Whitechapel, Crisp Street och Canary Wharf) framskrider. Det finns ofta intervjuer med olika kulturpersonligheter med anknytning till Tower Hamlets, och alla nummer har en särskild sida som informerar om lokala kulturaktiviteter. Varje nummer har ett tema som sträcker sig över ett antal sidor, som drama och teater, hälsa och Internet. Det är mycket fokus på aktuella kurser och på lärande, och sista sidan i varje nummer är en annons från Tower Hamlets Lifelong Learning Service.

#### 7.2.4.8 Förbättrad kundservice

Wills (2003, s. 116) förklarar att man vill bemöta användarna på ett nytt sätt, som *kunder*. När kunderna väl kommit över tröskeln till Idea Stores, ska de behållas där. Wills menar att de bara skulle lyckas med detta om sättet att erbjuda bibliotekets tjänster gjordes om: "The physical design was a blank canvas, onto which we would project a new kind of service: the *customer is king*" (Wills 2003, s. 116). Wills menar att bibliotekarierna var vana att ge bra service till vana biblioteksbesökare, men att de inte var vana vid att göra det lilla extra för dem som kom till biblioteket för första gången. Och hon skriver att detta nya sätt att tänka är inspirerat av affärsvärlden:

While this isn't something that retail always gets right either, it is an area where we have much to learn from the commercial sector, and it is to their training programmes that we have looked.

(Wills 2003, s. 116)

Och Wills (2003, s. 116) ger olika exempel på hur denna förbättrade kundservice ska ske: Personalen ska gå runt i lokalerna så mycket som möjligt, *floorwalking*, och inte bara sitta bakom informationsdisken. På detta sätt kan kunderna närma sig personalen som jämbördiga i stället för att snällt köa vid en disk. Om personalen går runt, kan de lätt engagera sig i samtal med användarna, ta reda mer om vad de vill ha och vad som fungerar för dem. Den information personalen på detta vis fångar upp ska användas i utformningen av bibliotekets fortsatta verksamhet, anser Wills. Personalen ska använda uniformer, som ska utformas i enlighet med Idea Stores varumärkesidentitet och dessutom vara "coola" snarare än strikta eller imponerande. Personalen med kundkontakt, "frontline staff", som inte har arbetat vare sig inom bibliotek eller *Lifelong learning* innan anställs för sin servicekänsla och utåtriktade sätt mot kunderna. Detta är direkt inspirerat, skriver Wills, av kaffe- och smörgåffärskedjan Pret A Manger, som anställer personal på grund av deras leende och *sedan* lär dem att göra kaffe. Slutligen ska all personal, vare sig de hör till bibliotek eller *Lifelong learning* kunna ta hand om alla förfrågningar om både böcker eller kursanmälningar. Till och med säkerhetspersonalen lärs upp till att kunna besvara enklare frågor. Kunden ska inte behöva leta efter rätt person att fråga, menar Wills, utan hon eller han ska få hjälp direkt.

### 7.2.4.9 Idea Store Tours

Idea Stores erbjuder numera avgiftsbelagda rundturer på biblioteken för dem som är intresserade. Idea Stores erbjuder dessa rundturer som ett sätt att dela med sig av sina idéer och hjälpa de besökande att utveckla det egna biblioteket. På hemsidan *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007) presenteras fyra olika alternativ: rundtur på egen hand och frågor via e-post (avgiftsfritt), en timmes rundtur med möjlighet att ställa frågor (£150); en halv dag med rundtur på ett bibliotek, presentation av *Idea Strategy* och möjlighet att ställa frågor (£600); en hel dag med rundtur på två av biblioteken, presentation av *Idea Strategy*, relevant material och möjlighet att ställa frågor (£1000). Att de tar betalt motiverar de på hemsidan med att rundturen på biblioteken är mycket populära och att det är ett sätt för dem att fortsätta hålla en god tjänstekvalitet, vilket i sin tur garanterar att besökaren får ut det mesta av sitt besök.

## 7.3 Minnesanteckningar från besök i de fyra Idea Stores

I mars 2007 besökte vi de fyra Idea Stores som har öppnats hitintills: Idea Store Bow, Idea Store Chrisp Street, Idea Store Whitechapel och Idea Store Canary Wharf. Detta för att själva få se och uppleva vad det är som gör dem annorlunda från vanliga bibliotek, men framförallt för att undersöka huruvida det som invånarna efterfrågade för sina bibliotek i marknadsundersökningen fanns hos de färdiga Idea Stores och hur det som beskrivs i de interna dokumenten ser ut i verkligheten. Detta innebär att vi har undersökt Idea Stores tillgänglighet, men också dess mediesamlingar, tillgång till IT samt hur samarbetet med lokala lärcentra märks.

Vi gjorde besöken på olika veckodagar, även lördag och söndag, och olika tidpunkter (förmiddag, lunch, kväll) eftersom vi ville se hur många besökare där fanns vid olika tidpunkter. Idea Store Whitechapel, som är det största Idea Store, besökte vi en torsdag, cirka kl. 12 – 14. Här var det mycket folk när vi gjorde vårt besök. Många människor rörde sig bland bokhyllorna och det var nästan trångt fast det var mitt på dagen en torsdag. Alla platser vid publika datorer (*Surf Space*) var upptagna, alla lärosalar hade pågående lektioner och barnavdelningen hade besök av flera olika skolklasser under den tid vi var där, men också av många föräldrar med barn.

Flest barn, och barn som verkligen märktes, fanns det vid vårt besök på Idea Store Chrisp Street, som vi gjorde en söndag cirka kl. 12.30 – 13.30. Kanske mycket för att man har en *Movie Club* för barn på söndagar, men många barn sprang mest omkring och lekte kurragömma mellan bokhyllorna när vi var där. Vi märkte inte att någon i personalen försökte tysta ner barnen, som verkligen var stökiga och vi undrade lite över i vilken utsträckning all-aktivitetshus-känslan ska få ta över och inverka på livslångt lärande och studier – för trots de stökiga barnen fanns här många vuxna besökare som letade bland böckerna, använde datorerna i *Surf Space*, som var fullt, satt på lektion i lektionssalarna eller stod i kö till informationsdisken.

Kontrasten till Idea Store Canary Wharf var ganska stor. Detta Idea Store besökte vi mitt på dagen, ca kl. 11.30-12.30, en lördag, vilket kanske var ett olyckligt val. Idea Store Canary Wharf ligger som vi ska återkomma till nedan omgivet av kontorsbyggnader, och området kändes rätt avfolkat en lördag. Det fanns ändå en hel del besökare i biblioteket, men inte alls i sådana mängder som i de andra Idea Stores,

och de besökare vi såg satt huvudsakligen vid de publika datorerna. Barn såg vi inga alls, dock fanns här mycket reklam för *Little Canaries*, som är olika aktiviteter för barn på vardagar.

Idea Store Bow, det första Idea Store som öppnade, besökte vi en torsdagseftermiddag, ca kl. 16 – 17. Här var det många människor när vi gjorde vårt besök, också många barn i sällskap med sina föräldrar, dock var det inte lika stökigt som på Idea Store Chrisp Street. Några av lärosalarna utnyttjades, några stod för tillfället tomma. Alla platser vid de publika datorerna var upptagna, och det satt folk vid alla borden i kaféet. Något vi märkte tydligt på detta bibliotek var hur alla besökare tycktes äta på något. Brickor med mat bars iväg från kaféet in i biblioteket och flera personer satt med en välfylld baguette i ena handen och skrev anteckningar med den andra vid borden ute i biblioteket.

### 7.3.1 Byggnader och interiör

De olika Idea Stores fysiska placering var något vi speciellt tittade på, likaså hur det fungerade att ta sig dit med allmänna kommunikationsmedel. Att invånarna önskade ökad tillgänglighet geografiskt för stadsdelens bibliotek var något som framkom med stor tydlighet i marknadsundersökningen.

Idea Store Whitechapel är placerat bredvid matvaruaffären Sainsburys, vid en stor, trafikerad gata med många marknadsstånd, och i samma kvarter som tunnelbanestationen Whitechapel. Byggnaden går inte att missa – det är ett stort glaskomplex med fem våningar fast bara med en liten diskret skylt nära entrén som anger att detta är ett Idea Store. Även Idea Store Bow ligger vägg i vägg med Sainsburys, vid en välbefolkad affärsgata. Hit kom vi med tunnelbana och fick då från närmaste tunnelbanestation 15 minuters promenad på smågator genom bostadskvarter, vilket vi tyckte var relativt långt. Ingången till Idea Store Bow är mycket diskret inne i en hörna på ett mindre torg och första gången gick vi faktiskt förbi utan att se den. Idea Store Canary Wharf är placerat mitt i det nya Docklands, med alla dess glänsande höga kontorsbyggnader och stentorg. Det är en kort promenad från stationen Canary Wharf där både tunnelbana och DLR (Docklands Light Railway) stannar, och biblioteket ligger mitt i litet affärscentrum med ett Starbucks precis utanför dörren. Idea Store Canary Wharf är det minsta av de Idea Stores vi besökte, och känns som en liten biblioteksfilial insprängd bland alla kontor. Idea Store Chrisp Street, slutligen, är placerat som en del av ett affärscentrum (med egen ingång på utsidan) som ligger vid en starkt trafikerad huvudgata. På andra sidan gatan finns en station för DLR.

Interiören för de fyra Idea Stores skiljer sig ganska mycket åt. Här har vi åter tittat på tillgängligheten, tydlighet i skyltning och om det är lätt att hitta i byggnaden. Dessutom har vi funderat en hel del över färg och form, eftersom man inför byggandet av det första Idea Store, Bow, anlidade ett externt bolag (Bisset Adams) för design, och även rådgjorde med referensgrupper från kommuninvånarna om hur de ville ha det.

Idea Store Bow är ganska litet och upptar bara en våning i en annars ganska stor byggnad. Direkt i entrén möts besökaren av en lång disk som delas av kafé och information. Stora informationsskyltar och videoskärmar på väggen ovanför den långa disken ger det hela en känsla av biograffoajé. Kaféet med dess bord måste passeras för att komma till det egentliga biblioteket, och de flesta av lärosalarna (*Learning Labs*).

Det är högt i tak i lokalen, men här är en mindre lokal där personalen har sina arbetsrum inbyggd i den större lokalen. Denna mindre lokal har utskjutande tak, fondväggar i trä och den gör att biblioteksdelen bakom kaféet mer känns som ett ombonat rum. Idea Store Bow domineras av en speciell färgskala med mörkblått, varmt orange och limegrönt, samt tydlig skyltning där Idea-logotypen ses överallt. Denna färgskala finns inte i lika stor utsträckning i de andra Idea Stores, vilket är synd för det ser väldigt bra ut här, och skyltningen blir mycket tydlig.

I Idea Store Whitechapel möter en stor informationsskylt besökaren precis i entrén. Skylten visar var allt är placerat i byggnaden, och det behövs, för det är ett stort hus med fem våningar. På entréplan finns en låg informationsdisk centralt i lokalen, som också innehåller avdelningen *Sight & Sound* där det finns film och musik för utlåning, samt avdelningen för ungdomsböcker. Barnavdelningen finns också på entréplan och där domineras interiören av rå betong, ljus från de stora glasfönstren, mycket luft och rymd. Eftersom hyllorna är låga blir totalintrycket något ödsligt och ekande för oss i vuxenhöjd. Böjer man sig ned i barnhöjd och kommer ner bland hyllorna försvinner detta, och det blir mysigt och spännande, eftersom hyllorna är mycket speciella. Det finns inga raka hyllor utom de som står längs med väggarna, utan hyllorna slingrar sig fram i mjuka slingor, som ormar. Inuti slingorna blir som små rum, och här har man på flera ställen placerat ut datorer på arbetsbord med anpassad höjd för barn.

De mellersta tre våningarna i byggnaden domineras av böcker, och av publika datorer i *Surf Space*. Flera *Learning Labs* finns på varje våning. De slingrande bokhyllorna från barnavdelningen finns även på vuxenavdelningarna, fast i en högre variant. Även här utnyttjas slingorna till att omsluta små rum med sökdatorer och arbetsbord. Den översta våningen i Idea Store Whitechapel domineras av ett kafé med en fin utsikt genom de stora glasfönstren. Här finns även tidskriftsavdelningen.

Idea Store Chrisp Street, som är en del av ett affärscentrum, består av en mindre lokal på entréplan där det finns en informationsdisk och ett *Surf Space*. Större delen av biblioteket finns på andra våningen (ovanpå hela affärscentrat), dit en rulltrappa leder. Direkt efter rulltrappan finns ännu en informationsdisk, godis- och kaffeautomater och avdelningen *Sight and Sound*. Bakom detta breder återigen de slingrande bokhyllorna ut sig, även här med arbetsplatser inuti slingorna. Längst in i lokalen ligger barnavdelningen. *Learning Labs* är placerade utmed ena väggen och märks inte mycket. Även på Idea Store Chrisp Street finns, liksom hos Idea Store Whitechapel, en informationsskylt precis i entrén. Men texten på den och skyltningen i övrigt liknar inte det som finns på de andra Idea Stores, utan är här gjord med en slags datoriserad skrift, små prickar som bildar bokstäverna, vilket gör texten svår att läsa. Även färgsättningen från de andra Idea Stores saknas här, man har inte ens det annars genomgående orangea plastgolvet utan ett grönt golv.

I det minsta Idea Store, Idea Store Canary Wharf, domineras entrén av fyra stora videoskärmar med information om vad som händer i huset, flera ställ med urval av böcker, sex datorer för katalogsökning och bokning av datorer, en självbetjäningsstation och flera soffgrupper. Stora glasfönster avskärmar ett *Learning Lab*. Det finns ingen informationsskylt om hur besökaren hittar i detta Idea Store, men det behövs egentligen inte heller för när man passerat den stora öppna entrén med dess soffor och kommer in i det egentliga biblioteket är det så pass litet att man direkt får en god överblick över de

olika avdelningarna. *Surf Space* ligger direkt efter entrén, likaså *Sight & Sound*. Barnavdelningen ligger allra längst in, en halvtrappa upp från det övriga biblioteket. Också på detta Idea Store finns de slingrande bokhyllorna, och också här ligger *Learning Labs* mycket obemärkta längs med ytterväggarna på biblioteket. Samma plastgolv i orange och samma tydliga skyltar för avdelningarna som de i de andra Idea Stores, men annars märks inte mycket av färgsättningen från framförallt Idea Store Bow.

### 7.3.2 Samlingarna

Det är förstås inte möjligt att under ett kort besök i ett Idea Store bedöma om mediesamlingen har blivit kraftigt utökad så som invånarnas önskemål framkom i marknadsundersökningen. Vi försökte därför i stället se på de olika mediesamlingarna i stort och vara öppna för allmänna intryck, om det var något som skiljde dessa mediesamlingar från dem på vanliga bibliotek. Vi fann att man i Idea Stores på ett mycket tydligt sätt delar in böcker i intresseområden för olika etniska tillhörigheter, något som speglar hur stadsdelen Tower Hamlets har en mycket heterogen befolkning. Vanligt förekommande indelning av böckerna var till exempel *Islam*, *Black Interest*, *Bengali books*, *Punjabi*, *Urdu*, *Chinese*. På Idea Store Bow studerade vi det formulär för lånekortsansökan Idea Stores har. Formuläret är på flera sidor och förutom vanliga adress- och personuppgifter ska den sökande också ange sin etniska tillhörighet och har här ett stort antal valmöjligheter. Dessutom efterfrågar man i formuläret vilket språk den sökande helst läser böcker på.

Inför våra besök hade vi skapat oss en bild av Idea Stores som något som var mer en plats för utbildning, publika datorer och diverse programverksamhet. Böcker och övriga media trodde vi kunde ha hamnat i bakgrunden som en mindre del av Idea Stores utbud. Detta trots att marknadsundersökningen klart angav hur kommuninvånarna främst efterfrågade kraftigt utökade och förbättrade mediesamlingar. Och så fort vi steg innanför dörren på det första Idea Store vi besökte, Idea Store Whitechapel, insåg vi hur fel vi haft. Det är alldeles uppenbart, och det gäller för alla fyra Idea Stores vi besökt, att det är ett bibliotek man kliver in i. Framförallt böcker är det som har mest utrymme, avdelningar för *Sight & Sound* är inte så framträdande. *Learning Labs* och *Surf Space* har förvisso stora utrymmen men syns och märks inte så mycket – de är integrerade i mediesamlingarna snarare än, som vi trodde innan vi besökte ett Idea Store, att mediesamlingarna är insprängda bland läro- och datorsalar. Förutom alla bokhyllor exponeras böckerna flitigt. Överallt, men i synnerhet i entréer och kaféer står små ställ med *Idea Choice*, *Quick Choice* och *Just returned*.

Genomgående på de fyra Idea Stores används Dewey-systemet för skyltning av mediesamlingarna. Små skyltar på hyllorna bland böckerna är märkta med klassifikationskod och ämnesnamn. På vissa ställen, främst på Idea Store Bow, finns även skyltar ovanpå hyllorna med enbart ämnesnamn utan kod, men detta bara för stora, övergripande ämnesområden.

I Idea Store Whitechapel lade vi speciellt märke till den mycket omfattande referensavdelningen som breddade ut sig över ett halvt våningsplan. Just detta Idea Store består av samlingarna från två av de ursprungliga biblioteken, som här slagits samman. Detta är det största Idea Store. Annars fann vi att referensavdelningarna på de olika Idea

Stores inte var särskilt stora, med vår begränsade undersökningsmöjlighet. En annan sak vi tänkte på var hur små tidskriftsavdelningarna var, kanske 20-30 titlar även på det största Idea Store, Idea Store Whitechapel, men här har vi inte tillräcklig kunskap om hur stora tidskriftsavdelningar brukar vara på andra, vanliga folkbibliotek i Storbritannien för att kunna göra några jämförelser. Klart är i alla fall att den svenska standarden på detta område är högre.

### 7.3.3 Lärcentra och andra lokala samarbetspartners

I *Idea Strategy* står det om hur placering av lärosalarna i Idea Stores ska medverka till besökarnas intresse att ta del i utbildningarna. Framförallt ska glasväggar in till lärosalarna ge öppenhet och insikt, så att alla som befinner sig i ett Idea Store ska se vad som pågår i alla delar i lokalen och förstå att utbildningen är till för alla. Det var mycket på grund av formuleringar som dessa som vi förväntade oss ett undervisningscentrum med bokhyllor insprängda här och var. Som vi skrev ovan blev intrycket ett helt annat: Idea Stores är bibliotek. Lärosalarna, *Learning Labs*, är oftast diskret placerade och det enda besökaren ser av dem är dörrarna in till rummen. De stora glasväggarna in till *Learning Labs* såg vi egentligen bara i Idea Store i Bow – men här var persiennner nerdragna innanför glaset på flera salar – och till den lärosal som ligger i entrén på Idea Store Canary Wharf. De flesta dörrarna in till *Learning Labs* har visserligen en infälld stor glasruta, men på samtliga ställen var persiennerna nerdragna under våra besök. Av den insyn till pågående undervisning och överblick över lokalerna som *Idea Strategy* talar om såg vi alltså inte mycket.

Utänför varje *Learning Lab* finns scheman uppsatta som visar vad lokalen är bokad för. Dessa scheman utgör en slags marknadsföring i sig när de visar vilket utbud av kurser som finns. Utbudet verkar från vad vi förstod av dessa scheman vara mycket blandat. Här finns grundläggande språkkurser, allmän vuxenutbildning men också körkortsteori, kurser i massage, blomsterbinderi och filmklubbar. Många tider är reserverade för *Golden Time* som är pensionärsträffar. Vi ser även reserveringar för läxklubbar. Kursutbudet skiljer sig åt i de olika Idea Stores, och vi tror att det är anpassat efter vad invånarna i bibliotekets närområde har efterfrågat. I Idea Store Whitechapel finns övervägande kurser i språk: engelska, bengali och arabiska. Idea Store Chrisp Street har också många språkkurser men här finns också många nybörjarkurser i allmän datorkunskap, t ex lär dig använda Internet och e-post. Här ser vi också ovanligt många tider för *Golden Time*. Idea Store Bow har många kurser inom olika hobbies, men här finns också flera språkkurser. Idea Store Canary Wharf skiljer sig mest från de andra i utbudet, då scheman här talar om kurser som framförallt verkar vara anpassade efter dem som arbetar i området: French for professional people, East European business club, Introduction to project management, London 2012, Advanced business English.

När det gäller Idea Stores partnerskap med andra lokala samarbetspartners utöver vuxenutbildningen märkte vi inte mycket av det vid våra besök. Två Idea Stores ligger bredvid Sainsburys som man har ett samarbete med, men vi såg ingen reklam för Sainsburys inne i något Idea Store. Inte heller såg vi reklam för någon annan samarbetspartner – det var uteslutande Idea Stores egen logotype som fanns i lokalerna. Idea Stores samarbetar bland annat med lokala pensionärsföreningar, och detta såg vi genom att det fanns många tider reserverade för *Golden Time* i *Learning Labs*, samt att man marknadsförde dessa träffar på de stora videokärmarna i varje entré.

### 7.3.4 IT och publika datorer

Marknadsundersökningen visade att invånarna i Tower Hamlets efterfrågade förbättrad IT för sina bibliotek och tillgång till fler publika datorer, och här kunde vi på alla de Idea Stores vi besökte se hur stort behovet för detta var, och hur det fått stor plats i de nya biblioteken. Alla fyra har många publika datorer i ett eller flera *Surf Space*. Hos Idea Store Bow men även hos Idea Store Canary Wharf och Idea Store Chrisp Street är dessa *Surf Space* placerade precis vid entrén och har cirka 20 platser var. Hos Idea Store Whitechapel finns flera *Surf Space* på de tre mellersta våningarna och de har tillsammans kanske 40 platser. På alla fyra Idea Stores var alla platser i *Surf Space* upptagna under våra besök, torsdag kväll som söndag middag. Där rådde också en koncentrerad tystnad, även på Idea Store Chrisp Street, där barnen som sprang omkring på övervåningen i varje fall inte störde dem som satt vid datorerna på bottenplan. De publika datorerna kan bokas via de datorer för katalogsökning som står utplacerade i lokalerna, och vår uppfattning är att det är helt nödvändigt att göra det även för den som behöver göra en snabb sökning på Internet.

### 7.3.5 Övrigt

Vid våra besök tittade vi också på sådant som kafé och programverksamhet i de olika Idea Stores. Idea Store Bow har ett kafé som är mycket framträdande – det är det första besökaren möter efter entrén, och kaféet måste passeras för att komma in till det egentliga biblioteket. Detta kafé har, liksom kaféet i Idea Store Whitechapel, ett omfattande sortiment med enklare maträtter, smörgåsar, dryck, kaffe, kakor och godis. För att komma till kaféet i Idea Store Whitechapel får man dock till skillnad från Idea Store Bow ta sig igenom hela biblioteket, för det är placerat på översta våningen. Idea Store Chrisp Street har inget kafé utan i stället kaffe- och godisautomater. Inte heller Idea Store Canary Wharf har något eget kafé, men här ligger ett Starbucks precis utanför entrédörren i det affärscentrum där Idea Store ligger.

Samtliga Idea Stores erbjuder barnpassning för dem som vill gå på någon av de kurser som erbjuds. Framförallt på Idea Store Whitechapel var denna väl utmärkt med skyltar.

Programverksamheten på Idea Stores marknadsförs via både broschyrer och de stora videoskärmar som sitter högt uppe på väggarna i entréerna. Vid våra besök såg vi information om aktiviteter på den kommande internationella världsbokdagen, om filmklubbar för både barn och vuxna, om läxklubbar, *Homework club*, för barn och ungdomar 8 – 16 år med erfarna lärare, om något som kallades *Career guidance* samt information om *Golden hour – a coffee in the morning for senior users*.

Bland broschyrer om programverksamhet hittade vi även information om låneregler och avgifter på Idea Stores. Lån av böcker och bokning av publika datorer är avgiftsfritt, liksom att hämta ut ett lånekort. För utlåning av musik, dvd, cd-rom, språkkurser och försenad återlämning tar man ut en liten avgift, förutom för barn under 16 år och vuxna över 60, som lånar allt kostnadsfritt. Däremot kostar det att ta del av kurserna. Det är mycket varierande priser, beroende på vilken organisation det är som står som arrangör. Den som vill gå en kurs anmäler sig i informationsdisken eller via Internet.



## Del III – Analys och diskussion

I kapitel 8 analyserar vi empiriredovisningen utifrån våra tre olika frågeställningar, och med hjälp av informationen i kapitlen om NPM, bibliotekets värdegrund och den teoretiska ramen. Den avslutande diskussionen i kapitel 9 tar sin utgångspunkt i uppsatsens syfte och vi kommer med hjälp av vår analys av empirin och utgångspunkterna i uppsatsens första del fram till våra slutsatser. Därefter vidgar vi diskussionen till att diskutera hur folkbibliotek i allmänhet kan använda sig av nya metoder och strategier från den privata sektorn och hur det relateras till värdegrunden. Avslutningsvis gör vi en tillbakablick över vårt eget arbete under uppsatsens gång.

### 8 Analys empiri

För att ge vår analys en överblickbar struktur med en tydlig linje för läsaren att följa har vi valt att utgå från våra tre olika frågeställningar. I avsnitt 8.1 samlar vi alltså vår analys kring frågan ”Vilka idéer och metoder från den privata sektorn har använts i utvecklingen av Idea Stores?” Vi identifierar vad hos Idea Stores som kan hänföras till idéer och metoder från privat sektor med hjälp av kunskapen från avsnitt två (NPM) i vår uppsats och tar hjälp av framförallt nyinstitutionell teori men även Johannissonss diskurser från vår teoretiska ram för att diskutera hur och varför anammandet av dessa idéer och metoder sker. I avsnitt 8.2, som behandlar frågan ”Hur förhåller sig Idea Stores verksamhet till folkbibliotekets värdegrund?”, utgår vi från den struktur som vi har i kapitel 3 om folkbibliotekets värdegrund när vi undersöker hur värdegrunden manifesteras hos Idea Stores. Även här använder vi vår teoretiska ram som ett verktyg för att kunna diskutera det vi finner. Avsnitt 8.3 undersöker motsättningar med hjälp av vår tredje frågeställning ”Finns det hos Idea Stores några motsättningar mellan traditionell värdegrund och idéer och metoder från den privata sektorn? Hur ser de i så fall ut?” Här utgår vi främst från vår nyvunna kunskap från avsnitt 8.1 och 8.2 när vi ställer dem mot varandra för att finna motsättningar hos Idea Stores, och vi går också tillbaka till vår resultatredovisning och bakgrund för ytterligare stöd för vår diskussion. Också här tar vi hjälp av vår teoretiska ram för vårt analysarbete.

#### 8.1 Idea Stores och NPM

Vår första frågeställning lyder ”Vilka idéer och metoder från den privata sektorn har använts i utvecklingen av Idea Stores?”

##### *8.1.1 Bakgrunden till utvecklingen*

Hela den utveckling som har lett till de nya biblioteken, Idea Stores, kan sägas vara präglade av idéer och metoder från den privata sektorn. Enligt Almqvist (2006, s. 25)

präglas NPM av en tydlig omvärlds- och marknadsorientering, och Idea Stores har genom en omfattande marknadsundersökning strävat efter att tillgodose invånarnas behov och önskemål när det gäller folkbibliotekens verksamhet. Omvärldsorienteringen gör sig dessutom gällande i Idea Stores strävan att tillmötesgå regeringens målsättningar för folkbibliotek så som de uttrycks i *Framework for the future* (DCMS 2003): satsa på läsfrämjande åtgärder och stödja barns och vuxnas informella lärande; ge tillgänglighet till datorer och erbjuda grundläggande datakunskaper; och minska sociala klyftor och främja gemensamma medborgerliga värderingar. Denna strävan att tillmötesgå regeringens direktiv ser vi också i den i *Idea Strategy* uttalade ambitionen att följa principerna för *Best Value*. I *Idea Strategy* nämns både livslångt lärande och *Best Value* som två av flera lokala och rikstäckande prioriteringar som man har tagit hänsyn till vid utvecklingen av Idea Stores (*Idea Strategy*, s. 7). Beslutet att genomföra marknadsundersökningen sägs ligga i linje med principerna för *Best Value*, regeringens satsning på att försäkra sig om att offentlig verksamhet ger god service och värde för pengarna. Av *Idea Strategy* (s. 7) framgår det att dessa principer bäst säkras om invånarna involveras i utvecklingen av folkbiblioteken.

Inom nyinstitutionell teori talar man om mimetisk isomorfism som ett sätt för organisationer att bemöta ökade krav eller för att komma tillrätta med osäkerhet. Audunson (1996, s. 22) menar att organisationer vid mimetisk isomorfism oftast tar de mest inflytelserika och lyckade organisationerna som modell för sitt handlande och att de mindre betydande organisationerna kommer att hamna i ett läge där de har svårt att hävda sig och istället tar efter de normer och regler som de mer betydande har fastställt. De drivkrafter som låg bakom den omfattande marknadsundersökningen som ledde till Idea Stores ser vi som sådana ökade krav från samhället och, framförallt, regeringen, och vi menar att Idea Stores utvecklades med strategier som med mimetisk isomorfism härmat de framgångsrika företagen i privat sektor. Något annat som enligt nyinstitutionell teori medverkar till homogenisering av ett fält är tvingande isomorfism som enligt DiMaggio & Powell (1991) är när starkare organisationer inom fältet kräver att svagare organisationer ska anpassa sig till formella och informella krav. Eriksson-Zetterquist et al. (2005, s. 281) menar att tvingande isomorfism framförallt kommer ur politisk påverkan. Starkare organisationer, som staten, kräver av svagare organisationer inom fältet att de ska anpassa sig till formella och informella krav. Staten påverkar genom lagstiftning, eller som hos Idea Stores, genom olika nationella mål. I *Idea Strategy* (s. 10) står det att förändringarna i Tower Hamlets inte är någon isolerad företeelse utan beror på olika landsomfattande initiativ av *councils* och *educational bodies*. Förändringarna återspeglar också ”strategic initiatives launched by the Government to improve skill levels as part of its commitment to improve the nation’s competitiveness in a global marketplace” (*Idea Strategy*, s. 10).

### 8.1.2 Marknadsundersökningen

I *Idea Strategy* tycker vi oss se en stark medvetenhet om betydelsen av ett marknadsorienterat tänkande när man inte försöker gissa sig till vad kunderna vill ha, utan tar reda på det med hjälp av en marknadsundersökning. *Idea Strategy* (s. 18) slår fast att om en effektiv biblioteksservice ska levereras räcker det inte att utgå från en marknadsanalys baserad på dem som redan är initierade via olika branschorganisationer eller påtryckningsgrupper, och låta deras åsikter representera den stora massan, utan det viktiga är att ta reda på vad individen tycker. Gummesson (1984, s. 19) menar att en

marknadsorienterad strategi siktar mot två mål: 1) att organisationens erbjudande ska tillfredsställa behov, önskemål och efterfrågan, och 2) en aktiv bearbetning av marknaden. Om vi ser på Idea Stores utveckling ur ett marknadsorienterat perspektiv säkerställde marknadsundersökningarna att man fokuserade på rätt behov och önskemål och tjänade *Idea Magazine* som en utmärkt bearbetning av marknaden, eftersom den skickades till samtliga hushåll i stadsdelen. Här har vi en av grundstenarna i marknadsorientering enligt Gummesson, nämligen kombinationen marknadsundersökning och marknadsföring.

Det framgår tydligt av Idea Stores interna dokument att man är stolt över den omfattande marknadsundersökning som har legat till grund för utvecklingen av den nya biblioteksverksamheten. Det betonas gång på gång att man har lyssnat på invånarna. På Idea Stores hemsida *Ideastore.co.uk* anges i en lista ett antal punkter som utgör Idea Stores löften till stadsdelens invånare. Ett av dessa löften lyder: "We will develop a truly customer-focused service" (Tower Hamlets Borough Council 2007). En risk med marknadssatsningar är att man slår sig till ro när man väl har rott i land en större satsning. Gummesson (1998, s. 98) betonar att marknadsundersökningen vid en marknadsorienterad strategi inte får ses som det enda underlaget för beslut, eftersom den löpande interaktionen med kunden också bör ge mycket information. Idea Stores gick ut hårt och det låter i de interna dokumenten som om deras ambition är att fortsätta vara kundorienterade. Genom sin uppmaning till personalen att tillämpa *floorwalking* möjliggörs till viss del ambitionen att fortsätta samla in information om användarnas synpunkter på verksamheten. Denna ambition att fånga upp användarnas åsikter uttrycks även i de tre första numren av *Idea Magazine*.

Idea Stores presenteras i interna sammanhang som ett unikt bibliotekskoncept utvecklat utifrån invånarnas behov och önskemål. Gång på gång lyfts det fram att Idea Stores är ett resultat av invånarnas önskemål, att Idea Stores är kundorienterade och att de har optimal tillgänglighet genom sina mycket generösa öppettider och placering av biblioteksbyggnaderna i anslutning till affärsområden. En nyckelmening i *Idea Strategy* är den som säger att man ska utnyttja det bästa inom folkbiblioteksverksamhet och utbildning, men presentera det på ett nytt och spännande sätt, så att man lockar nya användare och samtidigt behåller de gamla.

Vid vår e-postkorrespondens anger Wills som förklaring till att man beslutade sig för att göra en omfattande marknadsundersökning att det låg i linje med "good marketing theory and practice"<sup>6</sup>. Att på detta sätt hänvisa till gängse marknadsföringsprinciper i samband med biblioteksutveckling menar vi är ovanligt inom folkbibliotekssektorn, och tyder på att i varje fall Heather Wills är starkt inspirerad av marknadsorienterade synsätt inom den privata sektorn.

### 8.1.3 Konceptet Idea Stores

När Wills (2003) jämför tankarna vid utvecklingen av Idea Stores med tankar från affärsvärlden förespråkar hon ett mer affärsmässigt sätt att resonera kring offentlig verksamhet. Genom att utgå från själva byggnaderna ställer hon det gamla sättet att se på institutionen mot det nya, de gamla avskräckande byggnaderna mot de nya

<sup>6</sup> E-postintervju med Heather Wills, 2007-03-11.

inbjudande. Wills (2003, s. 110) menar att Idea Stores måste vara välkomnande och lockande för kunderna och jämför med tankar från affärsvärlden, där kunderna också ska lockas in i affären. Hon skriver att biblioteken måste konkurrera med dessa affärer om de ska placeras på affärsgator och i affärscentra, och att de även måste konkurrera med marknadsföringen av dessa affärer. I *Idea Strategy* (2002, s. 11) står att den nya tidens bokhandlare får folkbiblioteken att se omoderna och tråkiga ut och vill använda sig av framgångsrika metoder från den privata sektorn för att få böcker intressanta och i förlängningen höja bibliotekets attraktivitet. När vi skrev om hur Idea Stores med mimetisk isomorfism använde strategier från privat sektor i utvecklingen av sina nya bibliotek och lärcentra, menade vi det marknadsorienterade synsättet och kund- och konkurrentorientering med hjälp av bland annat marknadsundersökning och partnerskap. Men här menar vi att det handlar om mimetisk isomorfism där organisationer härmar andra organisationer, dvs att Idea Stores inspireras och försöker efterlikna enskilda organisationer inom den privata sektorn och använda framgångsrika metoder från speciella bokhandlare samt affärer från de stora affärsgatorna.

Wills menar i vår e-postintervju att det som särskilt utmärker Idea Stores är att man vid utvecklingen av konceptet använde sig av marknadsförings- och *branding*-tekniker som vanligtvis återfinns inom den privata sektorn<sup>7</sup>. Idea Stores har drivit arbetet med sitt varumärke (*branding*) mycket långt. De gjorde en grundlig marknadsundersökning för att få goda kunskaper om sin målgrupp, de samarbetade med ett privat företag för att ta fram ett slagkraftigt varumärke och de använder sig av det så genomgripande att det tyder på en medveten varumärkesstrategi: i tryckt material, på skyltar ute i biblioteken, på hemsidan och i *Idea Magazine*. Apéria (2006, s. 171) menar att *branding* är ett stöd i företagets marknadsorienterade, eller utåtriktade, arbete, och vi menar att det är precis detta synsätt på *branding* och dess betydelse man har inom Idea Stores. I *Idea Strategy* (s. 30) står det klart uttryckt att arkitektur, design av interiörer och övrigt formspråk är hämtade från affärs- och nöjesbranscherna, och att ett starkt varumärke och marknadsföring av en ny image ska bryta den gamla ("Victorian municipality") bilden av biblioteken. Här menar vi att man har tagit fasta på de tankegångar som säger att varumärket måste signalera det sammanhang i vilket det ingår och det värde som produkten har att erbjuda kunden (Apéria 2006, s. 174). Vid ett möte med kulturkommittén försvarar Wills beslutet att ändra bibliotekens image genom att kalla dem för Idea Stores, ett namn som leder associationerna till butiker och detaljhandeln, genom att slå fast att trots alla förbättringar när det gäller miljön, beståndet och öppettiderna skulle de troligtvis inte ha uppnått ett så bra resultat som de nu har om det fortfarande hade stått bibliotek på byggnaderna (House of Commons 2005, s. 23).

I *Idea Strategy* påpekas vikten av lärandet och samarbetet med lokala lärcentra. Ett marknadsorienterat synsätt förespråkar samarbete med andra aktörer på marknaden (Broadbent och Laughlin 2003, s. 332). Idea Stores samarbete med lokala lärcentra är ett exempel på ett sådant samarbete. Man såg sig om i närområdet och fann en aktör som hade problem som liknade ens egna, och såg de fördelar som fanns för båda parter i ett samarbete, eller *partnership*, som det kallas i *Idea Strategy*. Men samarbetet sträcker sig långt bortom samarbetet med lärcentrat – frivilligorganisationer, folkhälsoinstitut, arbetsförmedling – vilket tyder på att man verkligen betonar betydelsen av *partnership* i

<sup>7</sup> E-postintervju med Heather Wills, 2007-03-11.

den löpande verksamheten. Dessutom har man enligt hemsidan *Ideastore.co.uk* listat ett stort antal samarbetspartners som bidrar ekonomiskt, både från privat och offentlig verksamhet (Tower Hamlets Borough Council 2007). En av de intervjuade i Hartleys studie menade att de nya, moderna byggnaderna och den centrala placeringen har varit avgörande för att locka till sig samarbetspartners. De nya biblioteken lockar till sig betydligt fler besökare, det finns mer fysiskt utrymme där man kan bedriva olika slags aktiviteter och därför blir de mer intressanta att samarbeta med. Resultatet av samarbetet med olika lokala aktörer utökar bibliotekets utbud av tjänster och skapar därför ett mervärde för besökarna. (Hartley 2005, s. 39)

Vi ser många inslag av kundorientering i Idea Store och dess verksamhet. På hemsidan *Ideastore.co.uk* lyfts kundorienteringen fram när man som ett av flera löften till invånarna förbinder sig att ”develop a truly customer-focused service” (Tower Hamlets Borough Council 2007), d v s man har ambitionen att sätta kunden i centrum och skapa en grundlig förståelse för kundens behov (Lozano 2000, s. 173). Kund är inte ett begrepp som används utåt i kommunikationen med invånarna – här använder man istället det direkta tilltalet ’you’ – men tanken är att man inom Idea Stores ska bemöta användarna på ett nytt sätt, som kunder (Wills 2003). Begreppet kund förekommer dessutom mycket sparsamt i *Idea Strategy* och bara i de sammanhang där man resonerar i enlighet med företagsekonomisk teori. Till exempel skriver man på sidan 9 att syftet med marknadsundersökningen är att lära sig från den privata sektorn hur man kan locka till sig nya kunder och behålla dem, och på sidan 46 att syftet med marknadsundersökningar är att ta reda på kundernas uppfattningar om och förväntningar på tjänstekvaliteten. Vi återkommer till resonemanget om användningen av begreppet kund och användare i avsnitt 8.3. Rowley (1997, s. 82) och Pors och Johannsen (2003) diskuterar komplexiteten när det gäller kundbegreppet för organisationer inom offentlig sektor, eftersom kund kan härledas till flera olika intressenter, som användare, kommun och personal, men i *Idea Strategy* tycker vi oss se att diskussionerna endast kretsar kring invånarna som kunder och potentiella kunder, vilket skulle innebära att Idea Stores anlägger samma relativt snäva perspektiv på kundbegreppet som man ofta gör inom den privata sektorn.

Audunson (1996, s. 49) menar att folkbiblioteken traditionellt alltid har haft ”alla” som målgrupp, en homogen grupp med i stort sett lika behov, men att tendensen numera finns att liksom i privat sektor dela upp marknaden i olika segment med olika behov och krav. Idea Stores strävar efter att göra en indelning i olika målgrupper genom att kartlägga vilka etniska minoriteter folk tillhör och i vilken mängd, för att sedan anpassa samlingen därefter. En annan indelning efter målgrupp noterade vi vid våra besök på biblioteken, nämligen att programverksamheten som erbjöds i de fyra bibliotekens *Learning Labs* skiljde sig väldigt mycket åt sinsemellan, särskilt i Canary Wharf, där en stor del av kursutbudet riktade sig mot de yrkesverksamma i detta kontorstäta område.

Baker och Wallace (2002, s. 171) menar att det folkbibliotek som vill arbeta kundorienterat bör skapa rutiner för att löpande kunna skaffa information om sina kunder. På Idea Stores uppmanas personalen till *floor-walking* som ett sätt att få kontakt med kunderna och fånga upp deras synpunkter och önskemål. På hemsidan *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007) och i det formulär som fylls i vid ansökan om lånekort uppmanas dessutom invånarna att dela med sig av sina tankar för att biblioteket ska kunna förbättra sin service.

Narver och Slater (1990, s. 22) menar att konkurrentorientering är en viktig komponent vid marknadsorientering. Idea Stores visar att de är medvetna om konkurrentaspekten när de beslutar sig för att lägga de nya biblioteken på platser som passar invånarnas livsmönster, så att de ska få tid att besöka dem. I *Idea Strategy* konstateras att biblioteken måste: "compete with the many seductive attractions and distractions of modern life for the interest and attention of the communities which they serve" (*Idea Strategy*, s. 11). De är alltså medvetna om att de konkurrerar både om tiden och med andra aktörer än folkbibliotek om invånarnas intresse. I *Idea Strategy* (s. 11) står det vidare att folkbiblioteken riskerar att bli irrelevanta för invånarna om de förbiser att de är verksamma i en konkurrensutsatt miljö. Det står också att bibliotekens attraktivitet måste höjas för att de ska kunna konkurrera om invånarnas tid och uppmärksamhet (*Idea Strategy*, s. 27).

Folkbiblioteken befinner sig i en konkurrenssituation, där dess kunder kan välja att lägga sin tid på dem eller på andra fritidssysselsättningar eller de kan välja att skaffa information via biblioteket eller från andra källor. Johannisson (2006) har i det kulturpolitiska förändringsarbetet identifierat alliansdiskursen, som vi menar kan överensstämja med folkbibliotekets konkurrensutsatta situation. Alliansdiskursen utgår enligt Johannisson från individuella preferenser och livsstilar och hur samhällsmedborgarna som individer deltar i kulturutbudet via aktiva val. Bäst resultat – och då betyder det inom denna diskurs det mest kostnadseffektiva – uppnås när olika aktörer ingår allianser lokalt geografiskt med varandra. Vi kan även se formlandet av en lokal allians vid tillkomsten av Idea Stores. I *Idea Strategy* (s. 9) beskrivs de problem vuxenutbildningen i stadsdelen hade och att de liknade de problem som biblioteken också hade med nedgångna byggnader som inte låg där människor rörde sig. "This led the Education Directorate to consider innovative ways of taking learning to where people are rather than expecting them to always turn up to where education buildings were located" (*Idea Strategy*, s. 9). Att ett samarbete mellan stadsdelens bibliotek och dess organisationer för vuxenutbildning startades var en förutsättning för att kunna skapa Idea Stores som kombinerade bibliotek och lärcentra.

Audunson (1996, s. 50) menar att ett ökande tryck på att införa avgifter för folkbibliotekstjänster är ett resultat av den ökade marknadsorienteringen. Idea Stores har ett mycket brett utbud av tjänster, och förutom de avgifter som tas ut för lån av dvd, språkkurser och musik, tillkommer avgifterna för alla de kurser som erbjuds inom ramen för samarbetet med lokala lärcentra. I och med införandet av Idea Store Tours har man dessutom fört in ytterligare en avgiftsbelagd tjänst, där tillgången till informationen om tankarna kring och arbetet med Idea Stores styrs av hur mycket man är beredd att betala.

"Vilka idéer och metoder från den privata sektorn har använts i utvecklingen av Idea Stores?" är frågeställningen som inledde detta kapitel. Sammanfattningsvis kan man se ett stort inslag idéer och metoder från den privata sektorn i Idea Stores – i drivkrafterna bakom utvecklingen och sättet att resonera kring utvecklingsprocessen, men också i den löpande verksamheten.

## 8.2 Idea Stores och värdegrunden

Vår andra frågeställning lyder: ”Hur förhåller sig Idea Stores verksamhet till folkbibliotekets värdegrund?”

I *Idea Strategy* (s. 29) står det att Idea Stores är något helt nytt, men att bibliotekets underliggande principer ändå ska vara de samma. Detta tolkar vi som att Idea Stores vill hålla kvar vid folkbibliotekets traditionella värdegrund trots att de använt sig av marknadsinriktade metoder vid utvecklingen av konceptet. Vid våra observationer på de fyra biblioteken kunde vi konstatera att det utan tvekan var bibliotek vi befann oss i. Boksamlingarna är omfattningsrika, man jobbar med klassifikationssystem och genreutbrytningar, det finns gott om publika datorer samt datorer för katalogsökning.

### 8.2.1 Den demokratiska aspekten

Folkbibliotekets demokratiska roll innebär att medverka till att alla människor får samma chans till framgång. För att alla ska kunna utnyttja sina möjligheter till fullo ska de ha lika tillgång till utbildning, kunskap och kultur. När Johannisson (2006) identifierar olika diskurser i det kulturpolitiska förändringsarbetet menar hon att *välfärdsdiskursen* ser kulturpolitik som ett redskap för att till en så stor del av befolkningen som möjligt tillgängliggöra det utbud som offentliga medel bidrar till att skapa. Välfärdsdiskursen talar om att alla samhällsmedborgare ska ha fri tillgång till konst och konstutförande. Vi tolkar detta som att det är ett tydligt tecken på ett välfärdssamhälle när alla samhällsinvånare kan beredas plats i kulturlivet och vi tycker också att diskursen i överförd bemärkelse kan användas om ett demokratiskt samhälle där alla bereds plats till kunskap och delaktighet. Folkbiblioteken är en självklar plats där både kunskapsdelaktighet och kulturdelaktighet kan nås. Audunson är inne på denna linje men talar i stället om folkbibliotek som verktyg för social jämlikhet: ”Public libraries are seen as tools for achieving social equality, by some even as a tool for social liberation” (Audunson 1996, s. 29). Hur förhåller sig då Idea Stores till den demokratiska aspekten?

I inledningen till *Idea Strategy* (s. 9) beskrivs tillståndet i stadsdelen Tower Hamlets – den höga arbetslösheten, den stora andelen invandrare och den låga utbildningsnivån. Det framgår tydligt att det inte enbart var de sjunkande besökssiffrorna som låg bakom det omfattande förändringsarbetet med stadsdelens biblioteksverksamhet, utan även regeringens ambitioner att höja utbildningsnivån bland barn och ungdomar, satsa på vuxenstudier och yrkesutbildningar samt livslångt lärande. I dessa satsningar på att hjälpa invånarna att nå högre kunskap för att i förlängningen utjämna sociala skillnader, och som beskrivs i rapporten *Framework for the Future* (DCMS 2003), ser vi hur meningen är att biblioteken ska användas just som de verktyg Audunson beskriver. I *Idea Strategy* (s. 13) står det att både bibliotek och livslångt lärande spelar en viktig roll i kampen mot fattigdom när de uppmanar människorna att upptäcka sin egen potential och få ökat självförtroende. Biblioteken och det livslånga lärandet skapar också möjligheter till socialt samspel och är ”a vital lifeline for the socially excluded” (*Idea Strategy*, s. 13). Denna demokratiska dragning åt att vilja utjämna sociala skillnader och ge alla en chans medförde vid utvecklandet av Idea Stores att svaren från dem som inte använde biblioteken vägde tungt när resultatet från marknadsundersökningen utvärderades. I *Idea Strategy* står det att det bara är genom att finna sätt att engagera denna stora andel av befolkningen som Tower Hamlets kan komma tillrätta med

problemen med social uteslutning, fattigdom och arbetslöshet (*Idea Strategy*, s. 28). Medvetenheten om folkbibliotekets demokratiska roll framgår alltså mycket tydligt på flera ställen i *Idea Strategy*. Hartley (2005, s. 30) menar att flertalet av dem som hon intervjuade, både bland personalen och bland besökarna, upplever att Idea Stores är ett mycket viktigt inslag i närområdet i och med den känsla av öppenhet de förmedlar och de möjligheter till kostnadsfri social samverkan och förkovran som erbjuds alla olika grupper i samhället.

En annan aspekt av den demokratiska rollen för folkbibliotek är att biblioteken ska medverka till att allas röster ska kunna göras hörda. Enligt Premfors et al. (2002, s. 30) bygger det demokratiska samhället på att individer deltar i demokratiska samtal och gemenskaper. Enligt *Idea Strategy* (s. 34) spelar Idea Stores en viktig roll för demokratin i samarbetet med kommunen och lokala beslutsfattare. De säger sig vilja bistå invånarna i deras delaktighet i beslutsfattandet genom att förse dem med den information som är en förutsättning för denna delaktighet. Idea Stores säger sig också kunna bidra med informationsspridning om och lokaler till kommunala aktiviteter, som möten, fördragningar och röstning. Eftersom folkbibliotek är beroende av stat och kommun och ingår i den offentliga sektorn, är en del av den demokratiska aspekten politisk. Den politik som förs på både kommunal och nationell nivå får genomslag i folkbibliotekets mål och anslag. Detta är något som i hög grad kan märkas hos Idea Stores som omfattas av de nationella målen om livslångt lärande och de satsningar på folkbibliotek som den nuvarande regeringen i Storbritannien gör. Av *Idea Strategy* framgår tydligt att stadsdelen Tower Hamlets satsningar på sitt folkbibliotek inte var isolerad utan ingår i en nationell utveckling.

I avsnitt 3.2 skrev vi avslutningsvis att folkbibliotekens demokratiska roll både ska bereda alla samhällsinvånare möjlighet till lika plats i samhället och förse dem med verktyg och möjligheter till förhöjning av status och deltagande i den politiska diskussionen. Enligt vad som framkommer i vår fallstudie strävar Idea Stores mot att i alla delar uppfylla kraven på denna roll. Som vi uppfattar det bidrog den demokratiska ambitionen att försöka ge alla i stadsdelen Tower Hamlets samma chans starkt till att konceptet Idea Stores skapades, då det inledningsvis fokuserade på att få icke-användarna att börja använda sina bibliotek och därigenom nå kunskap, ökat självförtroende och aktivt deltagande i samhället.

### 8.2.2 Tillgänglighet

Att folkbiblioteken ska vara tillgängliga för alla tillhör värdegrunden. Tillgänglighet kan tolkas på olika sätt. Det kan handla om tillgänglighet i tid, tillgänglighet i avstånd, fysisk tillgänglighet till och inom byggnader för alla, det vill säga även de som har funktionshinder av olika slag. Hur tillgängligheten till folkbiblioteken i Tower Hamlets skulle ökas optimalt är kanske den fråga som fått mest utrymme i de dokument vi studerat. Tillgänglighet är också det begrepp vi i vår fallstudie har kommit att allra mest förknippa med Idea Stores. Marknadsundersökningen visade hur de som inte använde biblioteken i Tower Hamlets trodde att de skulle börja göra det om det var lättare för dem att komma dit, och detta ledde till att en ökad tillgänglighet fick bli ledstjärnan för det fortsatta utvecklingsarbetet. Strävandet mot en ökad tillgänglighet ledde till insikten att biblioteksbyggnaderna låg fel och att det behövdes helt nya byggnader som placerades där människor rör sig. Vuxenutbildningen i stadsdelen hade



kommit fram till samma sak, och tillsammans fick de möjlighet att skapa kombinerade folkbibliotek och lärcentra i nya, tillgängliga byggnader – Idea Stores. Att byggnaderna skulle placeras för att passa in i invånarnas dagliga rutiner innebar inte självklart att de skulle ligga nära deras hem utan snarare enligt *Idea Strategy* (s. 23) där människorna går för att träffa sina vänner, köpa take-away mat, handla, hämta ut pensionen, gå på banken eller där bussen kör förbi på väg till skolan eller arbetet.

Som vi har beskrivit i våra observationsanteckningar, ligger samtliga hittills fyra öppnade Idea Stores i eller precis bredvid affärscentra, och tre av dem var mycket lätta att nå med allmänna kommunikationsmedel. De generösa öppettiderna innebär också ökad tillgänglighet, i tid: ”The Idea Stores will move to seven day opening and will remain open in the evenings” står det i *Idea Strategy* (s. 41). Folkbiblioteken görs härmed tillgängliga för dem som har långa arbetstider och kanske bara kan besöka biblioteket sent på kvällen eller helgen. Vi gjorde våra besök både mitt på dagen en vardag, en vardagskväll, en lördag och en söndag. Det var många besökare vid samtliga tillfällen, utom i Idea Store Canary Wharf, som vi besökte en lördag då de omgivande kontoren i Docklands stod tomma. Vi funderade vid våra besök även över en annan aspekt av tillgänglighet: hur lätt det är att hitta i biblioteken. Idea Stores använder övervägande stora tydliga skyltar för olika avdelningar, men biblioteken har olika system för de allmänna informationsskyltarna, och en del var direkt svårlästa. Detta kan leda till problem för den ovane besökaren, speciellt den som kommer till Idea Store Whitechapel för första gången eftersom byggnaden har hela 5 våningar. Vi fann också att skyltningen av själva mediesamlingarna var otydlig överlag, då man använder sig av små skyltar med Dewey-beteckningar bland böckerna på hyllorna. En ovan eller ny besökare, som är ute efter en specifik bok, blir kanske tvungen att söka hjälp hos personalen, vilket kan ta emot för vissa människor. Detta menar vi minskar tillgängligheten hos Idea Stores mediesamlingar.

Idea Stores ska också vara tillgängliga för människor med olika funktionshinder. Detta var ett problem på de tolv gamla biblioteksbyggnaderna som, förutom att de var nedgångna och behövde repareras, inte var anpassade för att ta emot människor med funktionshinder. Detta var en bidragande orsak till att det skulle kosta för mycket att behålla de gamla byggnaderna i förhållande till hur mycket de användes. Med beslutet om sju helt nya byggnader kom möjligheten att optimera tillgängligheten för *alla*: ”Every Idea Store will provide full access for people with disabilities” (*Idea Strategy*, s. 41). För dem som trots det inte kan ta sig till biblioteken ska den uppsökande verksamheten finnas kvar och förbättras: ”The existing outreach services will be retained and improved” (*Idea Strategy*, s. 41).

Idea Stores låter de flesta bibliotekstjänster förbli avgiftsfria, men inför avgifter för utlåning av vissa media så som film. Dessutom är de flesta kurser som erbjuds avgiftsbelagda även om många är starkt subventionerade. Avgifter är något som minskar tillgängligheten, eftersom en del invånare då har svårare att ta del av utbudet. Vi återkommer till Idea Stores avgifter under 8.2.5 och 8.3.6.

### 8.2.3 Folkbildning

Folkbiblioteken har haft en viktig roll i det folkbildningsarbete som ansetts avgörande för välfärdsbygget (Zetterlund 2004; Hansson 2005). Hansson (2005) menar att

utbildningsaspekten hos dagens folkbibliotek tagit steget från viljan att folkbilda till att vara en plats där den som studerar kan få praktisk hjälp till det, att folkbiblioteken blivit komplement till högskole- och universitetsbibliotek och nu utvecklas mot att vara utbildningsbibliotek. Han talar om hur kommunala lärcentra ständigt ökar i antal, och ofta förläggs till folkbibliotekets lokaler.

Vi tycker att folkbildningsrollen är mycket tydlig hos Idea Stores. Samarbetet med den lokala vuxenutbildningen var ett villkor för att konceptet Idea Stores kunde skapas, och Idea Stores beskrivs på hemsidan *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007) som ett koncept som genom tre komponenter kombinerar traditionell biblioteks- och informationsservice med livslångt lärande. Komponenterna är bibliotek, lärande och information. I *Idea Strategy* (s. 29) beskrivs Idea Stores som ”street corner universities” och målet är att de ska vara det första stället kommuninvånarna vänder sig till för att skaffa information, kunskap och nya färdigheter. Här är det mycket lätt att anknyta till Hanssons diskussion om hur folkbiblioteken utvecklas mot att vara utbildningsbibliotek. Idea Stores utgör ett exempel på hur kommunala lärcentra förläggs till folkbibliotekets lokaler, där de studerande förutom att utnyttja biblioteket som studierum med referensbibliotek och professionell hjälp på plats även tar del av själva undervisningen i bibliotekets lokaler.

Idea Stores erbjuder inte bara vuxenutbildning i meningen att skaffa sig en grundläggande kompetens i språk, IT eller andra basämnen. Kursutbudet som beskrivs under rubriken Idea Store Learning på hemsidan *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007) erbjuder över 900 olika kurser inom många olika områden där en del handlar om att skaffa sig nya praktiska färdigheter som att binda blommor eller läsa körkortsteori medan andra handlar om bokföring eller projektledning. Vid våra besök i Idea Stores kunde vi på de scheman som fanns uppsatta utanför varje lärosal läsa om vilka aktiviteter som var planerade för veckan, och det var mycket stor variation på innehållet. Idea Stores menar att folkbildning handlar om att människor ska utveckla sig själv på flera områden, inte bara i grundläggande kunskaper. Man ska lära sig saker också för att lärande är roligt: “Learning just for the pleasure of it is particularly important to the Tower Hamlets communities because of their often high levels of social isolation and the stress that goes with it” (*Idea Strategy*, s. 13). Idea Stores menar att lärandet på så sätt påverkar befolkningens fysiska och mentala hälsa på ett positivt sätt, att människorna får ett ökat självförtroende och upptäcker sin egen potential. Här leds vi återigen tillbaka till hur Idea Stores menar sig spela en viktig roll för demokratin i Tower Hamlets när de erbjuder utbildning och lärande som en väg till social tillhörighet och möjligheter till ett rikare liv.

I vår fallstudie har vi ibland fått känslan av att komponenten *lärande* fått ta störst plats av de tre (bibliotek, lärande, information). Till exempel gäller detta hur man har använt sig av *branding*. Wills (2003) beskriver hur varumärket Idea ska nå ut till eventuella kunder på ett språk de förstår, och hjälpa till att locka in dem i biblioteken. När kunderna väl förmåtts komma in över tröskeln kan de övertygas om att de har kommit in i ett nytt slags bibliotek som faktiskt kan vara trevligt att spendera lite tid i. Och väl där kan de ta del av lärandet: ”Once they are in, we can then promote our learning offer to them” (Wills 2003, s. 113). Hallberg ägnar mycket utrymme åt denna diskussion i sin studie och skriver att:

/.../ logiken med varumärket IDEA är att engagera kunden genom tjänster vilka tillfredsställer kundens verkliga behov (innovation, welcoming, reliability, inclusive, learning and entertainment). När kunden fått erfarenhet av IDEA:s varumärke kan kunden engagera sig i IDEA:s kärnerbjudande, d v s det livslånga lärandet.

(Hallberg 2005, s. 18)

Detta uppfattar vi som att de vanliga bibliotekstjänsterna tillsammans med nya byggnader och varumärke ska locka invånarna i Tower Hamlets att ta del av det som är viktigast trots allt: lärandet. Denna övervikt på den folkbildande rollen ser vi inte i folkbibliotekens värdegrund så som vi uppfattar den, utan vi tycker att de traditionella bibliotekstjänsterna inom Idea Stores har fått mindre utrymme än satsningen på vuxenutbildning och livslångt lärande.

Detta är också någonting som Jo Hartley funnit i sin magisteruppsats, men ur bibliotekspersonalens synvinkel. Hon menar att eftersom Idea Stores inte längre enbart erbjuder traditionella bibliotekstjänster som bokutlåning, informationsförmedling och referensarbete, utan även utbildning och livslångt lärande, ställs helt nya krav på biblioteket och dess personal. Hon återger från intervjuer att flera anställda förvisso tycker att det är positivt att man kan anmäla sig till kurser direkt hos personalen, men att det samtidigt tar mycket tid från andra uppgifter, som att prata med kunder och hjälpa dem med andra bibliotekstjänster. En anställd känner att livslångt lärande betonas i så stor utsträckning att de traditionella bibliotekstjänsterna, som att låna ut böcker, åsidosätts. (Hartley 2005, s. 17)

#### 8.2.4 Attraktivitet

Audunson (1996, s. 31) skriver att folkbiblioteken vill nå ut till massorna och därför måste vara attraktiva. I *Idea Strategy* står att bibliotekens utbud och service måste presenteras och levereras på nya sätt för att kunna konkurrera om människornas tid på mer jämlika villkor. "Libraries and lifelong learning have to fight for people's attention in today's society (*Idea Strategy*, s. 27). I *Idea Strategy* talas det i termer av legitimitet, att det är meningslöst att göra stora satsningar på livslångt lärande om invånarna ändå inte besöker biblioteket. Utmaningen för dagens bibliotek, menar man i *Idea Strategy*, är att göra bibliotek och andra källor till livslångt lärande mer relevanta och attraktiva, det vill säga att verksamheten måste legitimeras inför medborgarna. När *Idea Strategy* talar om hur Idea Stores ska vara och vad de ska innehålla, skriver man att allt inte ska vara hårt arbete. Det ska också finnas plats för underhållning med framträdanden och konstutställningar, videoväggar, affärer och kaféer. (*Idea Strategy*, s. 6)

När vi besökte Idea Stores, slogs vi av hur man satsar på programverksamhet i olika former och marknadsförde den både i broschyrer och via de stora videoskärmarna i entrén och på andra håll i biblioteken. Vid våra besök var Världsbokdagen i antågande, och Idea Stores hade flera programpunkter för just detta. Ett annat påtagligt exempel på underhållning var den *Movie Club* för barn som pågick under ett av våra besök, och som hade attraherat åtminstone en livlig grupp barn som uppenbarligen var mycket hemtama i sitt bibliotek. I *Idea Strategy* skriver man på flera ställen att Idea Stores ska vara ett ställe som det är bara är trevligt att besöka ett par timmar, och att kaféerna därför har en viktig roll. Det är bara två av de fyra öppnade Idea Stores som har eget kafé, men i de två har kaféet mycket framträdande platser och ett stort utbud. Dessa två kaféer var vid

våra besök i det närmaste fullsatta, vilket tyder på att de bidrar till att öka bibliotekets attraktivitet.

Hansson (2005, s. 33) menar att det han kallar lokalt biblioteksarbete har kommit att bli en huvuduppgift för folkbiblioteken, och att det praktiskt innebär att en rad olika verksamheter som kanske inte i förstone förväntas av ett bibliotek blir en viktig del i arbetet med att nå invånarna i närsamhället. Vi har sett att Idea Stores på många sätt låtit lokalt biblioteksarbete bli en stor del av verksamheten. Förutom det mest framträdande arbetet med att erbjuda lärande i biblioteket erbjuds exempelvis läxklubbar för skolbarn, barnpassning för föräldrar som ska delta i någon kurs, juridisk rådgivning och allmän kommuninformation.

#### 8.2.5 Avgiftsfrihet

Audunson (1996, s. 32) menar att avgiftsfrihet i decennier har varit en viktig del i folkbibliotekens ideologi, och avgiftsfriheten stöds också i styrdokument från IFLA och Unesco. Men det är svårt att veta hur långt avgiftsfriheten ska sträcka sig eftersom detta inte uttryckligen regleras i lagar eller styrdokument.

Idea Stores säger sig vilja hålla kvar vid vad de kallar underliggande principer för bibliotekets service. Speciellt ska kärnverksamheten fortfarande vara avgiftsfri, står det i *Idea Strategy*: "In particular, the same core library services will remain free at the point of delivery as now and adult education will remain heavily subsidised" (*Idea Strategy*, s. 29). Vi undersökte avgiftsfriheten vid våra besök i Idea Stores. Lån av böcker och bokning av publika datorer är avgiftsfritt, liksom att hämta ut ett lånekort. För utlåning av musik, dvd, cd-rom, språkkurser och försenad återlämning tar man ut en liten avgift, förutom för barn under 16 år och vuxna över 60, som lånar allt kostnadsfritt. Här handlar det om små summor som de flesta har råd med. Men i och med samarbetet med lärcentra och det stora utbudet av kurser som erbjuds och ges i biblioteksbyggnaden har man rört sig ännu längre från principen om avgiftsfrihet på bibliotek. På hemsidan *Ideastore.co.uk* (Tower Hamlets Borough Council 2007) står det att Idea Stores erbjuder kurser till förmånliga priser i samarbete med London Metropolitan University och Tower Hamlets College. Visserligen säger Idea Stores att priserna är förmånliga, och för en del kursdeltagare starkt subventionerade, men faktum kvarstår att det kostar pengar att ta del av en aktivitet som ordnas i ett bibliotek. Det kan vara svårt att dra en gräns som säger att allt som biblioteket erbjuder ska vara gratis när Idea Stores verksamhet kombinerar bibliotekstjänster och utbildning, och där samarbetsparterna inte är folkbibliotek utan kan vara kommersiella utbildningsorganisationer som utnyttjar Idea Stores som en lokal bland andra att hyra för sin verksamhet. Vi återkommer till detta under 8.3.6, i diskussionen om motsättningar mellan det nya och det gamla sättet att arbeta.

#### 8.2.6 Folkbibliotekets institutionella villkor

I *Idea Strategy* (s. 12) hävdas att det krävs både mod och fantasi för att utmana det gängse sättet att göra saker och ting inom folkbibliotek, vilket vi menar förmedlar en bild av folkbiblioteket som en stark institution med etablerade arbetssätt och synsätt som man inte bryter mot i en handvändning. Samtidigt klargör *Idea Strategy* (s. 29) att Idea Stores ska vara något nytt men ändå hålla kvar vid bibliotekets underliggande principer. Vi finner att Idea Stores i stort håller fast vid den traditionella värdegrunden

för folkbibliotek och att detta kan tyda på att folkbiblioteket är en stark institution. Zetterlund (2004, s. 300) beskriver ett antal biblioteksspecifika regler och normer som framträtt särskilt tydligt i hennes undersökning av biblioteksutvärderingar och som vi menar kan sägas utgöra lämplighetslogiken för institutionen folkbibliotek. Huvudpunkterna i lämplighetslogiken handlar om folkbibliotekets tillämpning av traditionella sätt och regler, som klassifikationssystem, för att organisera samlingar; folkbibliotekets paternalistiska syn på användaren; och slutligen den kulturpolitiska institutionen folkbiblioteks uppgift och roll är i samhället. Vi tycker oss i vår fallstudie se hur Idea Stores följer denna lämplighetslogik:

Folkbiblioteket använder sig enligt Zetterlund (2004, s. 300) av traditionella sätt och regler för att organisera bibliotekets samlingar och verksamheten i anslutning till dem, så som klassifikationssystem, procedurer kring inköp av medier samt administrativa informations- och kontrollsystem. Vi har inte haft möjlighet att undersöka Idea Stores inköps- eller administrativa rutiner men det framgår tydligt vid våra besök i biblioteken att Dewey-systemet används både för klassificering och skyltning av media.

Zetterlund (2004, s. 300) menar att det finns en paternalistisk syn på folkbibliotekets användare, som har sitt ursprung i folkbibliotekets historia som särskilt institutionaliserad åtgärd för utbildningsmässigt och kulturellt svagare grupper i samhället. Denna syn innebär att bibliotekarien ses som uttolkare av användarnas behov, smakdomare och folkuppfostrare. Förmyndarrollen är djupt rotad i bibliotekens självförståelse, skriver Zetterlund, och ligger bakom föreställningar om att det är viss litteratur och information som skall anskaffas och förmedlas samt vilka användargrupper som är särskilt angelägna att prioritera. Vi kan också använda den kvalitetsdiskurs Johannisson (2006) identifierat för att beskriva denna roll. Kvalitetsdiskursen, som utgår från det estetiska kulturbegreppets fokus på de traditionella konstarna, talar om att man ska ge god konst till folket för att bidra till dess positiva andliga utveckling. Med god konst menas konst av hög kvalitet, och kvaliteten bestäms av professionell expertis som är de som utarbetar ”rätt” kvalitetskriterier. Utan att veta hur Idea Stores inköpsrutiner ser ut kan vi från det material vi har konstatera att det ingenstans, vare sig ute i biblioteken, på hemsidan *Ideastore.co.uk* eller i tidskriften *Idea Magazine* finns någon kanal för invånarna i stadsdelen att lämna inköpsförslag på media. Detta skulle kunna innebära att det endast är de professionella bibliotekarierna som bestämmer vad Idea Stores samlingar ska bestå av, och i så fall stämmer det in med det som Zetterlund skriver om att det är bibliotekarierna som bestämmer vilken litteratur och information som skall anskaffas. Men vi hade behövt veta mer om Idea Stores inköpsrutiner för att kunna göra en rättvis bedömning av detta. Vad vi däremot har riklig information om och anser oss kunna ha en åsikt om är hur den folkbildande ambitionen med *Lifelong learning* tar stor plats hos Idea Stores, så stor att det traditionella folkbiblioteket med dess erbjudande om att låna ut media och förmedla information nästan ses som ett medel för att få invånarna in över tröskeln till lärosalarna, där de sedan ska utveckla sig själva för att få en chans till bättre liv. Detta menar vi stämmer överens med det Zetterlund skriver om bibliotekarien som folkuppfostrare och uppfattningen om vilka användargrupper som är särskilt angelägna att prioritera.

Zetterlund skriver (2004, s. 303) att den institutionella och professionella identiteten är sammanflätad med biblioteksideologiska normer som är knutna till och legitimeras

genom de idéer som ligger till grund för den generella välfärdspolitiken. Vi förstår henne som att folkbibliotekets verksamhet och personalens identitet är så starkt sammanknutna med folkbibliotekets roll som kulturpolitisk institution och vad som är folkbibliotekets uppgift och roll i samhället att det genomsyrar allt ifrån övergripande mål till det dagliga arbetets rutiner. Vi menar att detta hos Idea Stores kommer till uttryck i den demokratiska viljan att finnas till för alla och att med nya metoder försöka göra biblioteken tillgängliga för alla. Idea Stores påtalar att de inte står ensamma, att metoderna visserligen är nya men att verksamheten och dess mål utgör en del av den nationella satsningen på *Lifelong Learning*. Detta nationella mål uppfattar vi som den huvuduppgift som präglar Idea Stores verksamhet på alla nivåer.

”Hur förhåller sig Idea Stores verksamhet till folkbibliotekets värdegrund?” är frågeställningen som inledde detta kapitel. Enligt vår bedömning utgår Idea Stores verksamhet i stort från det vi funnit vara bibliotekens värdegrund, något som vi tror kan förklaras med att folkbiblioteket är en mycket stark institution där de institutionella principerna ligger djupt rotade och styr både dagliga rutiner och den övergripande uppfattningen om bibliotekets huvuduppgift och plats i samhället.

### 8.3 Motsättningar

Vår tredje frågeställning lyder: ”Finns det hos Idea Stores några motsättningar mellan traditionell värdegrund och idéer och metoder från den privata sektorn? Hur ser de i så fall ut?”

#### 8.3.1 Motsättning marknadsinriktning kontra politiska krafter

Genom marknadsundersökningen lät Tower Hamlets invånarnas uttryckta önskemål ligga till grund för utvecklingen av biblioteken, men samtidigt styrdes flera beslut och prioriteringar av regeringens krav på livslångt lärande och *Best Value*. Här ser vi en motsättning mellan det gamla och det nya – en strävan mot att anpassa sig till de krafter i samhället som förespråkar ökad marknadsorientering (Audunson 1999, s. 523), samtidigt som man anpassar sig till politiska faktorer. Enligt skandinavisk nyinstitutionell teori måste idéer och metoder som lånas från andra organisationer översättas till att passa de egna förutsättningarna (Eriksson-Zetterquist et al. 2005, s. 84). Eftersom folkbiblioteken i Tower Hamlets är offentlig verksamhet kan man inte bortse från den politiska dimensionen och driva en rent marknadsekonomisk linje, utan slutresultatet ser vi som en kompromiss mellan olika ideal. Ett privat företag kan anpassa sig helt efter vad en marknadsundersökning visar om kundernas önskemål, men ett folkbibliotek har flera olika intressenter, eller krafter, att förhålla sig till, som drar åt olika håll: staten, samhället och marknaden (Pors och Johannsen, 2003, s. 51). Det slutliga resultatet av den utveckling som resulterade i Idea Stores ser vi som en kompromiss mellan de delvis motstridiga krav som dessa tre aktörer ställer på verksamheten: Statens krav på *Best Value* och livslångt lärande, marknadens krav så som de kom till uttryck i marknadsundersökningen och samhällets krav i form av de attityder och värden som härskar där och som kan sägas ha präglat de synpunkter och önskemål som kom fram i marknadsundersökningen (t.ex. biblioteket som en plats där man kan träffa sina vänner och umgås, utan krav på att man ska vara tyst).

### 8.3.2 *Motsättning marknadsinriktning kontra politisk legitimitet*

Idea Stores säger sig ha utvecklats utifrån invånarnas uttalade behov och önskemål, och vi kan se i det slutliga resultatet att många behov och önskemål har tillgodosetts, t.ex. flytten av biblioteken till platser där invånarna rör sig, inköp av flera publika datorer, utökade öppettider och tillhandahållandet av kommuninformation. Däremot kan vi inte se i redovisningen av resultaten av marknadsundersökningen att invånarna ville ha vuxenutbildning på biblioteken i den utsträckning som det omfattande samarbetet mellan biblioteken och stadsdelens lärcentra har resulterat i. Önskan om studiehjälp fanns inte ens med bland de sju översta punkterna på icke-användarnas önskelista om vad som skulle få dem att besöka biblioteken (*Idea Strategy* 2002, s. 21). Uttrycket livslångt lärande förekommer bara i den löpande texten som sammanfattar Idea Stores tolkningar av resultaten. Invånarna uttrycker ett intresse för *study support*, och detta har Idea Stores tolkat som livslångt lärande. En anställd i Hartleys studie upplevde det som att det fokuserades på livslångt lärande snarare än på Idea Stores sammanlagda tjänsteutbud, och att de traditionella bibliotekstjänsterna, som att låna ut böcker, hamnade lite i skymundan (Hartley 2005, s. 40). Denna fokusering på livslångt lärande ser vi som en motsättning mellan det som Audunson (1996, s. 51) benämner den politiskt baserade legitimiteten och införandet av ett marknadsorienterat synsätt. När man betonar livslångt lärande i Idea Stores utbud av tjänster lyssnar man på regeringens önskemål snarare än på invånarnas önskemål enligt marknadsundersökningen.

### 8.3.3 *Terminologi – kund kontra användare*

I *Idea Strategy* används både ordet kund och ordet användare, beroende på sammanhanget. När resultatet från marknadsundersökningen redovisas i en tabell står det att kundtillfredsställelsen bland nuvarande användare är hög och att personalen genomgående får högt betyg när det gäller kundvård (*Idea Strategy*, s. 51). Terminologin från företagsekonomisk teori används när det passar, men de mer biblioteksspecifika termerna kan inte släppas helt, även om det egentligen inte finns någon anledning att i ovan nämnda sammanhang inte kalla nuvarande användare för kunder. Här kan man ana en motsättning mellan bibliotekets traditionella sätt att se på bibliotekets besökare som användare och den privata sektorns syn på kunden som en part i en ekonomisk relation. Ett folkbiblioteks legitimitet bygger på en ickekommersiell grund (Hansson 2005, s. 29). När Idea Stores i enlighet med sin ambition att tillämpa idéer och metoder från privat sektor använder sig av begreppet kund, uppstår begreppsförvirring.

### 8.3.4 *Motsättningar marknadsstyrning och professionalism*

Audunson (1996, s. 13) skriver att dagens förändrade samhälle driver fram olika hot mot bibliotekens ideologi. Ett sådant hot gäller professionalism: "The traditional professional notion that public libraries are to distribute material within certain limits of quality, and that it is the professional task of the librarians to decide if an item falls within these limits or not, is also questioned" (Audunson 1996, s. 13). Han menar att många idag anser detta förfarande som en oacceptabel paternalism. Folkbibliotekets verksamhet och personalens identitet är starkt sammanknutna med folkbibliotekets roll som kulturpolitisk institution och uppgift i samhället. Länge har folkbildningsrollen gett folkbiblioteken legitimitet. Zetterlund (2004, s. 300) menar att det ur detta vuxit fram en paternalistisk syn på användaren som innebär att bibliotekarien ses som uttolkare av användarnas behov, som smakdomare och folkuppfostrare. Förmyndarrollen är enligt

Zetterlund djupt rotad i bibliotekens självförståelse och ligger bakom föreställningar om att det är viss litteratur och information som skall anskaffas och förmedlas samt vilka användargrupper som är särskilt angelägna att prioritera.

Vi ser en motsättning mellan denna traditionellt paternalistiska syn på användaren och Idea Stores marknadsorienterade strävan att involvera invånarna i bibliotekens utveckling och utformande. När man involverar användarna i planeringen av verksamheten menar Audunson (1996, s. 51) att bibliotekariernas unika kompetens för att skapa lämpliga bibliotekstjänster riskerar att ifrågasättas. På Idea Stores hemsida *Ideastore.co.uk* och i *Idea Magazine* betonas att de nya biblioteken är ett resultat av att man har lyssnat på användarna, snarare än att det skulle vara ett resultat av bibliotekariernas samlade kunskap och kompetens. Dessutom riskerar bibliotekariernas kompetens att osynliggöras i en verksamhet där en stor del av det totala utbudet utgörs av vuxenutbildning, och där bibliotekariernas kompetens endast är indirekt märkbar genom uppgiften att bistå vid informationssökning. Tron på bibliotekariernas kompetens och professionalitet riskerar också att minska genom förfarandet att anställa frontpersonal på grundval av servicekänsla och kommunikativ förmåga och först därefter ge dem kompetens för att arbeta inom bibliotek. Anställningsförfarandet är direkt hämtat från en specifik snabbmatskedja och avser att förhöja kundservicens nivå ute på biblioteken.

### 8.3.5 *Motsättning individuell och kollektiv demokratiaspekt*

Ytterligare en motsättning utgörs av den demokratiska aspekten som den kommer till uttryck i den privata respektive den offentliga sektorn. Det finns ett ”socialt kontrakt” mellan offentliga institutioner och statens invånare som bland annat handlar om demokrati och jämlik behandling av alla medborgare (Pors och Johanssen 2003, s. 51). Alla medborgare ska ha tillgång till den information och kunskap som är nödvändig för att delta i den demokratiska processen. Samtidigt betonar och förstärker de nyliberala reformerna ett mer individualistiskt demokratibegrepp genom anpassningen efter kunden och kundens val (Christensen et al. 2005, s. 223). Hos Idea Stores har man en uttalad ambition om att vara helt kundorienterade och på så sätt betona den individualistiska demokratiaspekten – genom segmentering av användarna och genom att uppmana användarna att komma in med synpunkter som de kan orientera sin verksamhet efter. Samtidigt kan vi i satsningen på livslångt lärande se att den kollektivistiska demokratiaspekten, där alla medborgare ska ha tillgång till kunskap och information, är stark inom organisationen.

### 8.3.6 *Avgifter*

Biblioteket hjälper människor att skapa mening snarare än att producera tjänster – dess legitimitet bygger på en ickekommersiell grund (Hansson 2005, s. 29). Audunson (1996, s. 13) menar att bland bibliotekarier är frågan om avgiftsfrihet en fundamental professionell lärosats och när nu avgifter förs in alltmer i bibliotekssammanhang utmanas en av grundstenarna i den professionella ideologin. Hos Idea Stores ser vi denna utmaning som påtaglig i och med att bibliotekarierna arbetar i en miljö där avgifter är vanligt förekommande. Förutom vid utlåning av dvd och musik – en avgift som idag finns på de flesta folkbibliotek – är i stort sett samtliga kurser som erbjuds avgiftsbelagda, och i och med införandet av Idea Tours har ännu ett avgiftsbelagt område införts i verksamheten. När Audunson (1996, s. 52) summerar förväntade



motsättningar mellan olika reformer och bibliotekens värdegrund finner han den största motsättningen vara den mellan bibliotekets värdegrund och införandet av avgifter.

Frågan ”Finns det hos Idea Stores några motsättningar mellan traditionell värdegrund och idéer och metoder från den privata sektorn? Hur ser de i så fall ut?” inledde detta kapitel. Sammanfattningsvis finner vi att de motsättningar som finns till största delen handlar om att Idea Stores uppfyller många roller: folkbibliotek, lärcentra, organisation inom offentlig sektor. Konflikterna uppstår mellan dessa olika roller. De använder metoder från privat sektor för att förändra sin verksamhet och måste förhålla sig till marknaden i form av kundkrav, de måste förhålla sig till regeringens olika nationella påbud och dessutom till folkbibliotekets traditionella värdegrund. De olika krafterna som påverkar Idea Stores ger upphov till motsättningar.

## 9 Diskussion

I detta sista kapitel kommer vi att diskutera denna uppsats syfte, som är att undersöka hur en utveckling av folkbiblioteksverksamhet inspirerad av idéer och metoder från privata sektorn förhåller sig till folkbibliotekets traditionella värdegrund. För att åskådliggöra denna problematik har vi använt oss av en fallstudie, och det är mot denna fallstudie som våra tre frågeställningar riktar sig. I förra kapitlet redogjorde vi dels för vilka idéer och metoder från privat sektor som vi har identifierat hos Idea Stores och dels hur Idea Stores förhåller sig till folkbibliotekets värdegrund, detta för att få en bild av hur man vid utveckling av ett folkbibliotek har att förhålla sig till de traditionella värdena, samtidigt som man för in nya element för att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Vi kan konstatera att Idea Stores har tillämpat många element från privat sektor, samtidigt som de fortfarande omfattar många av folkbibliotekets traditionella värden.

Den marknadsorientering som Idea Stores ansluter sig till vid utvecklingen av det nya biblioteks-konceptet finner vi ligga i linje med det förhållningssätt man har inom privat sektor och som handlar om strategier för utåtriktad verksamhet i en föränderlig omvärld. Marknadsorientering innebär ett utifrån och in perspektiv, det vill säga att se sin verksamhet utifrån de förutsättningar som finns på marknaden. Idea Stores använde sig av en marknadsundersökning för att undersöka förutsättningarna på marknaden. De hade för avsikt att ta reda på vad invånarna i stadsdelen ville ha och sedan utforma den nya verksamheten utifrån deras önskemål, och det tycker vi att de i stor utsträckning också har lyckats med. De byggde nya bibliotek eftersom invånarna inte trivdes med de gamla, de placerade de nya biblioteken i anslutning till affärscentra eftersom invånarna sade sig ha ont om tid, de utökade öppettiderna till alla dagar i veckan, de införskaffade ett mycket stort antal publika datorer och skapade en öppen och välkomnande miljö. Så långt kan man säga att de lyssnade på invånarna i stadsdelen, och det vill inte säga lite! Vi menar att vad de däremot dessutom gjorde var att lyssna uppåt på regeringens önskemål och inåt på folkbibliotekets egna värdegrund.

När det gäller Idea Stores kan vi se att många av incitamenten till den stora förändring som skedde kom uppifrån, dels från kraven på att uppfylla direktiven om *Best Value* och dels från regeringens önskan om satsningen på livslångt lärande. Förändringen genomfördes för att tillmötesgå regeringens krav, men beslutet att använda sig av idéer och metoder från privat sektor togs lokalt av de styrande inom stadsdelen: Tower Hamlets Borough Council. Heather Wills menar att den omfattande marknadsundersökningen och den strategi som utgick från dess resultat var ett förändringsarbete som innebar tillämpning av en mer affärsmässig syn på folkbiblioteks- och offentlig verksamhet då den skedde i enlighet med "good marketing theory and practice".<sup>8</sup> När stadsdelsledningen fann att även den lokala vuxenutbildningen tampades med samma problem som folkbiblioteken ledde detta till ett beslut om att skapa Idea Stores, där både folkbibliotek och utbildning tillsammans skulle kunna erbjuda det som invånarna i stadsdelen frågade efter. I enlighet med ett

---

<sup>8</sup> E-postintervju med Heather Wills, 2007-03-11.

marknadsorienterat synsätt ingick de projektansvariga redan tidigt partnerskap med flera lokala organisationer, där de mest framträdande var olika utbildningsorganisationer så som Tower Hamlets College. Beslutet om partnerskap ser vi dels som en följd av regeringens önskan om satsning på livslångt lärande, dels ett beslut som inspirerades av den privata sektorns samarbete med andra aktörer i syfte att kostnadseffektivisera.

Vid utvecklingen av Idea Stores sneglade de projektansvariga på affärskedjor och bokhandlare och såg dem som konkurrenter om besökarnas tid, eftersom Idea Stores skulle placeras på affärsgatorna. Idea Stores utgick alltså från detaljhandels syn på invånarna som kunder när de beslutade sig för att skapa ett starkt varumärke för sin verksamhet för att kunna hävda sig i den allmänna konkurrensen i närområdet. Vid marknadsföring av verksamheten skulle ett tydligt varumärke hjälpa till att kommunicera vad Idea Stores erbjöd, för som Wills (2003, s. 111) skriver var "Welcome to the library/learning centre/exhibition space/café" inte någon speciellt slående reklam. Idea Stores menar dessutom att de med detaljhandels metoder vill placera kunden i centrum, "customer is king" skriver Wills (2003, s. 116) Förutom kundorientering och användandet av marknadsundersökningar, partnerskap och *branding* ser vi ytterligare inslag av ett marknadsorienterat synsätt hos Idea Stores i deras segmentering av målgrupper och införandet av avgifter för olika slags tjänster.

Vid en första anblick tyckte vi att Idea Stores var starkt präglade av idéer och metoder från privat sektor – den omfattande marknadsundersökningen, användningen av *branding* och den påkostade tidskriften *Idea Magazine* fick oss att se Idea Stores som en helt ny typ av bibliotek. Men vi kom snart fram till att dessa mer synliga element bara visar en liten del av hela Idea Stores ideologi, en ideologi som fortfarande är starkt präglad av den traditionella värdegrunden.

I Idea Stores stora satsning på vuxenstudier, yrkesutbildningar och läxhjälp för skolbarnen ser vi en önskan att ge alla samma chans och utjämna sociala skillnader, vilket också står uttryckt i *Idea Strategy* (s. 13). Hartley (2005, s. 32) visar hur både personal på Idea Stores och invånare i området tycker att Idea Stores är viktigt för närområdet både genom sitt utbud av lärande och genom en välkomnande, social atmosfär som medverkar till social delaktighet för alla i samhället. Vi tolkar detta som en medvetenhet om folkbibliotekets demokratiska roll. Även värdegrundens viktiga begrepp tillgänglighet märks klart hos Idea Stores i deras ambition att förlägga de nya biblioteken där invånarna rör sig; i de mycket generösa öppettiderna; i handikappanpassning av de nya byggnaderna; i satsningen på uppsökande verksamhet; och i beslutet att samarbeta med lokala lärcentra för att kunna erbjuda invånarna information och utbildning på ett och samma ställe. Folkbildningsrollen, ännu ett viktigt inslag i värdegrunden, är stark hos Idea Stores i och med det omfattande samarbetet med lokala lärcentra, en form av samarbete som Hansson (2005, s. 36) menar är en del av folkbibliotekens framtida roll, som han väljer att kalla "utbildningsbibliotek" och som i *Idea Strategy* (s. 29) beskrivs som "street corner universities". Audunson (1996, s. 31) menar att folkbiblioteken måste göras attraktiva för att lyckas nå ut till massorna och detta är ett synsätt som tillämpas genomgående i Idea Stores satsning på att göra attraktiva och välkomnande bibliotek. Detta märks inte enbart i själva designen av byggnaderna utan i det utbud av tjänster som presenteras och som är anpassade till

invånarna i närområdet – det lokala biblioteksarbetet, för att använda Hanssons (2005, s. 33) terminologi.

När Audunson (1996) sammanfattar de olika förändringar som han menar är aktuella för folkbiblioteken, menar han att problemen som uppstår handlar om att upprätthålla balans mellan anpassande och försvarande av etablerade institutionella normer och standarder. Genom detta anpassande och försvarande uppstår de motsättningar som vi diskuterade i vår tredje frågeställning. En tydlig motsättning är den som är resultatet av de olika intressenterna, eller krafterna, som drar åt olika håll och som ett folkbibliotek måste förhålla sig till: staten, samhället och marknaden (Pors & Johannsen 2003, s. 51). Vi kan se dessa motsättande krafter i regeringens krav på *Best Value* och livslångt lärande, kontra invånarnas krav så som de uttrycktes i marknadsundersökningen, samt de krav som ställs från en föränderlig omvärld. Det är intressant i sammanhanget att den starka betoningen på livslångt lärande och samarbetet med lokala lärcentra inte var något som kom fram i marknadsundersökningen, utan ett resultat av direktiv från regeringen. På grund av att Idea Stores i egenskap av folkbibliotek är en del av offentlig sektor menar vi att de, så länge de är offentlig verksamhet, aldrig kommer att bli fullt ut marknadsorienterade. Som del av offentlig verksamhet har de å ena sidan krav på sig att tillmötesgå regeringens direktiv, å andra sidan invånarnas önskemål i och med att det är de som bekostar verksamheten genom skattemedel och i och med att det är för dem som folkbiblioteken finns till. Samtidigt finns det krafter ute i samhället som ställer krav på folkbiblioteket att utvecklas i paritet med den samhällsliga utvecklingen, och det var utifrån ett sådant marknadsorienterat, eller varför inte benämna det samhällsorienterat, förhållningssätt som Idea Stores fann att de gamla biblioteken låg på platser som möjligen var bra för hundra år sedan, men inte nu längre, då stadsbilden och invånarnas levnadsvillkor har förändrats.

Det återstår att se för Idea Stores del i vilken utsträckning de kommer att upprätthålla sitt marknadsorienterade synsätt. En av ambitionerna med *Idea Magazine* sades vara att fortsätta att samla in åsikter från invånarna om biblioteksverksamheten, men som vi konstaterade försvann uppmaningarna till invånarna att inkomma med synpunkter efter tredje numret. Inte heller ute i biblioteken hittade vi några sådana uppmaningar. Bara på två ställen har vi hittat möjligheter att lämna synpunkter och förslag till Idea Stores: dels i broschyren för lånekortsansökan och dels under rubriken "Contact us" på hemsidan *Ideastore.co.uk*. Det står ingenting i den uppsjö av broschyrer som mestadels informerar om kursutbudet, och det finns inga formulär utplacerade där invånarna skulle kunna meddela sina åsikter. Vi tycker att detta är intressant med tanke på hur Idea Stores i de dokument vi studerat framhåller hur man har lyssnat på invånarna och att Idea Stores på hemsidan *Ideastore.co.uk* förbinder sig i ett löfte till invånarna att vara fullständigt kundorienterade. Vi funderar över om Idea Stores efter sin stora satsning och förändring i verksamheten nu känner sig trygga med att de erbjuder vad kunderna vill ha och att de marknadsorienterade strategierna gällde för själva utvecklingsarbetet men inte för de fortsatta dagliga rutinerna.

Johannisson (2006) menar att de diskurser som hon har identifierat i kulturpolitiskt förändringsarbete inte utesluter varandra utan de används och verkar parallellt i den kulturpolitiska argumentationen. Vi har redan tidigare applicerat Johannissons diskurser i vår diskussion om nya metoder för folkbibliotek och i diskussionen om folkbibliotekets värdegrund. Här återknyter vi till dem genom att påstå att det gamla,

traditionella hos biblioteken innefattas i välfärdsdiskursen och kvalitetsdiskursen och det nya, marknadsinriktade innefattas i alliansdiskursen. Välfärdsdiskursens och kvalitetsdiskursens bibliotek är tillgängligt för alla och vill med god kultur och folkbildning ge alla samhällsinvånare samma chans till ett bra liv och möjligheter att göra sig hörda i den demokratiska diskussionen. Alliansdiskursens bibliotek är ett val av många för individen i samhället och måste därför anpassas till det som efterfrågas eftersom det har hamnat i en konkurrenssituation. Vi menar att det hos Idea Stores finns en kvalitetsdiskurs då de säger sig ha förbättrat sina samlingar efter marknadsundersökningen och då de erbjuder lärande i olika former för att öka livskvaliteten hos invånarna i stadsdelen. Det finns också en välfärdsdiskurs som framhåller vikten av tillgänglighet. Alla invånare i stadsdelen ska lätt kunna besöka Idea Stores och på så sätt bli delaktiga i kulturutövande, kunskapsinhämtning och social samvaro. Alliansdiskursen hos Idea Stores lyfter fram hur individen gör egna val, först genom att påverka hur biblioteket ska se ut och därefter genom att välja ut biblioteket som informations- och kunskapskälla eller fritidssysselsättning framför andra. Vi menar att diskurserna inte utesluter varandra utan de används och verkar parallellt, vilket leder till vår slutliga uppfattning: Det finns motsättningar hos Idea Stores som bottnar i deras många roller och hur de påverkas av olika krafter. Men vi menar att det nya och det gamla trots det kan användas och verka parallellt. Vi menar att Idea Stores har använt sig av nya, marknadsinriktade metoder hämtade från den privata sektorn för att förstärka folkbibliotekets traditionella, demokratiska roll och för att kunna hålla kvar vid värdegrunden genom att stärka sin position i en konkurrensutsatt och föränderlig omvärld.

Enligt Audunson (1996, s. 51) är det inte helt enkelt för ett folkbibliotek att förändra sig i riktning mot mer marknadsinriktade strategier. Han menar att folkbiblioteket enligt en traditionell politisk legitimitet står för samhällsliga värden som härstammar från den politiska diskursen och från politiska beslut. Privata och offentliga organisationer skiljer sig på en avgörande punkt som påverkar hela förändringsarbetet: själva syftet med verksamheten. Ett folkbibliotek har som främsta uppdrag att verka i enlighet med alla medborgarnas intresse, i ett kollektivt, djupt demokratiskt och icke-kommersiellt syfte, medan de privata företagen har ett övergripande syfte, nämligen att gå med vinst. Här menar vi att den stora motsättningen finns som skapar problem när man överför idéer och metoder från den ena sektorn till den andra.

Audunson (1996, s. 50) ser det ökade trycket på att införa avgifter på folkbibliotek som ett resultat av den ökade marknadsorienteringen och här menar vi, utifrån exemplet Idea Stores, att det bibliotek som vill förändras men ändå hålla kvar vid den traditionella värdegrunden måste inta en restriktiv hållning. Hansson (2005, s. 29) skriver att en stor del av folkbibliotekens legitimitet bygger på en icke-kommersiell grund. Vi ser avgiftsfriheten på folkbiblioteken som en del av den demokratiska rättigheten för alla samhällsinvånare att få fri tillgång till information, en nödvändighet för att kunna ta del av det som händer i samhället och kunna göra sin röst hörd. När avgifter införs på folkbiblioteken styrs tillgången till tjänsterna av samhällsinvånarnas villighet och framförallt förmåga att betala. När ett kombinerat folkbibliotek och lärcentra som Idea Stores inför avgifter på en del av sitt utbud samt dessutom inför kraftigt avgiftsbelagda rundvisningar av själva verksamheten menar vi att de tummar alltför mycket på folkbiblioteksideologins avgiftsfrihet.

Folkbiblioteket är en stark institution styrd av institutionsspecifika villkor. Den engelska konsultgruppen Comedia skriver i samband med en utvärdering av det svenska GÖK-projektet på 1990-talet att folkbiblioteket som institution har svårt för att förändras och att förmågan att förändras beror på hur etablerad eller framgångsrik institutionen är och har varit genom åren: "Successful institutions /.../ have greater problems changing or adapting to change than unsuccessful institutions" (Comedia 1995, s. 7). De skriver vidare att det är särskilt svårt att inom institutionen folkbibliotek förändra vad de menar är en paternalistisk syn på användaren och som härstammar från den långtgående pedagogiska traditionen för alla allmänna kulturinstitutioner. I vår analys bedömde vi att vårt exempel Idea Stores verksamhet i stort utgår från folkbibliotekets värdegrund och att detta kan förklaras med att folkbiblioteket är en mycket stark institution där de institutionella principerna ligger djupt rotade och styr både dagliga rutiner och den övergripande uppfattningen om bibliotekets huvuduppgift och plats i samhället. Det enskilda biblioteket har att förhålla sig till dessa djupt rotade institutionella principer men, som vi diskuterade i vårt teoretiska kapitel, måste de också förhålla sig till tvingande krafter från stat och kommun och också till marknads-, eller samhällsinvånarnas, ökade krav. Detta är dilemmat för folkbibliotek vid förändring, att det enskilda folkbiblioteket måste förhålla sig till tre organisatoriska fält och därigenom påverkas av krafter från olika håll. Vi ser också i denna dragkamp mellan olika viljor slitningar mellan krafter som drar mot det traditionella sättet att arbeta och krafter som påkallar nya idéer och metoder. När Audunson (1996) i sin avhandling undersökte hur förändringar påverkar folkbibliotek var hans inledande teori att de personer som var mest aktiva inom professionen och folkbiblioteksområdet – det vill säga de som skrev artiklar, deltog i konferenser och aktivt påverkade folkbiblioteksområdets normer – var de som mest skulle sätta sig emot och kritisera förändringarna. Så visade inte resultatet, utan Audunson fann att just dessa "activists" var de som snabbast accepterade, utnyttjade och förespråkade förändringarna. Därför menar Audunson att dessa aktivister kommer att medverka till en isomorf förändring där det som imiteras kommer utifrån: "Taking it for granted that the activists will be more influential than the non-activists, it seems reasonable to hypothesize that their willingness to accept field-external standards and norms will foster a process of isomorphic change where the fundamental models of imitation are externally imported" (Audunson 1996, s. 188). Det enskilda biblioteket slits mellan olika krafter, men skulle kunna utnyttja dessa krafter i stället för att kämpa emot dem. Vår tolkning av Audunsons slutsats är att viljan och styrkan att utnyttja dessa krafter skulle kunna komma inifrån det enskilda folkbiblioteket, från aktivister inom yrkesgruppen bibliotekarier.

När samhällsinvånarna bjuds in att vara delaktiga i beslutsprocessen menar Audunson (1996, s. 50) att folkbiblioteken befarar en urholkning av sin unika kompetens. Men vi ifrågasätter denna skarpa linje som dras mellan marknadsanpassning och folkbibliotekets kompetens och menar att det ena inte behöver utesluta det andra. Det är trots allt så att folkbiblioteket finns till för folket, och idag när konkurrensen om folkets tid och intressen är komplex, som vi tidigare visat, ser vi det som ofrånkomligt att lyssna på dem som man vänder sig till med sin verksamhet. Sedan är det upp till folkbiblioteken vilka önskemål de ska ta till sig och hur de ska paketera det erbjudande de väljer att skapa utifrån samhällsinvånarnas behov och önskemål. Här kommer bibliotekariernas professionalitet och omdöme in i bilden – deras förmåga att finna lösningar som skapar ett attraktivt bibliotek som lockar till sig invånarna och samtidigt

tar tillvara på folkbibliotekets uppdrag som kulturpolitisk institution, med nyckelbegrepp som tillgänglighet för alla, avgiftsfrihet, delaktighet i samhället, yttrandefrihet och en levande demokrati, kulturell utveckling, kvalitet och mångfald i mediasamlingarna. Vi menar att det också är av yttersta vikt att bibliotekarierna samtidigt framhåller, eller marknadsför, sin kompetens, dels utåt gentemot samhällsinvånarna genom att informera om kompetensen och på vilket sätt den kan komma dem tillgodo, dels inåt för att stärka och befästa professionen, och dels uppåt, mot kommun och regering, för att inte riskera att ifrågasättas och ersättas av billigare arbetskraft med erfarenhet från serviceyrken.

Det är viktigt för folkbibliotekens legitimitet i samhället att inte bli en vindflöjel utan egen riktning, ett bibliotek som slits mellan krafter uppifrån, inifrån, utifrån. Ett sådant bibliotek, menar Enström (1995, s. 214), försöker utgå från minsta gemensamma nämnare för att finna det område som är gemensamt för alla intressenters uppfattning om bibliotekets identitet och sedan hålla sig inom det för att undvika konflikter. Det biblioteket intar en defensiv roll. Att biblioteket utgör en stark institution kan ses som positivt, eftersom det kan ge samhällsinvånarna en känsla av trygghet. Istället för att slitas mellan de olika krafterna och söka den minsta gemensamma nämnaren för dem alla, skulle biblioteket i stället kunna finna en balans mellan det traditionalistiska och det modernistiska och skapa en ny och tydlig profil utifrån de nya förutsättningarna. En profil som utmärker sig som värdeneutral i ett kommersialiserat samhälle och som gör det klart för invånarna att folkbiblioteket finns till för dem.

Slutligen gör vi en kort reflektion över vårt eget arbete under uppsatsens gång:

Vårt val av institutionell teori och nyinstitutionell teori tycker vi har varit till stor hjälp som verktyg i vår analys och allmänna förståelse av det vi har studerat. Dessa teorier har, tillsammans med Johannissons diskurser, hjälpt oss att sätta ord på det mer svårgripbara och abstrakta. Det har gett oss en bättre överblick och förståelse, och hjälpt oss att placera biblioteksförändring i ett större sammanhang.

När vi började fundera över vad vår uppsats skulle handla om och hur vårt problem skulle formuleras hade vi hela tiden en sak klart för oss – det skulle handla om Idea Stores i London eftersom detta nya sätt att tänka för folkbibliotek fascinerade oss. Nu i efterhand har vi insett att detta medvetna och tidiga val av fall, och att vi lät vårt fall formulera vårt problem, har försvårat arbetet med uppsatsen. En enklare väg kunde ha varit att först komma fram till att vi ville undersöka relationen folkbibliotekets värdegrund och användandet av nya metoder från affärsvärlden och att vi först därefter letade rätt på ett eller flera folkbibliotek i Sverige eller något annat land för en exemplifierande fallstudie. Valet av Idea Stores har fördjupat vår förståelse och kunskap, men inte på det sätt vi förväntade oss i början. Till exempel fick vi uppleva de mer negativa aspekterna av det marknadsinriktade synsättet när vi stötte på problem att skaffa fram det slags interna dokument vi ville undersöka. Vi trodde att svårigheterna kunde bero på att vi som kom från ett annat land hade felaktiga förväntningar på engelska förhållanden, och att det vi förväntade oss skulle vara offentligt och tillgängligt inte nödvändigtvis är det i andra länder. Men nu undrar vi om ovilligheten från organisationen att hjälpa oss kanske var ännu ett tecken på ett sätt att tänka som kommer från företag i den privata sektorn, där det inte är någon självklarhet att dela med sig av intern information till utomstående, även om det handlar om studenter som

gör en magisteruppsats. Efter det att fallstudien var avslutad fann vi att Idea Stores infört något som de kallade Idea Store Tours, där det gick att få tillgång till allt det material vi efterfrågat, men mot en hög avgift. Detta fick oss att ytterligare tro att Idea Stores är präglade av det affärsmässiga tänkandet, och vår positiva uppfattning om det marknadsinriktade fick sig en rejäl törn. Rent handfast fick vi lära oss att tänka kritiskt kring användandet av metoder och synsätt från den privata sektorn och det var nyttigt för oss. Idea Stores har också fått oss att förstå vikten av folkbibliotekets demokratiska uppgift i samhället då vi efterhand mer och mer insåg att det trots alla affärsmässiga metoder var detta som var Idea Stores ledstjärna. Vår inställning till att använda marknadsorientering och andra synsätt och metoder från den privata sektorn inom folkbiblioteksutveckling var till en början övervägande positiv, vilket lyste igenom i det vi skrev. Valet av Idea Stores som fall tvingade oss så småningom att tänka över andra aspekter, att balansera vår uppsats och att inta en kritisk hållning till det vi studerade i och med att vår inställning till Idea Stores under arbetets gång varit så ambivalent. Stundtals har vi varit starkt kritiska till dem, stundtals starkt positiva. Det är det positiva som trots våra svårigheter har dröjt sig kvar, och vi ser hur Idea Stores just genom att använda sig av nya metoder kan hålla kvar vid bibliotekets traditionella, av samhällsinvånarna efterfrågade, ideal.



## Källförteckning

### Muntliga källor

E-postintervju med Heather Wills, 2007-03-11.

### Observationer

Minnesanteckningar från besök i Idea Store Bow, 070301 (en torsdag), ca 16 – 17, i författarnas ägo.

Minnesanteckningar från besök i Idea Store Canary Wharf, 070303 (en lördag), ca 11.30 – 12.30, i författarnas ägo.

Minnesanteckningar från besök i Idea Store Chrisp Street, 070304 (en söndag), cirka 12.30 – 13.30, i författarnas ägo.

Minnesanteckningar från besök i Idea Store Whitechapel, 070301 (en torsdag) cirka 12 – 14, i författarnas ägo.

### Tryckta källor

Almqvist, Roland (2006). *New public management. Om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.

Andersson, Elisabet (2007). Öppet hus. I *Svenska Dagbladet*, 20 maj. (Elektronisk) Tillgänglig: < [http://www.svd.se/dynamiskt/kultur/did\\_15493957.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/kultur/did_15493957.asp) > (2007-06-12).

Apéria, Tony (2006). Brand reality model. Making and keeping promises. I Lagrosen, Stefan & Svensson, Göran (red.). *Marketing. Broadening the horizons*. Lund: Studentlitteratur, ss. 171-198.

Audunson, Ragnar (1999). Between professional field norms and environmental change impetus. A comparative study of change processes in public libraries. I *LISR*, vol. 21:4, ss. 523-552.

Audunson, Ragnar (1996). *Change processes in public libraries. A comparative project within an institutionalist perspective*. Diss. Högskolan i Oslo. Oslo: HiO-trykkeriet.

Aquilonius, Elisabeth och Jonsson, David (2006). *Utveckling och kontinuitet. En nyinstitutionell fallstudie av ett danskt folkbibliotek i förändring*. Magisteruppsats, BIVILs skriftserie 2006:1. Lund: Institutionen för Biblioteks- och informationsvetenskap

Baker, Sharon och Wallace, Karen (2002). *The responsive public library. How to develop and market a winning collection*. Englewood: Libraries Unlimited.

Barry, Andrew (1998). On interactivity, consumers, citizens and culture. I McDonald, Sharon (red.). *The politics of display. Museums, science, culture*. Oxon: Routledge, ss. 98-117.

*Bibliotekslagen* (1996). SFS 1996:1596. (Elektronisk.)  
Tillgänglig: < <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19961596.HTM> > (2007-04-25).

Black, Alistair (2000). *The public library in Britain 1914-2000*. London: The British Library.

Blomquist, Maria & Collovin, Yvonne (2006). *Likvärdig service börjar med ett gott bemötande. Folkbibliotekens beredskap inför 2010*. Magisteruppsats, BIVILs skriftserie 2006:3. Lund: Institutionen för Biblioteks- och informationsvetenskap.

Broadbent, Jane & Laughlin, Richard (2003). Public private partnerships. An introduction. I *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 16:3, ss. 332-341.

Brücker, Troels & Høy, Erik (2003). New public management. Udfordring eller trussel? I *Bibliotekspressen*, nr 1, ss. 6-9. (Elektronisk)  
Tillgänglig: < <http://www.bibliotekspressen.dk/artikel.asp?id=3580> > (2007-06-08).

CABE (The Commission for architecture and the built environment) (2004). *21st century libraries. Changing forms, changing futures*. London: CABE.

Cabinet office (2007). *Reaching out. An action plan on social exclusion*. (Elektronisk)  
Tillgänglig:  
< [http://www.cabinetoffice.gov.uk/social\\_exclusion\\_task\\_force/publications/reaching\\_out/reaching\\_out.asp](http://www.cabinetoffice.gov.uk/social_exclusion_task_force/publications/reaching_out/reaching_out.asp) > (2007-04-22).

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräas, Carin & Haglund, Lars (2001). *Marknadsundersökning. En handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Christensen, Tom & Laegreid, Per (2002). Symposium. Accountability, publicity & transparency new public management. Puzzles of democracy and the influence of citizens. I *Journal of Political Philosophy*, vol 10:3, ss. 267-295.

Christensen, Tom, Laegreid, Per, Roness, Paul G & Røvik, Kjell-Arne (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Lund: Liber.

CILIP (2007). *CILIP - The chartered institute of library and information professionals*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.cilip.org.uk> > (2007-04-25).

Comedia (1995). *Evaluating the GÖK project. The innovative capacity of the swedish library system*. Stockholm: Statens kulturråd. (Rapport från Statens kulturråd 1995:4.)

DCMS (1999). *Libraries for all. Social inclusion in public libraries. Policy guidance for local authorities in England*. London: DCMS. (Elektronisk) PDF-format. Tillgänglig: < <http://www.culture.gov.uk/pdf/socialin.pdf> > (2007-03-12).

DCMS (2001). *Building on PAT 10. Progress report on social inclusion*. London: DCMS. (Elektronisk) PDF-format. Tillgänglig: < <http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/E57F69D8-96FB-4C09-B2DF-27D9063A59E4/0/socialinclusion.pdf> > (2007-04-26).

DCMS (2003). *Framework for the future. Libraries, learning and information in the next decade*. London: DCMS. (Elektronisk) PDF-format. Tillgänglig: < [http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/32CEF585-20BF-4677-9410-3CEC7705C2A6/0/Framework for the Future1.pdf](http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/32CEF585-20BF-4677-9410-3CEC7705C2A6/0/Framework%20for%20the%20Future1.pdf) > (2007-03-13).

DCMS (2007). What we do – Libraries. I *DCMS. Department for culture, media and sport*. (Elektronisk) Tillgänglig: < [http://www.culture.gov.uk/what\\_we\\_do/Libraries/default.htm](http://www.culture.gov.uk/what_we_do/Libraries/default.htm) > (2007-04-26).

(DCMS 2007b). *New public library service standards*. London: DCMS. (Elektronisk) Tillgänglig: < [http://www.culture.gov.uk/Reference\\_library](http://www.culture.gov.uk/Reference_library) > (2007-04-26).

(DCMS 2007c). How are public libraries funded? I *DCMS. Department for culture, media and sport*. (Elektronisk) Tillgänglig: < [http://www.culture.gov.uk/what\\_we\\_do/Libraries/QuickLinks/FAQs/faq1.htm](http://www.culture.gov.uk/what_we_do/Libraries/QuickLinks/FAQs/faq1.htm) > (2007-04-26).

DiMaggio, Paul J & Powell, Walter W (1991). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality. I DiMaggio, Paul J & Powell, Walter W (red.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, ss. 63-82.

Enström, Peter (1995). Folkbibliotek i förändring. Nödvändighet, möjlighet eller bara tillfällighet. I Höglund, Lars (red.). *Biblioteken, kulturen och den sociala intelligensen*. Borås: Valfrid, ss. 205-217.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005). *Organisation och organisering*. Lund: Liber.

Forsberg, Christina & Wengström, Yvonne (2003). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur och Kultur.

Foss, Nicolai J & Knudsen, Thorbjörn (2003). The resource-based tangle. Towards a sustainable explanation of competitive advantage. I *Managerial and Decision Economics*, vol. 24:4, ss. 291-307.

Gram, Magdalena (red.) (2002). *ABM. Samverkan mellan arkiv, bibliotek och museer. En lägesrapport på uppdrag av regeringen från Kungl. biblioteket, Riksarkivet, Statens kulturråd och Riksantikvarieämbetet*. Stockholm: Kungl. biblioteket.

Gummesson, Evert (1984). *Resultatinriktad marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Gummesson, Evert (1998). *Relationsmarknadsföring. Från 4P till 30R*. Malmö: Liber.

Hallberg, Anette (2005) *Kundorienterad biblioteksverksamhet. En jämförelse mellan bibliotek och lärcentra i Sverige och England*. Linköping: Linköpings universitet, Avdelningen för kvalitetsteknik/IKP. (Rapport LiTH-IKP-R-1379) (Elektronisk)  
Tillgänglig: < <http://www.lansbibliotek.ostsam.se/Projekt/Folkbibliotekets+roll+i+vuxnas+larande/Rapporter.htm> > (2007-05-30).

Hampshire County Council (2006). *Discovery centres homepage*. (Elektronisk)  
Tillgänglig: < <http://www.discoverycentres.co.uk> > (2007-05-29).

Hansson, Joacim (2005). *Det lokala folkbiblioteket. Förändringar under hundra år*. Linköping: Mimer, Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.

Harrison, Paul James & Shaw, Robin (2004). Intra-organisational marketing culture and market orientation. A case study of the implementation of the marketing concept in a public library. I *Library Management*, vol. 25:8/9, ss. 391-398.

Hartley, Jo (2005). *Tower Hamlet's Idea Stores. Are they working? A study submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in librarianship*. Sheffield: The University of Sheffield.

House of Commons culture, media and sport committee (2005). *Public libraries. Third report of session 2004-05*. London: The Stationary Office Limited. (Elektronisk) PDF-format. Tillgänglig: < <http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200405/cmselect/cmcmds/81/81i.pdf> > (2007-05-20).

Hugemark, Agneta (1994). *Den fängslade marknaden. Ekonomiska experter om välfärdsstaten*. Diss. Lunds universitet. Lund: Arkiv Förlag.

Härnqvist, Lena (1995) *Krukmakaren i verkligheten. Om konsten att marknadsföra kultur. Exempelsamling*. Stockholm: Statens Kulturråd.

IFLA/Unesco (1994). *Unescos folkbiblioteksmanifest 1994*. (Elektronisk)  
Tillgänglig: < <http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/manif.htm> > (2007-05-30).

IFLA/Unesco (2001). *Public library service. IFLA/UNESCO guidelines for development*. München: Saur.  
(Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.ifla.org/VII/s8/news/pg01.htm> > (2007-05-30).

- Jepperson, Ronald (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. I DiMaggio, Paul J & Powell, Walter W (red.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, ss. 143-163.
- Johannisson, Jenny (2006). *Det lokala möter världen. Kulturpolitiskt förändringsarbete i 1990-talets Göteborg*. Diss. Högskolan i Borås och Göteborgs universitet. Borås: Valfrid.
- Krukmakaren i Delfi. Om konsten att marknadsföra kultur. En handbok*. (1991) Stockholm: Statens Kulturråd.
- Länsbibliotek Östergötland (2005). *Folkbibliotekets roll i vuxnas lärande. Rapport till KUR år 3*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.lansbibliotek.ostsam.se/Projekt/Folkbibliotekets+roll+i+vuxnas+larande/> > (2007-05-30).
- March, James G & Olsen, Johan P (1989). *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- MLA (2006). *Library buildings' survey. Final report*. (Elektronisk) PDF-format. Tillgänglig: < [http://www.mla.gov.uk/resources/assets/L/librarybuildings\\_10218.pdf](http://www.mla.gov.uk/resources/assets/L/librarybuildings_10218.pdf) > (2007-04-22).
- MLA (2007) People's network. I *MLA. Museums, libraries and archives council*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.mla.gov.uk> > (2007-04-22).
- Narver, John C & Slater, Stanley F (1990). The effect of market orientation on business profitability. I *Journal of Marketing*, vol. 54:4, ss. 20-36.
- Narver, John C & Slater, Stanley F (1999). Market-oriented is more than being customerled. I *Strategic Management Journal*, vol. 20:12, ss.1165-1169.
- Ormes, Sarah (2001). Public libraries focus. Lights out and silver boots on. I *Ariadne*, nr 27. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.ariadne.ac.uk/issue27/pub-lib/> > (2007-05-28).
- Patterson, Thomas (2001). Idea Stores. London's new libraries. I *Library Journal*, vol. 126:8, ss. 48-49.
- Pors, Niels Ole och Johannsen, Carl Gustav (2003). Library directors under cross-pressure between new public management and value-based management. I *Library Management*, vol. 24:1/2, ss. 51-60.
- Ristarp, Jan & Andersson, Lars G (2001). *Mitt i byn. Om det moderna folkbibliotekets framväxt*. Lund: Bibliotekstjänst.
- Rowley, Jennifer (1997). Focusing on customers. I *Library Review*, vol. 46:2, ss. 81-89.

Rowley, Jennifer (2001). *Information marketing*. Ashgate: Aldershot.

Rydén-Hamström, Anna (2003). *Folkbibliotek och resursfördelning. En jämförande studie av sju folkbibliotek i Uppsala kommun*. Magisteruppsats 2003:8. Borås: Bibliotekshögskolan i Borås.

Sen, Barbara (2006). Defining market orientation for libraries. I *Library Management*, vol. 27:4/5, ss 201-217.

Skålén, Per (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. I *The International Journal of Public Sector Management*, vol 17:3, ss. 251-263.

Stenquist, Bjarne (2003). *Är det på efterkälken Sverige åker? Folkbiblioteken behöver ett nationellt uppdrag*. Lund: Bibliotekstjänst.

Svensk Biblioteks förening (2006). *Vision och vilja. Verksamhetsplan 2006-2007*. Stockholm: Svensk biblioteks förening.

Tower Hamlets Borough Council (2002). *The Idea Strategy. A library and lifelong learning strategy for Tower Hamlets*. London: Tower Hamlets Borough Council. (Elektronisk) PDF-format. Tillgänglig: < <http://www.ideastore.co.uk/index/PID/41> > (2007-04-18).

Tower Hamlets Borough Council (2000-2004) *Idea Magazine. The magazine for learning, library and information in Tower Hamlets*. London: Tower Hamlets Borough Council, nr 2-17.

Tower Hamlets Borough Council (2007) *Ideastore.co.uk*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.ideastore.co.uk> > (2007-04-18).

Widebäck, Göran (1992). Serviceperspektiv för förnyelse. I Blomberg, Barbro & Widebäck, Göran (red.). *Biblioteket som serviceföretag. Kunden i centrum*. Stockholm: Forskningsrådsnämnden. (Rapport – Forskningsrådsnämnden 92:4), ss. 135-157.

Wills, Heather (2003). An innovative approach to reaching the non-learning public. The new Idea Stores in London. I *The New Review of Libraries and Lifelong Learning*, vol. 4:1, ss. 107-120.

Zetterlund, Agneta (2004). *Att utvärdera i praktiken. En retrospektiv fallstudie av tre program för lokal folkbiblioteksutveckling* Diss. Högskolan i Borås och Göteborgs universitet. Borås: Valfrid.