

KOMPETENS SOM LOCKBETE

**En studie i lokala och centrala
biblioteksföreträdares syn på
marknadsföring av
bibliotekariekompetens
gentemot lokala politiker**

**Ingela Agert
Henrik Tegström**

Examensarbete (20 poäng) för magisterexamen i Biblioteks- och informationsvetenskap vid Lunds universitet.
Handledare: Göran Widebäck och Stina Stensson

BIVILs skriftserie 1999:1
ISSN 1401-2375

© Lunds universitet. Biblioteks- och informationsvetenskap 1999

Title in English:

Competence as a lure – A study in local and central library representatives' views on marketing librarian competence to local politicians

Abstract

The aim of this study is to explore if and how library managers market their competence in communication with local politicians. It is also our aim to find a definition of the competence of librarians. The report identifies and describes problems and possibilities with marketing of competence to politicians on the basis of one Swedish municipality's library managers. In order to fulfil this aim we have used a literature study on marketing, competence, the political process and the librarian profession. We have also carried out an empirical study where we interviewed ten library managers in one municipality, seven politicians in the same municipality and ten representatives for central professional organisations mainly in Sweden.

The results are that most library managers don't market their competence because they don't believe in marketing competence. We have also found that a useful definition of librarian competence is missing. The central representatives find it important to market librarian competence. The library managers don't think that politicians are interested to know about their competence, but on the contrary the politicians do want to know about librarians competence. Some of the central organisations offer strategies on how to market librarians' competence to politicians, but only one of the library managers knew about it.

Our conclusions are that if the ideas of the central representatives are to take root in library managers, the central representatives must use internal marketing. Librarians must define and market their own competence in order to bridge the gap between what politicians believe that librarians do and what librarians actually do. Finally the information about strategies that central organisations offer don't reach the library managers.

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	<i>Problembakgrund.....</i>	3
1.2	<i>Syfte och frågeställningar.....</i>	5
2	Metod.....	6
2.1	<i>Metodgenomgång.....</i>	6
2.1.1	<i>Litteraturstudien</i>	6
2.1.2	<i>Den empiriska studien</i>	7
2.2	<i>Avgränsningar, tillförlitlighet och anonymitet</i>	9
2.3	<i>Kommunen vi studerat</i>	9
3	Litteraturstudien.....	11
3.1	<i>Marknadsföring – en bakgrund.....</i>	11
3.1.1	<i>Marknadsföring ur olika aspekter.....</i>	11
3.1.2	<i>Bibliotekariers syn på marknadsföring</i>	12
3.1.3	<i>Marknadsföring på svenska bibliotek – en tillbakablick.....</i>	13
3.2	<i>Kompetens.....</i>	14
3.2.1	<i>Definition av kompetens.....</i>	14
3.2.2	<i>Bibliotekariekompetens</i>	17
3.2.3	<i>Synliggörande av kompetens</i>	20
3.2.4	<i>Vikten av att marknadsföra kompetens.....</i>	21
3.2.5	<i>Jämförelse med annan yrkesgrupp: sjuksköterskorna.....</i>	22
3.3	<i>Marknadsföring av bibliotekariekompetens</i>	24
3.3.1	<i>Omvandling av kompetens till en ’ny tjänst’</i>	24
3.3.2	<i>Intern marknadsföring</i>	26
3.4	<i>Målgruppen politiker.....</i>	28
3.4.1	<i>Långsiktig relation med identifierade nyckelpersoner</i>	28
3.4.2	<i>Vikten av att bibliotekariers marknadsföring riktas mot politiker</i>	30
3.4.3	<i>Information om kunden styr budskapet</i>	32
3.4.4	<i>Möjligheten att påverka politiker i beslutsprocessen</i>	35
4	Resultat av den empiriska studien	37
4.1	<i>Marknadsföring av bibliotekariekompetens</i>	37
4.1.1	<i>Definition av bibliotekariekompetens.....</i>	37
4.1.2	<i>Synen på att marknadsföra kompetens.....</i>	39
4.1.3	<i>Marknadsföring av bibliotekariekompetens idag</i>	43
4.2	<i>Målgruppen politiker.....</i>	45
4.2.1	<i>Relationens funktion.....</i>	45
4.2.2	<i>Politikers intresse för och kunskap om bibliotekariekompetens.....</i>	46
4.2.3	<i>Strategier för att nå fram till politiker</i>	49
5	Analys.....	53
5.1	<i>Marknadsföring av bibliotekariekompetens</i>	53
5.1.1	<i>Definition av bibliotekariekompetens.....</i>	53
5.1.2	<i>Synen på att marknadsföra kompetens.....</i>	54
5.1.3	<i>Marknadsföring av bibliotekariekompetens idag</i>	56

5.2	<i>Målgruppen politiker</i>	57
5.2.1	Relationens funktion.....	57
5.2.2	Politikers intresse för och kunskap om bibliotekariekompetens.....	59
5.2.3	Strategier för att nå fram till politiker.....	60
6	Slutsatser	62
7	Slutdiskussion	64
8	Framtida studier	69
9	Källförteckning	70
9.1	<i>Refererade källor</i>	70
9.1.1	Skriftliga källor.....	70
9.1.2	Opublicerade källor.....	73
9.1.3	Muntliga källor.....	74
9.2	<i>Ej refererade källor</i>	74
10	Bilagor	76
10.1	<i>Bilaga 1 Frågor till bibliotekschefer</i>	76
10.2	<i>Bilaga 2 Frågor till centrala företrädare</i>	76
10.3	<i>Bilaga 3 Frågor till politikerna och kundenscheferna</i>	77

1 Inledning

Detta kapitel tar upp studiens problembakgrund, syfte och frågeställningar.

1.1 Problembakgrund

Idén till att göra den här studien föddes i mitten av vår utbildning till bibliotekarier. Vi skulle göra en strategisk plan för ett bibliotek och momentet inleddes med att studera olika biblioteks verksamhetsberättelser. Verksamhetsberättelser skrivs med bland andra politiker som målgrupp och är vad vi menar därmed ett sätt att marknadsföra sig mot politiker. Chantre och Holmqvist, som gjort en undersökning av huruvida verksamhetsberättelser visar en rättvisande bild av biblioteken, menar även de att verksamhetsberättelsen är ett sorts marknadsföring.¹ Vid vår analys av några verksamhetsberättelser lade vi märke till att bibliotekspersonalen inte stod omnämnd trots att personalen med sin kompetens borde vara en av bibliotekets viktigaste resurser och därmed också nämnas i texten. Chantre och Holmqvist säger att:

”Kompetens är som vi tidigare påpekat en viktig immateriell resurs för kunskapsintensiva organisationer som går att mäta och redovisa. Som vi ser det är det för biblioteket möjligt att införa denna typ av redovisning i sin verksamhetsberättelse.”²

Det slog oss att även i biblioteks olika presentationsmaterial utelämnas personalen; ’bibliotek’ nämns i var och varannan mening men sällan ’bibliotekarier’ eller någon annan av bibliotekets personal. Vi bestämde oss för att undersöka detta ’fenomen’ närmre och då med fokus enbart på hur personalgruppen bibliotekariers kompetens marknadsförs mot kommunpolitiker.

Redan 1947 insåg Greta Linder nödvändigheten av att genom ”den moderna reklamtekniken” nå politikerna eftersom deras beslut är avgörande för vilka resurser biblioteket ska tilldelas.³ Peter Hamon menar att det i och med IT-samhället och informationsexplosionen är än viktigare för folkbibliotekspersonalen att marknadsföra sig just mot politiker för att biblioteket över huvud taget ska fortsätta att existera. Hamon fortsätter med att säga att valet ligger hos bibliotekspersonalen; att antingen marknadsföra sig mot politiker och därmed stanna kvar med verksamheten eller att inte marknadsföra sig och därmed riskera att slås ut.⁴ Vid en diskussion på en workshop⁵ om ’Bibliotekariers kompetens ur uppdragsgivarens perspektiv’ sades att:

¹ Anna Chantre och Magnus Holmqvist, *En rättvisande bild av biblioteket? – om folkbibliotekens verksamhetsberättelser* (BIVIL, opublicerad) s. 68.

² Ibid s. 41

³ Greta Linder, *Bibliotekarieyrket – En orientering för aspiranter och biblioteksstyrelser* (Örebro, Sveriges allmänna biblioteksförnings småskrifter nr 24, 1947) s.7.

⁴ Peter Hamon, *Marketing and the political environment* (Library Trends 1995:43(3)) s. 448.

⁵ Denna workshop var en av fem valbara vid Konferensen ”Finn vägen till framtiden” som arrangerades av BIVIL-studenter hösten 1995.

”bibliotekarier måste lära sig att prata med politiker även när det inte är direkta akutsituationer som t ex när en filial är nedläggningshotad”⁶

Den politiker som inledde workshopen påpekade att i en nämnd och förvaltning med ansvar för många olika verksamheter:

”finns givetvis ett unikt kunnande hos bibliotekarien, om hon – eller han - visar framfötterna! // En bibliotekarie på hugget kan givetvis bli nyckelpersonen i en sådan organisation.”⁷

Enligt denna politiker hänger det alltså på bibliotekarierna själva att visa upp för politikerna vad de kan.

Herbert S. White kritiserade 1982 i detta fall American Library Association’s PR-kampanjer för att de ”sells libraries but doesn’t feature or even mention librarians”⁸. ALA tog kritiken till sig och hade 1989 en kampanj som lade fokus på att:

”promote awareness of the librarian as a professional, to make people think ‘information’ and ‘librarian’ the same way they think ‘doctor’ when they’re sick or ‘lawyer’ when they have legal problems.”⁹

Sjuksköterskorna i Sverige hade 1993 en reklamkampanj¹⁰ med syfte att bli marknadsföra sin kompetens, men bibliotekarierna har aldrig haft någon motsvarande kampanj i Sverige.

Lena Olsson säger i en sammanfattning av en konferens om bibliotekarierollen:

”Bibliotekariens roll är institutionsbunden. Bibliotekarien blir därför mer osynlig än de traditionella professionerna som läkare och advokater. Sådana yrkesgrupper har ofta mer individualiserade roller. Deras kompetens tycks också vara något som är personlig kompetens, som fortfarande representeras av läkaren mer än av sjukhusystemet.”¹¹

Olsson säger visserligen att rollen är institutionsbunden, men måste det verkligen vara så? 1989 skrev Cosette Kies en artikel i *Catholic Library World* om att bibliotekarier behöver marknadsföra sin kompetens. Kies menar att biblioteksföreträdarna till största del har ägnat sig åt institutionell marknadsföring där biblioteket och dess resurser har marknadsförts, bara det att resursen ’personal’ har glömts bort i denna marknadsföring.¹²

Även i Sverige har marknadsföringsinsatser varit inriktade på institutionen biblioteket och dess verksamhet. Det är nog inte många i vårt samhälle som inte vet vad ett folkbibliotek är, den institutionella marknadsföringen har verkligen varit slagkraftig. Men tiderna förändras, just nu finns t ex ett väl uttalat behov av någon med kompetens att bringa ordning i och navigera i det informationskaos som råder i informations- och kunskapssamhället, inte minst på Internet. Detta är en kompetens som bibliotekarier har

⁶ Finn vägen till framtiden – Konferensrapport (BIVIL:s skriftserie 1995:1, Lund: Lunds universitet; Biblioteks- och informationsvetenskap, 1995) s. 80

⁷ Ibid s. 78

⁸ Citatet är hämtat ur Roma M Harris, *Librarianship – the erosion of a woman’s profession*. (Norwood, N.J.: Ablex 1992) s. 92

⁹ Ibid

¹⁰ Jan Thomasson, (Vårdfacket. Tidning för vårdförbundet SHSTF 6/1996) s. 6f

¹¹ Harry Järv (red.), *Bibliotekarieryket – Tradition och förändring* (Stockholm: Carlssons: 1991) s. 171

¹² Colette Kies, *Marketing the librarian – the weakest link in the chain* (Catholic library world, 1989 July/Aug 1989) s.25

men som är okänd för de flesta. Hur kan bibliotekarierna informera om sin kompetens? Hur många *kommunpolitiker* vet att bibliotekarier är exempelvis informations-specialister? Varför framför bibliotekarierna inte sin kompetens som en resurs i en strategisk marknadsföring mot kommunpolitiker?

1.2 Syfte och frågeställningar

Huvudsyftet för studien är att undersöka synen, hos lokala och centrala biblioteks-företrädare, på marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker. Syftet är också att undersöka i vad mån och på vilket sätt folkbibliotekarier marknadsför sin kompetens gentemot lokala politiker. I syftet ligger dessutom att redogöra för vad bibliotekariekompetens utgörs av och till sist att redogöra för formella och informella kontakter mellan biblioteksföreträdare och politiker i en kommun.

Studien identifierar och beskriver problem och möjligheter med marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot politiker, med utgångspunkt utifrån en specifik kommuns lokala biblioteksföreträdare och det stöd de får ifrån centrala biblioteks-företrädare.

För att uppnå studiens syfte definierar vi följande frågeställningar:

A Marknadsföring av bibliotekariekompetens

- 1 Hur definieras kompetens respektive bibliotekariekompetens?
- 2 Vilken syn finns bland biblioteksföreträdare till att marknadsföra bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker?
- 3 I vad mån och på vilket sätt marknadsförs bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker i dag?

B Mågruppen politiker

- 1 Hur ter sig lokala biblioteksföreträdarens formella och informella kontakter med lokala politiker?
- 2 Vad har lokala politiker för intresse för och kunskap om bibliotekariekompetensen?
- 3 Vilka strategier finns lokalt och centralt för hur bibliotekariekompetens kan marknadsföras gentemot lokala politiker?

C Diskussionsfråga

Vilka möjligheter och problem finns, utifrån denna studies resultat, av en framtida marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker?

2 Metod

Detta kapitel har en genomgång av hur vi gått tillväga med metod, avgränsningar, tillförlitlighet, anonymitet och en kort beskrivning av den kommun vi studerat.

2.1 Metodgenomgång

Vår studie har två delar. Den första delen är en litteraturstudie och den andra delen är en empirisk studie.

2.1.1 Litteraturstudien

Det finns ingen litteratur som explicit talar om 'kompetensmarknadsföring'. Då fokus i denna studie är i vad mån och på vilket sätt bibliotekariekompetens marknadsförs gentemot målgruppen lokala politiker har vi i litteraturstudien inriktat oss på de teorier som på något vis behandlar detta.

Vi började med att reda ut begreppet marknadsföring genom att väldigt kortfattat redogöra för olika definitioner och olika typer av marknadsföring. Vidare har vi sett vilken typ av marknadsföring som använts på biblioteken och vilken syn på marknadsföring bibliotekarier har.

Vi har använt oss av kompetensteorier för att få en bild av hur kompetens i allmänhet definieras. Axelssons *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling* beskriver ett antal principer för inläring, med fokus på motivationens betydelse för inhämtandet av ny kunskap. I Söderströms *Det svåråtgångade kompetensbegreppet* visar orden 'resurs' och 'egenkontroll' ett sätt för medarbetare att klara av mer individualiserade arbetsuppgifter. I Åkerbergs *Kompetens - den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet* diskuteras de delar som kompetensen uppstår ur, och påverkar arbetets resultat. Ahrnell och Nicou har en beskrivning av kompetens som vi fäste oss vid för att den på ett så tydligt sätt illustrerar vad kompetens är.

Vi har inte kunnat finna någon entydig definition av bibliotekariekompetens. Vi har sökt efter en definition av bibliotekariekompetens som innehåller kompetensbegreppets alla delar sett utifrån Ahrnell och Nicous definition, men ej funnit någon. Det närmaste var Special Libraries definition som vi har utgått ifrån som ett exempel på hur en kompetensdefinition skulle kunna se ut även för bibliotekarier på folkbibliotek.

Anttilas *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process* har vi funnit mycket användbar då den visar på vikten av att varje medarbetare synliggör och sätter ord på den egna kompetensen. Anttila har också en metod för hur kompetensen synliggörs. Anttila bygger sitt resonemang till största del på praktisk erfarenhet vilket vi fann användbart som komplement till de teoretiska studierna.

Vi använder oss av Kotlers 'Utveckling av en ny produkt' för att visa hur kompetens kan göras 'kommersiellt', dvs något som kommer att efterfrågas av kunderna. Just vid utvecklingen av en ny produkt/tjänst är den interna marknadsföringen betydelsefull, vilket Arnerup-Cooper och Edvarsson visar i *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

Vi redogör sedan för tankar och teorier kring varför det är så viktigt att marknadsföra sig och sin kompetens mot just politiker.

Vi går närmre på hur den externa marknadsföringen av kompetens kan gå till gentemot lokala politiker. Vi använder synsättet i Frankelius "*Kirurgisk*" marknadsföring som grund, dvs att ta reda på för företaget betydelsefulla personer och fokusera på dessa. Vi har använt oss av Gummessons *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 3OR* där teorier kring relationens funktion i marknadsföring beskrivs och där vi hittade motiveringar till varför politikerna är så viktiga att inleda relationer med ur ett marknadsföringsperspektiv.

Ahrnell och Nicous *Kunskapsföretagets marknadsföring* har varit mycket användbar när vi ville visa på hur kompetens kan marknadsföras, eftersom 'kunskap' ingår i begreppet 'kompetens'. När det gäller målgruppen politiker ville vi reda ut hur beslutsprocessen i en kommun går till och hur en bibliotekschef i sin roll som tjänsteman kan påverka politikerns beslut. Jönssons *Kommunal organisation – från programbudgetering till kommunalnämnder* har vi använt som grund med små kompletteringar från litteratur inom statsvetenskap. Vi har dessutom tagit fasta på Hamons strategi gentemot politiker i artikeln *Marketing and the political environment* hämtad ur *Library Trends*.

Att i litteraturstudien enbart använda litteratur som berör biblioteket hade inneburit en något mager teoretisk bas för studien, eftersom det finns väldigt lite litteratur om bibliotek kring det vi i denna studie syftar att undersöka. Den metafor som Göran Widebäck använder för bibliotek, att se på biblioteket "som om det vore ett företag"¹³, vidgar vyerna och gör att den litteratur och de teorier som vi valt som grund för litteraturstudien kan appliceras även på ett bibliotek. Grundat på Widebäck's metafor inbegrips i denna studie därmed 'bibliotek' alltid i termen 'företag'.

2.1.2 Den empiriska studien

Den andra delen av studien är en empirisk studie över hur cheferna för biblioteken i en kommun ser på att marknadsföra bibliotekariekompetens gentemot politiker. Eftersom vi fann att huvudbiblioteket hade en lite annorlunda situation än kommunalnämnder biblioteken intervjuade vi även chefen för huvudbiblioteket i en annan kommun som också har kommunalnämnder¹⁴ för att få en lite klarare bild av hur huvudbibliotekens situation ser ut.

¹³ Barbro Blomberg (Red.) och Göran Widebäck (Vet.red.), *Biblioteket som serviceföretag – Kunden i centrum* (Stockholm: Forskningsrådsnämnden 1992) s. 7

¹⁴ I detta fall kallas kommunalnämnderna för stadsdelsnämnder, vilka fyller samma funktion som kommunalnämnder. Se avsnitt

Vi har använt oss av halvstrukturerade intervjuer som metod för datainsamlingen. Denna metod ansåg vi vara den bästa eftersom vi var intresserade av att få åsikter och inställningar. Det var viktigt att låta bibliotekscheferna styra samtalet och därför var aldrig enkäter aktuella eftersom de svarande blir för uppstyrda av de fasta frågorna och enkätens fyrkantiga karaktär. Varje intervju med bibliotekscheferna har tagit 30-60 minuter att genomföra. Till formen har intervjuerna snarare varit mer av resonerande än utfrågande karaktär, även om vi har baserat intervjun på i förväg uppskrivna frågor. Att åstadkomma helt identiska intervjuer upptäckte vi snart var svårt, beroende på hur samtalen förlöpte vilket därmed också ledde till olika följdfrågor; dock är kärnfrågorna återkommande vid varje intervjutillfälle. I den första delen av intervjun frågade vi många enkla och grundläggande frågor kring hur kommunikationen med politiker fungerar. Denna fas i intervjun var en uppvärmningsfas inför det som vi ansett var intervjuens kärna: marknadsföringen av bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker.

Vi har för varje kommun del även gjort korta telefonintervjuer med kommundelschefen och med en politiker, i bästa fall en kontaktpolitiker¹⁵ ur kommundelsnämnden, KDN¹⁶. Frågorna till politiker och KDN-chefer har ställts via telefon och har varit mer slutna till karaktären. Utrymmet till broderingar och utvecklingar har medvetet hållits kort; i detta fall har vår avsikt varit att stämma av bibliotekariernas påståenden snarare än att förhöra oss om politikernas och tjänstemännens heltäckande syn på bibliotekarie och biblioteksverksamheten i stort.

Som ett komplement till den lokala studien har vi undersökt hur centrala bibliotekarieförbund, föreningar och liknande ställer sig till att marknadsföra bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker. Vi har talat med företrädare för DIK-förbundet¹⁷, SKTF, BF, SAB, SAB:s PR-kommitté, BIVIL och BHS¹⁸. Vi har också talat med företrädare för ett bibliotek i Finland och för Norges Bibliotekarförbund för att få närliggande länders biblioteksföreträdares¹⁹ syn på frågan också. Vi har antingen gjort korta, strukturerade telefonintervjuer eller haft kontakt via e-mail. I enstaka fall har gjort en kort strukturerad intervju. Dessa intervjuer har tagit mellan 10-30 minuter och är inte alls så omfattande som de med bibliotekscheferna.

Vi har utfört de två första intervjuerna i varje intervjugrupp: bibliotekschefer, politiker/KDN-chefer och centrala biblioteksföreträdare, som pilotintervjuer för att se att våra frågor fungerade och inte missförstods, var för snäva eller var för luddiga. Då vi märkte att frågorna fungerade och vi inte behövde omformulera dem ansåg vi att pilotintervjuernas resultat kan redovisas tillsammans med det övriga materialet. Vi har alltså inte skilt ut de sex pilotintervjuernas resultat.

¹⁵ En politiker som har ansvar för en viss verksamhet i en kommundelsnämnd kallas för kontaktpolitiker.

¹⁶ I fortsättningen kommer förkortningen KDN att användas för kommundelsnämnd.

¹⁷ Fortsättningsvis i texten kommer vi att förkorta DIK-förbundet till enbart DIK.

¹⁸ Förkortningarna betyder följande: Dokumentation information kultur (DIK-förbundet), Svenska kommunaltjänstemannaförbundet (SKTF), Bibliotekarieförbundet (BF), Sveriges allmänna biblioteksörening (SAB), Biblioteks- och informationsvetenskap i Lund (BIVIL), Bibliotekshögskolan (BHS).

¹⁹ Vi har även tillfrågat en biblioteksföreträdare från Danmark som inte hade möjlighet att svara på frågorna.

Till sist har vi sammanfogat teori och empiri i en analys för att se tillgångar och brister på lokal och central nivå respektive samordningen dem emellan utifrån ett teoretiskt perspektiv. Utifrån dessa resultat har vi dragit slutsatser och slutligen har vi fört en diskussion kring resultaten.

Vi har valt att kalla de verksamhetsansvariga på huvudbiblioteken för 'huvudbibliotekschefer' och på de fd filialerna för 'bibliotekschefer'.

Med 'bibliotekariekompetens' avser vi i denna studie den bibliotekariekompetens som behövs på ett folkbibliotek.

2.2 Avgränsningar, tillförlitlighet och anonymitet

Den empiriska studien är avgränsad geografiskt såtillvida att vi endast undersöker en kommuns alla kommundelsbibliotek samt dess huvudbibliotek och som ett komplement ytterligare en kommuns huvudbibliotek. Vi har utifrån syfte och frågeställningarna endast undersökt personalgruppen 'bibliotekarier' och övriga personalgruppers kompetens inkluderas alltså ej i denna studie. Vi har endast talat med cheferna på biblioteken, inte övriga bibliotekarier.

Tillförlitligheten för den empiriska studiens resultat är utmärkt då vi har gjort en totalundersökning av en kommun och då vi under intervjuerna har penetrerat frågeställningarna ur olika synvinklar för att få fram eventuella glidningar i informanternas resonemang. Vad gäller politikerna/KDN-chefer var intervjuerna väldigt korta, vilket gör att vi får ta deras svar som indikationer på vad politiker och KDN-chefer tycker. Begränsningen till en kommun gör dock att vi inte kan generalisera resultaten till att gälla för hela landet.

Ett par av informanterna var tveksamma till att offentliggöra sina namn, så vi har valt att utelämna personuppgifter. Vi har valt att använda det personliga pronomenet 'hon' för att undvika identifiering av personer. Vi har också valt att utelämna vilken kommun vi undersökt och därför hållit informationen om kommunen kortfattad.

2.3 Kommunen vi studerat

Vi valde en kommun som var indelad i kommundelar eftersom då alla bibliotekschefer själva borde ha politikerkontakt. Politikerna bor oftast själva i den kommundel de verkar i och chansen att få en nära och bra relation till politikern borde vara maximal. Att vi valde att bara studera en kommun beror på antagandet att bibliotekscheferna sinsemellan har en nära kontakt eftersom de tidigare tillhört samma biblioteksorganisation. Vi har intervjuat bibliotekscheferna för alla bibliotek i kommunens alla kommundelar utom en²⁰. Alla bibliotekschefer är fackutbildade bibliotekarier.

²⁰ I en av kommundelarna ville inte bibliotekschefen ställa upp vilket vi givetvis respekterar. Vi avstod därför ifrån att intervjua politiker och kommundelschef i denna kommundel.

Kommunen är en stor svensk kommun²¹ som under en kortare period varit indelad i kommundelsnämnder. Samtidigt som KDN infördes försvann kommunens dåvarande Biblioteksnämnd och istället infördes en Kultur- och Fritidsnämnd under vilken huvudbiblioteket hamnade. De fd filialerna hamnade i kommundelarna under KDN. Varje KDN fick av kommunfullmäktige delegerat ansvar för sin kommundels biblioteksverksamhet vid sidan av skola, barnomsorg, äldreomsorg, fritid och annan kulturverksamhet.

Det andra huvudbiblioteket ligger också i en stor svensk kommun. Indelningen av kommunen i kommundelar och hur huvudbiblioteket och dess filialer delades upp, genomgick en liknande process som kommunen ovan.

²¹ Kommunen har cirka 90.000 invånare.

3 Litteraturstudien

I detta kapitel redovisas litteraturstudien över marknadsföring, kompetens och marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot målgruppen politiker.

3.1 Marknadsföring – en bakgrund

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för olika aspekter på marknadsföring och hur bibliotekarier uppfattar marknadsföring. Dessutom kommer vi i en historisk tillbakablick att redogöra för den marknadsföring som utförts på biblioteken i Sverige.

3.1.1 Marknadsföring ur olika aspekter

Kotler definierar marknadsföring som

”a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.”²²

Marknadsföring är enligt Kotler mer än bara verktygen. Bakomliggande ’philosophy’, dvs synsätt och värderingar, är det som ger företagets anställda vägledning.²³

Axelsson definierar marknadsföring som ett samspel som syftar till att överbrygga avstånd mellan de olika aktörerna i ett ekonomiskt system. Axelsson talar vidare om marknadsföringsprocessen som ur företagets synvinkel består i att:

1. Identifiera behov och efterfrågan hos kunderna
2. Utifrån dessa behov konkretisera produkter/tjänster som uppfyller behoven
3. Tillgängliggöra och medvetandegöra dessa produkter/tjänster hos kunderna.²⁴

Ahrnell och Nicou inbegriper: ” alla åtgärder som syftar till att skapa och behålla en kund.”²⁵ i marknadsföringsbegreppet. I en handbok för marknadsföring på kulturområdet påpekas att marknadsföring är långt mer än bara reklam och att marknadsföring på kulturområdet innebär allt ifrån beslut om inriktning på verksamheten till kontakt med kunderna: ”Marknadsföring är en klaviatur och inte en visselpipa.”²⁶

Några exempel på olika typer av marknadsföring är:

²² Philip Kotler, *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc. 1996) s.6

²³ Birgitta Arnerup-Cooper & Bo Edvardsson, *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik* (Lund: Studentlitteratur, 1998) s. 18

²⁴ Björn Axelsson, *Professionell marknadsföring* (Lund: Studentlitteratur 1996b) s.26 ff

²⁵ Britt-Mari Ahrnell och Monica Nicou, *Kunskapsföretagets marknadsföring* (Malmö: Liber-Hermods 1989) s.14

²⁶ *Krukmakaren i Delphi – Om konsten att marknadsföra kultur. En handbok.* (Stockholm: Statens kulturråd 1991) s. 30

- Marketing mix, med de fyra P:na (produkt, pris, plats, påverkan), där fokus ligger på enskilda affärstransaktioner. Företaget utarbetar, utifrån de fyra P:na, en mix av konkurrensmedel.²⁷
- Tjänstemarknadsföring har fokus på tjänster istället för produkter, och den interna marknadsföringen är av avgörande betydelse.²⁸
- Direktmarknadsföringen fokuserar en dialog med specifika personer, anpassade budskap och datorstödd kundförsäljning.³⁰
- I industriell marknadsföring har perspektivet flyttats från konsumenter och hushåll till marknadsföring mot andra organisationer.³¹
- Relationsmarknadsföring³² där fokus ligger på relationer och nätverk. Det är viktigt att se affärsrelationerna som långsiktiga.³³

Utveckling av marknadsföring har inte inneburit att de gamla teorierna förkastats utan snarare att allt fler aspekter tas in under begreppet marknadsföring.³⁴

3.1.2 Bibliotekariers syn på marknadsföring

I *Krukmakaren i Delfi*, som är en marknadsföringshandbok för kultursektorn, är författaren medveten om att begrepp som marknadsföring, produkt, konkurrens och liknande ännu inte är riktigt rumsrena inom kultursektorn. Fortfarande är det många som inte vill se sin kulturverksamhet i ett kommersiellt sammanhang. En förändring är dock på gång.³⁵

Mariam Ginman diskuterar personalens attityder inom biblioteksväsendet utifrån en undersökning av 25 vetenskapliga bibliotek i Finland, vars chefer intervjuades. Undersökningen analyserade bibliotekens strategier, situation, strukturer och beslutsfattande. Det intressanta för denna studie är främst bibliotekens strategier och personalens attityd till dessa.³⁶

Inställningen till att använda seriös marknadsföring som strategi för att exempelvis upplysa om bibliotekens service var överlag negativ bland de intervjuade bibliotekscheferna. Man använde hellre andra termer för liknande sysselsättningar, men framför allt var man tillfredsställd med den rådande situationen: det behövdes inte någon marknadsföring. Likaså var intresset för 'användarstudier' eller 'analyser av handlingsmiljön', något som vi kallar omvärldsanalys i vår studie, svagt.³⁷

²⁷ Arnerup-Cooper & Edvardsson s. 16

²⁸ Se kapitel 3.2.2

²⁹ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998 s. 21 f

³⁰ Per Frankelius, "Kirurgisk" marknadsföring (Malmö: Liber-Hermods 1997) s.17 f

³¹ Evert Gummesson, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* (Malmö: Liber ekonomi 1998) s. 302

³² Se nedan kapitel

³³ Se nedan kapitel

³⁴ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998 s. 16 ff

³⁵ *Krukmakaren i Delfi* 1991 s. 21 ff

³⁶ Blomberg och Widebäck 1992 s. 79

³⁷ Ibid s. 81 f

På vilket sätt agerade bibliotekscheferna för att påverka sin omvärld och handlingsmiljö? Generellt sett var de i allmänhet mest förändringsbenägna cheferna positivt inställda till att vilja bearbeta sin omgivning och kundkrets, medan de chefer som inte var lika förändringsbenägna valde en passiv ståndpunkt.³⁸

Ginman konstaterar att personalen är den viktigaste kuggen i varje organisation, och framhåller speciellt vikten av att i en serviceorganisation som biblioteket ställa ”höga krav på personalens kunskap, innovationsförmåga och flexibilitet”³⁹

Slutligen ställer hon upp några punkter för framtiden:

- ”Biblioteken bör lära sig att ta fullt ansvar för sin verksamhet”
- ”Sluta gömma sig bakom resursbristen och förkasta resonemang som ‘vad kan jag göra åt saken, jag har gjort allt jag skall’ om verksamheten är fel.”
- ”De bör inte enbart satsa energi på förändring och på nya verksamheter, utan även att övertyga omvärlden om det legitima av sitt handlande.”⁴⁰

Elin Hjortsberg och Sara Nyström har i sin undersökning funnit att personalen vid Göteborgs Stadsbibliotek har en produktorienterad marknadsföringsuppfattning. Personalen är medvetna om att relationen till kunden är betydelsefull men har inte utvecklat tanken att även *relationen* med kunden ingår i marknadsföringsbegreppet.⁴¹

3.1.3 Marknadsföring på svenska bibliotek – en tillbakablick

Marknadsföring av biblioteken i Sverige har sedan 1950-talet tagit sig olika uttryck och haft olika namn. Greta Renborg har skisserat bakgrunden till denna marknadsföring till och med 1970-talet. I början fanns ett stort behov att direkt ”på fältet”, ute bland bönder och arbetare propagera för boken. En avgörande betydelse för detta arbete fick Bianca Bianchinis undersökning ”Experimentverksamhet inom public relationsområdet”, 1954. Utifrån denna skrift gjorde sedan Greta Renborg under två år ett uppsökande arbete i Dalarnas dåvarande 44 kommuner som syftade till att sprida bokkunskapen bland befolkningen. Instrumentet för att nå ut till människorna på landsbygden med boken och dess innehåll var bemästrandet av ”bokpratet”. Detta ord har sitt ursprung i engelskans ”book-talk”, och kom till Norden med bibliotekarier som studerat i USA på 1920-30-talen. I Sverige dröjde det innan begreppet ”bokprat” accepterades fullt ut. Renborg menar att man såg bibliotekarien som en ”bokens apostel”, och hon skriver hur man i bl a pressen uppfattade den verksamheten som påprackning, när det i själva verket var folkbildning. Under 1960-talet blir PR-arbetet ett mer eller mindre känt begrepp. Man började dessutom att använda sig av flygblad, affischer eller hemmagjorda foldrar etc. I mitten av 1960-talet anordnades PR-konferenser i Gävle i regi av Skolöverstyrelsen. Ett krav för varje bibliotekarie som ville besöka konferensen var att en förtroendevald från varje kommun skulle medverka. Sambandet mellan marknadsföring och politiker var ett

³⁸ Ibid s. 86

³⁹ Ibid s. 85

⁴⁰ Ibid s. 90f. Noten täcker de tre punkterna.

⁴¹ Elin Hjortsberg & Sarah Nyström, *Marknadsföring vad är det? En fallstudie på Göteborgs stadsbibliotek hur personal och politiker uppfattar marknadsföring*. (Borås: Högskolan i Borås, Institutionen Bibliotekshögskolan, 1997) s. 68

faktum. På 1970-talet blev PR ett eget ämne på BHS och de första PR-bibliotekarierna fick anställning på biblioteken.⁴²

Margareta Törngren berättar om sin tid som informatör på Stockholms stadsbibliotek under senare hälften av sjuttioalet. En kampanj som hon särskilt nämner är ”Den halva miljonen”, som var ett sätt för biblioteket att bedriva ökad information och marknadsföring. Pengarna satsas på uppsökande verksamhet och människor skulle upplysas om ’bibliotekens funktion att tillhandahålla medier för förströelse, information och utbildning liksom att utveckla läsvanorna’, som anvisningarna från finansborgarrådet löd.⁴³

I boken *Ordets Gåva* skildrar Renborg med kritisk blick hur, som hon menar, marknadsföringen under åttiotalet bedrivits ”lite hipp som happ”⁴⁴. Hon reagerar på slogans som ’Biblioteket är fantastiskt’ och ’Läs!’. Att som i dessa fall rikta sig till en icke-definerad grupp människor är slöseri med resurser, fortsätter Renborg. Strategin borde vara att ringa in den grupp som ska påverkas, planera kampanjen och sedan utvärdera den. Det som krävs är att marknadsföring är ”målrelaterat och målgruppsinriktat”. Att först underlätta för besökaren att hitta i biblioteket, vara säker på att just den gruppen kan hitta något passande på biblioteket och slutligen förankra behovet av marknadsföring inom hela personalstyrkan, är nödvändiga punkter innan den målgrupp som ska nås av marknadsföringsinsatsen bearbetas⁴⁵.

Biblioteksmarknadsföringen i Sverige har alltså framförallt inriktat sig på bibliotekets verksamhet och service. Resursen personal har inte framhållits som en viktig del av biblioteket vid marknadsföringsåtgärderna.

3.2 *Kompetens*

I detta delkapitel kommer vi att redogöra för kompetens i allmänhet och bibliotekariekompetens i synnerhet. Dessutom redogör vi för hur kompetens synliggörs och vikten av att kompetensen marknadsförs. Dessutom gör vi en jämförelse med hur en annan yrkesgrupp gått till väga vad gäller att synliggöra och marknadsföra kompetens.

3.2.1 Definition av kompetens

Vid läsningen av litteratur som försöker definiera kompetens slås man av att ansatserna är många men att det inte egentligen går att finna en egentlig, entydig definition på vad kompetens är.

⁴² Greta Renborg, *Vem började marknadsföra bibliotek?* (BBL 1996:3) s. 35ff

⁴³ Greta Renborg (Red.), *Bibliotekarierollen i förändring. En vänbok till Ulf Dittmar, stadsbibliotekarie i Stockholm 1978-1986.* (Stockholm. Stockholms Stadsbiblioteks Skriftserie1986:1) s. 64f

⁴⁴ Ibid s.85

⁴⁵ Ulla Brohed (Red.), *Ordets gåva. En vänbok till Bengt Holmström..* (Malmö. Föreningen Malmö Stadsbiblioteks Vänners skriftserie 8, 1989.) s. 85f

Kompetens är aldrig något i sig, utan står alltid i relation till något. Först när en människa eller organisation ställs inför en uppgift som ska lösas kan kompetens visas. Man kan betrakta kompetens som ett medel för att nå en målsättning. Ett företags resurser har traditionellt antagits ligga inom finansiella och fysiska resurser, men speciellt i kunskapsföretag ligger tyngdpunkten på individuell nivå. I så måtto kan man tala om att kompetensen är individens yrkeskunnande. Ju mer kunskapsintensiv verksamhet ett företag bedriver desto större del av verksamhetens tillgångar ligger hos medarbetaren.⁴⁶

För att möta uppställda krav och nya förutsättningar i arbetet måste varje medarbetare ha god kännedom om sina specifika arbetsuppgifter. Söderström menar att dagens samhälle ställer ökade krav på flexibilitet och personligt ansvar för att genomföra förändringar i arbetslivet. Olika kunskaper ska ses som en "resurs" - för ökad "egenkontroll" - i en situation där ansvaret delegeras ned till varje medarbetare i hierarkin. Denna "resurs" skapar ett välbefinnande och självsäkerhet som ger en bra start för en god arbetsmiljö. Tillsammans med en för sammanhanget relevant utbildning kan det dagliga lärandet på arbetet, samt fortbildning, ge förutsättning för inlärnings-situationer som ger en del av de "resurser" som medarbetaren behöver för att utföra sitt arbete.⁴⁷

En teori som Åkerberg resonerar kring menar att det krävs en balans mellan teoretisk (förnuftsmässig) kunskap respektive praktisk (känslomässig) kunskap för att utföra ett kompetent arbete. Med teoretisk kunskap menas exempelvis litteratur, föredrag och information som delges via tal eller skrift. Praktisk kunskap handlar om att färdighetsmässigt kunna utföra ett arbetsmoment. I denna färdighet ryms ett stort mått av "tyst kunskap" - denna kunskap förvärfvas ofta genom att ta efter andras exempel; inte sällan är den svärdokumenterad.⁴⁸

Beroende på vilken "kapacitet" medarbetaren besitter kan uppgiften utföras olika kompetent. "Fysisk kapacitet" innebär hur stor arbetsinsats som kan utföras på en viss tid, "psykisk kapacitet" handlar om med vilket självförtroende uppgiften utförs. Att utföra en uppgift kräver också icke-personbunden kompetens. Utifrån vilket nätverk medarbetaren har blir resultatet olika. Personligt nätverk betyder mänskliga kontakter, ett icke-personligt nätverk innebär databaser, bibliotek etc.⁴⁹

Den viktigaste komponenten för ett bra resultat är den receptiva förmågan hos medarbetaren, "uppfattningsaspekten". Utifrån uppfattningsförmågan bedöms den teoretiska kunskapen, praktiska kunskapen, kapaciteten och nätverket.⁵⁰

Åkerberg menar att:

"Uppfattningen avgör sättet på vilken individen integrerar sina egenskaper till en specifik kompetensstruktur för att utföra arbetsuppgiften"⁵¹

⁴⁶ Annika Åkerberg, *Kompetens; den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet* (Helsingfors: Svenska handelshögskolan 1993) s. 1f

⁴⁷ Magnus Söderström, *Det svårfångade kompetensbegreppet* (Uppsala: Uppsala universitet; Pedagogiska institutionen 1990) s. 40ff

⁴⁸ Åkerberg 1993, s.8ff

⁴⁹ Ibid s.8ff

⁵⁰ Ibid

Viktiga incitament för lärande, den process som kan sägas ge kompetens, finns beskrivna i ”Kompetens för konkurrenskraft” av Björn Axelsson.⁵² Denna process består av :

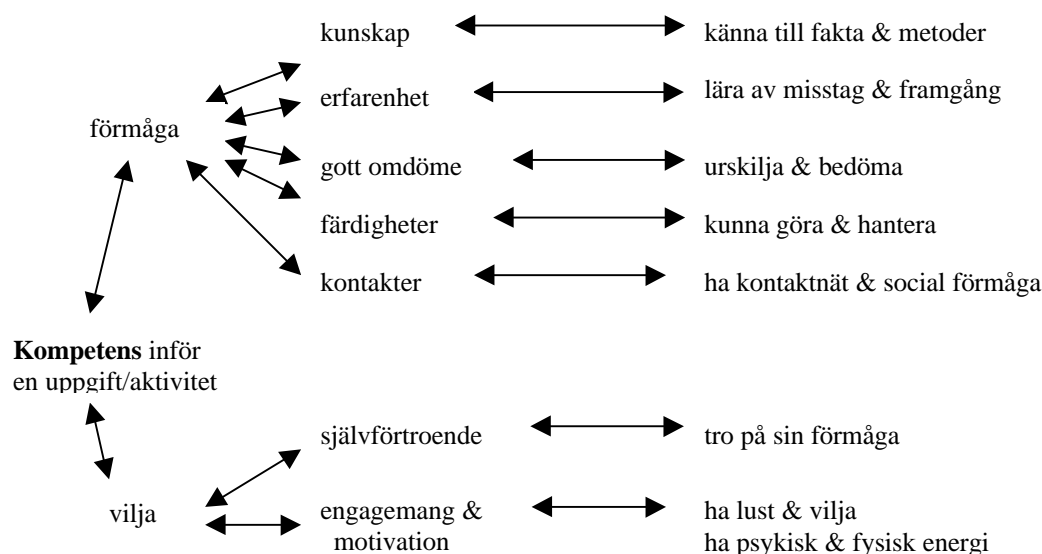
- **Uppmärksamhet:** I lärandets initialskede är motivation ett nyckelbegrepp. Vet man att den nya kunskapen i förlängningen leder till roligare arbetsuppgifter, högre lön etc, fungerar inläringen bättre.
- **Information:** Till hjälp för inlärandet behövs information. Det är viktigt att informationsmängden är den rätta: för mycket, för lite, fel eller övertydlig information försämrar motivationen. Informationen måste också motsvara mottagarens syfte: den ska svara upp mot ställda förväntningar.
- **Bearbetning:** När ny kunskap bryts mot gammal sker en bearbetning. Detta är en viktig del i läroprocessen, samtidigt som den är kritisk. Nyss inhämtad information ställs mot gammal. Bearbetningen av materialet sker inte sällan omedvetet och efter att exempelvis en lektion har avslutats.
- **Slutledning:** Under denna kategori sker en sambandssökning. Lösa trådar sätts ihop, egna slutsatser dras.
- **Tillämpning:** Här prövas den nya kunskapen. Det är här försöken till tillämpning formas. Här växer kompetensen fram, dvs hur den nyvunna kunskapen kan användas praktiskt. Då startar en ny process och nya problem ska lösas.

Enligt Ahrnell och Nicou kan kompetens definieras som ”den samlade effekten av förmåga och vilja att klara av en uppgift eller en aktivitet”.⁵³ De har dessutom definierat och utvecklat de termer som ingår i definitionen i flera led. Deras definition visar vad kompetens är på ett enkelt och lättfattligt sätt. Vi har valt att illustrera deras definition i en figur för att tydliggöra termernas inbördes förhållande.

⁵¹ Ibid s. 12

⁵² Björn Axelsson, *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling* (Stockholm: SNS 1996a) s. 47-48

⁵³ Ahrnell & Nicou 1989 s.124



Figur 1 Vårt bidrag är att genom denna figur illustrera Ahnell och Nicous definition av kompetens. Vi har konstruerat pilarna dubbelriktade för att tydligare illustrera att kompetens hela tiden utvecklas och att begreppen är beroende av varandra.

Ovanstående genomgång har visat att kompetens är ett mångfacetterat begrepp som det inte finns någon enhetlig definition på. Det är många olika aspekter som ska vägas in. Det grundläggande i teorierna kring kompetens är att kompetens visas när en uppgift utförs. Genom att en arbetsuppgift beskrivs kan den översättas till kompetenskrav hos medarbetaren. På så vis är det också lätt att se om och när medarbetaren behöver kompetensutvecklas. I ett kunskapsintensivt företag ligger verksamhetens tillgång till största del hos medarbetarna. Mycket av ansvaret för kompetensen ligger hos den enskilde och det är därför av största vikt att medarbetarna har god kännedom om sin kompetens för att ha tillräcklig och aktuell kompetens inför dagens och framtida arbetsuppgifter.

Vi väljer att hädanefter använda oss av Ahnell och Nicous definition p.g.a. dess enkelhet och tydlighet.

3.2.2 Bibliotekariekompetens

Jesper Ducanders undersökning visar att en förändring inom bibliotekariekåren har skett till följd av informationssamhällets intåg. Identiteten har kommit att förskjutas från kulturförmedling och ämnesreferensidentiteten mot informationsorganisations- och informationsförmedlaridentiteten⁵⁴. Den starkaste bibliotekarieidentiteten ligger inom

⁵⁴ Jesper Ducander, *Quo vadis bibliotekarie? – Bibliotekarierollen utifrån en analys av de fyra utbildningarna i biblioteks- och informationsvetenskap i Sverige* (Borås: Högskolan i Borås; Institutionen Bibliotekshögskolan 1997) s.75

den pedagogiska uppgiften uppger de yrkesverksamma bibliotekarierna. Den pedagogiska kompetensen är självklar på universitets- och skolbibliotek. Lika självklar är den inte på folkbiblioteken även om den kompetensen är lika viktig där.⁵⁵

De yrkesverksamma bibliotekarierna i Ducanders undersökning har svårt att definiera sin kunskapsbas.⁵⁶ Resultatet av en undersökning som gjordes 1995 för att mäta bibliotekariers unika kompetens har liknande resultat. Bibliotekarierna som intervjuades hade svårt att kommunicera både nyttan av vad de gör och vad i deras kompetens som är unik och de uttalade sig ofta generellt och luddigt⁵⁷.

Det finns idag ingen vedertagen definition av bibliotekariekompetens eller av bibliotekariekunskap. Enligt Harry Järv är bibliotekariens uppgift densamma som den alltid varit, dvs att lagra och tillhandahålla information⁵⁸. I broschyren 'Bibliotekarie' från DIK skrivs det att "En bibliotekarie samlar, strukturerar och förmedlar kunskap och information." och serviceinriktning och den pedagogiska rollen nämns också.⁵⁹ Danmarks Biblioteksskole har i en broschyr, med troligt syfte att locka nya studenter att utbilda sig till bibliotekarier, en beskrivning över bibliotekariers nyckelkvalifikationer⁶⁰:

- **Informationsjägare:**
 - Roll som förmedlare mellan informationen och användarna
 - Vara rådgivare och vägvisare
 - Filtrera och kvalitetsvärdera information
 - Söka information
- **Hitta rätt svar oavsett källa:**
 - Kunskap om de olika informationskällornas omfång och karaktär
 - Veta vilken informationskälla som är bäst till vilken fråga
 - Kunna prioritera och vara effektiv i sina sökningar
- **Uttrycka sig klart:**
 - Medla mellan system och användare
 - Förmedla information utan att egen åsikt lyser igenom
 - Visa respekt och ödmjukhet
 - Formulera sig klart i tal och skrift
- **Systematik och organisation:**
 - Lokalisera, beskriva, sammanfatta, ordna, indexera och hitta information
- **Management:**
 - Fatta beslut om t ex resurser och arbetsgång
 - Leda människor
 - Finna strategier som implementeras och evalueras
- **IT-kunskap:**
 - Använda elektroniska hjälpmedel
 - Vara vägvisare i elektronisk djungel
 - Förmedla mellan ny teknologi och användarna

⁵⁵ Ibid s. 73

⁵⁶ Ibid s. 77

⁵⁷ Resultat – Test av en modell för att mäta unik kompetens (Uppdragsgivare: SACO 1995) [s. 10]

⁵⁸ Järv (Red.) 1991 s. 32

⁵⁹ Bibliotekarie 1997 [s.1]

⁶⁰ Den moderne bibliotekar 1996 s. 7ff

- **Tillfredsställa kunder:**
Se brukarnas behov
Arbeta effektivt
Utveckla informationstjänster
Marknadsföra sina färdigheter
- **Ordningssinne:**
Systematik och konsekvens i arbetet

Denna sammanfattning kan ses som *en* del av vad bibliotekariekompetens består av, dvs 'förmåga' utifrån Ahrnell och Nicous kompetensdefinition. Här kommer dock ej den andra delen av kompetensen in, dvs 'vilja'. Viljan är inte lika lätt att beskriva så här generellt då den ju är mer personbunden.

Special Libraries har en kompetensbeskrivning för specialbibliotekarier som finns översatt av TLS. Denna kompetensbeskrivning är användbar med hänsyn dels till att den beskriver både professionell och personlig kompetens, se nedan, dels till att det för varje uppställd kompetens finns exempel på arbetsuppgifter där bibliotekarien använder den beskrivna kompetensen. Denna kompetensbeskrivning finner vi dock ej fullt tillämpbar på folkbibliotekarier då den är för specialiserad och då folkbibliotekarier har andra arbetsuppgifter, och troligtvis också annan kompetens, som ej nämns här. Vi tar dock upp ett par exempel ur kompetensen för att illustrera dess värde:

Exempel på professionell kompetens:

Specialbibliotekarien

1.1 har expertkunskaper om de möjligheter som informationsmarknaden erbjuder, känner väl till informationskällors kvalitet och innehåll, och har förmågan att kritiskt välja ut och värdera dessa källor.

Exempel:

- Utvärderar CD-ROM- och online-versioner av databaser.
- Känner till de bästa handböckerna, tidskrifterna och elektroniska media inom sitt eget specifika område, t ex biologi, marknadsföring eller ekonomi.
- Utvärderar och väljer ut särskilt viktiga informationskällor, både tryckta och elektroniska, lämpliga t ex för ett företag med FoU-verksamhet.
- Sätter upp en nätbaserad nyhetstjänst för t. ex. ett petrokemiskt företag.
- Sällar i överflödet av information genom att välja ut det som är relevant och användbart för kunden.
- Använder strategiskt tänkande för att analysera den information som motsvarar företagets/ organisationens specifika behov och målsättning.

Exempel på personlig kompetens:

Specialbibliotekarien...

2.7 arbetar bra tillsammans med andra.

Exempel:

- Lär sig fördelarna med lagarbete och deltar gärna i sådant om möjligt.
- Tar på sig ansvar inom en grupp.
- Stödjer andra i gruppen.
- Begär stöd från andra när det behövs.
- Hittar ständigt nya vägar att utveckla sin egen och andras förmåga.

Även denna kompetensbeskrivning⁶¹ beskriver egentligen bara 'förmåga' i kompetensen och alltså inte 'vilja', sett utifrån Ahrnell och Nicous kompetensdefinition.

Detta material ger oss inte tillräckligt underlag att i denna studie definiera vad som ingår i den bibliotekariekompetens som behövs på ett folkbibliotek. En sådan definition skulle kräva en egen studie för att bli helt seriös.

3.2.3 Synliggörande av kompetens

Anttila menar att det råder ett otydligt samband mellan kompetens och resultat eftersom sambandet ej går att synliggöra i ekonomiska termer. Därför kan det vara svårt att motivera kompetensens betydelse för företagets framgångar och resultat.⁶² Lösningen enligt Anttila är att sätta kompetensen i relation till avnämarna, de som är beroende av kompetensen, och definiera kompetenskraven för en viss uppgift till att kunna tillgodose avnämarnas behov. Avnämarna till kompetensen är t ex företagets kunder eller kollegor inom företaget. Ofta finns en lång kedja av personers kompetenser som påverkar olika avnämare innan den slutliga avnämaren nås. Det krävs att alla led i kompetenskedjan fungerar för att resultaten ska bli de önskvärda. Den kompetens som beskrivs är utifrån uppgifter som direkt eller indirekt påverkar resultatet. Det sista steget före den slutgiltiga avnämaren blir den uppgift som direkt påverkar resultatet, medan kedjan före är uppgifter som indirekt påverkar resultatet. Sambandet mellan kompetens och resultat blir på detta vis tydligare.⁶³

Anttila har en definition av kompetens som han menar är praktiskt användbar när kompetens ska synliggöras. Anttila definierar kompetens som *förmågan att lösa en uppgift*. Han har utgått ifrån den allmänna definition av kompetens som Kompetensutredningen⁶⁴ föreslagit och förenklat den. Med den definitionen på kompetens utgörs i sin tur kompetenskraven av de uppgifter och situationer medarbetaren ska hantera. Det medför att det är uppgiften i sig som är kompetenskravet och därför måste först uppgiften definieras för att sedan kunna översättas till kompetenskrav. På det viset blir det enklare att synliggöra⁶⁵ kompetensen.⁶⁶

Anttila beskriver följande ur ett kompetensutvecklingsperspektiv vilket belyser hans inställning till att synliggöra kompetens:

⁶¹ Kompetensbeskrivningen finns i sin helhet i *Specialbibliotekariens kompetens inför 2000-talet* TLS hemsida

⁶² Magnus Anttila, *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process* (Stockholm: Ekerlids 1997) s. 19

⁶³ Ibid s.139ff

⁶⁴ Kompetensutredningens (Delrapport SOU 1991:56) allmänna definition på kompetens är "Kompetens som förmågan att klara de olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet." Ur Anttila 1997 s. 64

⁶⁵ DIK har prövat två projekt för att synliggöra kompetens: 'Sex steg till personlig och professionell utveckling – Om ett kompetensutvecklingsprojekt i Västerås' och 'Att skraddarsy ett arbetsvärderingssystem – Rapport från ett lärande projekt på biblioteken i Täby kommun'.

⁶⁶ Anttila 1997 s. 65

”Det är ingets självändamål att kartlägga kompetens! Syftet är att synliggöra befintlig kompetens - så att de som berörs kan ta ställning till om något bör göras – samt i så fall vad och inom vilka områden.”⁶⁷

Anttila säger vidare att

”Kan man synliggöra befintlig kompetens – på ett trovärdigt och pedagogiskt sätt – så har man goda förutsättningar för att skapa engagemang i kompetensfrågor och en effektiv kompetensförsörjning. Nyckeln för att åstadkomma detta är att kompetens och kompetenskrav beskrivs på ett praktiskt användbart sätt.”⁶⁸

I Anttilas teknik för att synliggöra kompetens ingår följande steg⁶⁹:

- 1 En beskrivning av vem som är beroende av personens olika kompetenser, dvs vilka kompetensens avnämare är.
- 2 En beskrivning över i vilka situationer som avnämarna är beroende av kompetensen.
- 3 En beskrivning av vilka uppgifter som måste lösas för att tillgodose avnämarnas behov.
- 4 Synliggörande av personens förmåga att lösa aktuell uppgift.
- 5 Planering för kompetensutveckling

I vår tolkning av Anttilas teknik för att synliggöra kompetens finns ett sätt att få med begreppet 'vilja' i Ahrnell och Nicous kompetensdefinition i de fall där man utgår ifrån en allmän kompetensdefinition. I steg fyra i denna teknik ska personen i fråga själv bedöma⁷⁰ sin kompetens inför de uppgifter som beskrivs. Personen gör en bedömning av den egna förmågan, dvs i detta steg illustreras 'tron på den egna förmågan' och 'lust & vilja' inför uppgiften. Det är i detta steg som vi menar att 'vilja' kommer in om personen utgår ifrån en allmän kompetensdefinition vid bedömningen av den personliga kompetensen.

3.2.4 Vikten av att marknadsföra kompetens

Kies säger uttryckligen att bibliotekariekompetens bör marknadsföras. Att som bibliotekarie gå och tro att andra ska vara medvetna om hur duktiga och bra bibliotekarier är menar Kies är naivt och en 'synd' sett ur marknadsföringsperspektiv. Att tala om vad man som bibliotekarie kan och att man är professionell är något som även kommer biblioteket som institution till godo. Bibliotekets image lider av bibliotekariernas image menar Kies.⁷¹

Ahrnell och Nicou menar också de att ett företag får en felaktig image om företaget håller tyst om sin kunskap, eftersom bilden blir baserad på omvärldens egna antaganden

⁶⁷ Ibid.90

⁶⁸ Ibid s. 93

⁶⁹ Tekniken finns beskriven i Anttila 1997 s.185 ff

⁷⁰ Anttila nämner att en referensgrupp kan användas för att bedöma andra personers kompetens.

Bedömning kan nämligen skilja sig mellan personen i fråga och referensgruppen. Referensgruppen kan antingen bedöma förmågan högre eller lägre än personen i fråga. Se Anttila 1997 s. 131 f

⁷¹ Kies 1989 s.26f

om företaget. Det är alltså av yttersta vikt för ett kunskapsföretag att tala om vilken kunskap som finns, vad företaget och dess personal kan. Företaget behöver inte basunera ut sitt budskap utan kan göra det på ett diskret sätt. Det är viktigt att inta en pedagogisk och lärande attityd, att agera expert, att helt enkelt få kunden att övertyga sig själv om att nyttja företagets kunskap och kompetens⁷². På en kurs med tema 'Starkare profil och image' sade Claus Pico Stær att bibliotekarierna bör marknadsföra sin bas av "kunskap och information".⁷³

Ahrnell och Nicou menar att ett företag måste inse att kunden inte vet vad som erbjuds förrän företaget berättar det. Om det är kunskap och kompetens som företaget byggs upp av så måste det tala om vilken kunskapen och kompetensen är. Kompetensen i sig är som en magnet och lockar till sig kunder⁷⁴.

Staffan Löf refererar från en konferens om datorstödd journalistik på JMG⁷⁵ i Göteborg att bibliotekarierna måste "frigöra sig från institutionsbojan och marknadsföra sin kompetens inom nya fält"⁷⁶. Löf refererar till en tidigare rektor för Journalisthögskolan i Göteborg som menar att bibliotekarierna måste övertyga andra om sin kompetens, annars tar någon annan jobbet ifrån bibliotekarierna. Löf menar att så redan är fallet och exemplifierar med att dagens journalister läser en sju-poängskurs i datorbaserad informationssökning. Löf refererar till Nora Paul, bibliotekschef från USA, som menar att bibliotekarierna ska leda sökarbetet på tidningar och Paul har utifrån denna ståndpunkt definierat nio roller, främst för tidningsbibliotekarierna, men hon menar att dessa roller kan fungera på alla bibliotekarierna. Bl a måste bibliotekarierna utifrån sina kunskaper i informationssökning fungera som en länk mellan exempelvis en journalist och det bakgrundsmaterial denne behöver. Bibliotekarierna ska vara aktivt i valet av databaser ifråga om behov och bedömning av service bland användarna.⁷⁷

Löf menar att bibliotekariernas inställning till exempelvis elektronisk information måste bli mer positiv, referensarbetet måste utföras aktivt och inte på uppmaning från användare. I annat fall blir bibliotekarierna omsprungna av "journalister, ekonomer och 'dataknuttar'"⁷⁸.

3.2.5 Jämförelse med annan yrkesgrupp: sjuksköterskorna

I skriften *Sjuksköterskors arbete* genomförs av Jan-Ulf Andersson och Ingrid Heyman en undersökning, kallad 'En kvalitativ studie', om sjuksköterskors kompetens. Författarna menar att kompetensen är "starkt kontextberoende och självfallet också avhängig den individuella sjuksköterskorna och hennes personlighet"⁷⁹. När sjukskö-

⁷² Ahrnell och Nicou 1988 s.18 ff

⁷³ Live Gulsrud, *Hvilken frukt forbinder du biblioteket med?* (Bok&Bibliotek mars 1994) s. 33

⁷⁴ *Ibid* s. 123 ff

⁷⁵ Journalistik och Masskommunikation Göteborgs Universitet (JMG).

⁷⁶ Staffan Löf, (BBL 1993:2) s. 38

⁷⁷ *Ibid* s. 38 f

⁷⁸ *Ibid* s. 39

⁷⁹ Birgitta Albons m fl, *Sjuksköterskornas arbete* (Vårdförbundet SHSTF:22. Lund: Studentlitteratur 1987) s.84

terskan tar examen och legitimeras erhålls samtidigt en formell kompetens utifrån utbildningen, men Andersson & Heyman menar att verklig kompetens tillkommer först i arbetslivet då kompetensen blir integrerad, och sjuksköterskan reflekterar över sin situation och ser arbetet utifrån sin erfarenhet.⁸⁰

I kontakten med patienter tillmäter författarna sjuksköterskornas pedagogiska förmåga stort värde. Den kan betyda skillnaden mellan att patienten tar sin medicin eller inte eller få patienten att inse allvaret i sin sjukdom.⁸¹

Heyman och Andersson ser som sitt huvudresultat att ”sjuksköterskekompetens inte är en och densamma för samtliga sjuksköterskor, utan den skiftar beroende på var i vård-systemet sjuksköterskan befinner sig”⁸²

I en rapport utgiven av Trygghetsfonden beskrivs hur ett kompetensutvecklingsprojekt bedrivs för sjuksköterskor och undersköterskor på Sahlgrenska sjukhuset. Ett problem för sjuksköterskorna var att definiera det egna arbetet, ”man bara vet att det är rätt”⁸³. Därför blev det en uppgift att synliggöra den tysta kunskapen och ta reda på vad den innehåller. Detta löstes genom att man i det dagliga arbetet aktivt började reflektera över sina arbetsmoment, som sedan kunde ventileras i tillgängligt forum. Syftet var att på så vis ”synliggöra den reella kompetensen”⁸⁴. Utifrån den beskrivna kompetensen skulle sedan sjuksköterskorna genom ett ”dagligt lärande” på arbetsplatsen höja sin kompetens. Projektets resultat sammanställdes sedan i en bok vars innehåll hela tiden ska uppdateras. Tidigare bar personalen med sig egna häften med sin specifika kompetens, med en gemensam bok synliggörs den samlade breda kompetensen samt skapas identiska rutiner för respektive arbetsuppgift.⁸⁵

I samband med att Sjuksköterskefacket SHSTF⁸⁶ initierade en debatt under 1993 som fokuserade på sjuksköterskornas kunskap och insats i sjukvården kom denna kompetens att marknadsföras. En brandfackla i debatten var den uppmärksammade reklamkampanj som gick under namnet ”Aldrig i livet”, med budskap som ”Varför vårda de som aldrig blir friska” och ”De gamla kostar för mycket. Stäng långvården och låt dem dö”. Orsaken till debatten var en omorganisation inom landstingsvården som innebar ett införande av husläkarsystem, flyttning av patienter från slutet till öppen vård och generella besparingar. Trots att dessa förändringar ställer stora krav på personalen, inte minst SHSTF-medlemmar, glömdes dessa bort i planeringen av reformen. Inger Ohlsson, SHSTFs dåvarande ordförande, menade att syftet med kampanjen var att rikta allmänhetens blickar mot de utsatta grupperna i samhället, som hon såg drabbas av omorganisationen. Men samtidigt var en av avsikterna med kampanjen att människor skulle få upp ögonen för vad SHSTFs medlemmar bidrar med i vården. Utifrån denna

⁸⁰ Ibid s.33f

⁸¹ Ibid s. 52

⁸² Ibid s.84

⁸³ *Yrkesrollsförändringar och kompetens utveckling för sjuksköterskor och undersköterskor vid Ortopeddivisionen på Sahlgrenska sjukhuset* (Trygghetsfonden för kommuner och landsting. Rapport nr 14/95) s. 7.

⁸⁴ Ibid s. 12

⁸⁵ Ibid s.3-22.

⁸⁶ Svenska Hälso- och Sjukvårdens Tjänstemannaförbund (SHSTF).

uppmärksamhet från allmänheten kunde sedan facket presentera sin vision och vilka förändringar som kunde komma till stånd, menade Ohlsson.⁸⁷

I ett vårdprogram som tagits fram i samband med kampanjen finns tio krav som SHSTF ville få genomförda, däribland att alla prioriteringar inom vården ska diskuteras i ett öppet och demokratiskt klimat och att politikerns roll är viktig då. Dessutom måste patienten få vård på ”rätt” nivå. Detta sparar pengar och effektiviserar verksamheten. Patienten står i centrum och personalens kompetens kommer bäst till användning.⁸⁸

3.3 Marknadsföring av bibliotekariekompetens

I detta avsnitt beskrivs hur kompetens kan översättas till en ’ny tjänst’ för att kunna marknadsföras och vikten av intern marknadsföring.

3.3.1 Omvandling av kompetens till en ’ny tjänst’

Inom tjänstemarknadsföring finns begreppet ’tjänsteutveckling’ som omfattar alla steg från idé till lansering av den nya tjänsten på marknaden.⁸⁹ Arnerup-Cooper och Edvardsson har i en jämförelse kommit fram till att utveckling av en ny tjänst har mycket stora likheter med utveckling av en ny produkt.⁹⁰ Vi kommer därför nedan att använda oss av Kotlers åtta stadier för utveckling av en ny produkt för att visa på hur kompetens skulle kunna omvandlas till en marknadsföringsbar tjänst. Fördelen med Kotlers åtta steg är att de är mycket enkla och lättbegripliga.

Kotler menar att nyproduktutveckling är avgörande för ett företags överlevnad p.g.a. konkurrensen från andra företag. Kunderna efterfrågar hela tiden nya produkter och mer utvecklade produkter. Dessutom måste ett företag hela tiden räkna med konkurrens från andra utmanare på marknaden som vill tillfredsställa kundernas behov. I den process Kotler beskriver spelar marketing management en nyckelroll. Istället för att överlämna marknadsföringsdelen till en speciell avdelning, är det viktigt att alla avdelningar känner ansvar att marknadsföra den nya produkten.⁹¹

Under utvecklingen av ’ny produkt’ genomgår åtta stadier⁹² :

1. Under **Idea generation**-fasen arbetar företagsledare eller forskare men även anställda och kunder med att ge förslag till möjliga satsningar.
Idén om att marknadsföra bibliotekariekompetens föds.

⁸⁷ Kaj Nyman, *Nedskärningar hotar svaga grupper* (Vårdfacket Tidning för vårdförbundet SHSTF 6/1996) s. 7

⁸⁸ Jan Thomasson, *Tio krav på bättre vård* (Vårdfacket Tidning för vårdförbundet SHSTF 6/1996) s. 6f

⁸⁹ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998 s.184

⁹⁰ Ibid s.192 f

⁹¹ Kotler 1996 s. 307

⁹² Dessa åtta stadier går igenom i Kotler 1996 s.312-339

2. Med **Idea screening** menas att det ska finnas en öppen kanal där anställda kan lägga förslag till förbättringar av verksamheten. I denna process finns många fallgropar, därför ska en särskild grupp på företaget arbeta och ansvara för att allt går rätt till. *Bibliotekarierna ger förslag på vilken kompetens som kan konkretiseras i en ny tjänst. Detta arbete sker internt inom ett biblioteket. För mindre bibliotek kan p.g.a. tidsbrist förslagen skickas till exempelvis en särskild grupp inom DIK som tar emot resultatet och sammanställer det med andra inskickade resultat.*
3. **Concept development and testing** - här 'förädlas' ideerna till produktkoncept som sedan kan testas och därigenom kvalitetsbedömas. *Under denna fas analyseras de inkomna resultaten och en bild av vad i bibliotekariers kompetens som ska marknadsföras börjar att framtona.*
4. Att planera en strategi för att få produkten att slå på marknaden sker under **Market strategy development**. *Här utvecklas strategier utifrån det enskilda bibliotekets situation.*
5. Nästa steg är **Business analysis**, där företagsledningen förbereder preliminär försäljning, kostnad och vinst för att se om dessa motsvarar företagets mål. *Utifrån det enskilda bibliotekets mål görs en preliminär kostnadsbedömning för exempelvis kompetensutveckling. Här är det dags att se hur kostnader för eventuell kompetensutveckling kan ställas mot de vinster som den använda kompetensen kan ge i ett större sammanhang, t ex se hur kompetensen är till nytta för andra verksamheter i kommunen.*
6. **Product development** innebär att produkten utvecklas från prototyp till färdig produkt. *Kompetensen konkretiseras och skräddarsys för de valda nyckelpersonerna/målgrupperna, exempelvis som en tjänst.*
7. **Market testing** innebär att produkten får ett namn. Högriskprodukter testas först på en autentisk marknad med en konsumenttestgrupp. *Kompetensen ges ett namn, på t ex en tjänst. Ifall stora resurser krävs för kompetensutveckling kan intresset/behovet för tjänsten testas.*
8. **Commercialization** innebär att se till att produkten är gångbar på det aktuella området. Lansering bör ske vid exakt 'rätt' tidpunkt och vändas mot nyckelpersoner/grupper. *När en bedömning visar att tjänsten kommer att bli efterfrågad inom det geografiska område biblioteket befinner sig i lanseras den nya tjänsten. Tjänsten når ut genom väl valda nyckelpersoner vid rätt tidpunkt. Kunskapslyftet är ett typexempel på när en tjänst uppbyggd av bibliotekariekompetens skulle kunna lanseras effektivt vid rätt tidpunkt.*

3.3.2 Intern marknadsföring

Birgitta Arnerup-Cooper och Bo Edvardsson menar att för att en ny produkt ska få fäste på marknaden krävs först att en intern marknadsföring genomförs bland företagets anställda. Det centrala i intern marknadsföring är motivation, vilket i grunden handlar om att påverka attityder och värderingar. Om inte personalen själva tror på sin produkt/tjänst så kan inte heller kunden förväntas tro på den, och därför måste nya produkter/tjänster först marknadsföras internt innan man kan gå ut externt med dem.⁹³

Arnerup-Cooper och Edvardsson har följande definition på intern marknadsföring:

”Intern marknadsföring är alla aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter.”⁹⁴

Betydelsen för ett företag att satsa på att hålla personalen á jour beror inte minst på att i ett tjänsteproducerande företag står den enskilde medarbetaren ofta i kontakt med kunderna, och representerar på så vis företaget utåt, till skillnad från ett produktproducerande företag där själva produkten främst representerar företaget utåt.⁹⁵

Följande punkter⁹⁶ bör enligt Arnerup-Cooper och Edvardsson ingå i en intern marknadsföringsprocess:

- Skapande av en tjänste-/servicekultur
- Utveckling av ett marknadsföringssynsätt på ‘human resource management’
- Spridande av marknadsinformation till de anställda
- Genomförande av ett belönings- och erkännandesystem

Det interna marknadsföringsprogrammet ska utgå från en tjänste-/företagskultur, som ska vara inställd på att ge kunden så bra service som möjligt. Ett företag som utmärks av tjänstekultur placerar kunden högst och centrala ledningen lägst inom den egna hierarkin. Det är kundens önskningsar som ska tillgodoses. Företagets centrala ledning har stor betydelse för att ett internt marknadsföringsprogram ska ge önskat resultat. Företagsledningens attityd till kunder och anställda smittar av sig på de anställda som tar efter ledningens beteende. För företaget gäller det att måna om sina anställda som de vill att de anställda ska måna om kunden. För att den interna marknadsföringen ska få effekt krävs bl a att ledningen föregår med gott exempel och visar sitt stöd, och att tvåvägskommunikationen och informationskanalerna fungerar. Även feed-back är en väsentlig del av den interna marknadsföringen.⁹⁷

Den interna marknadsföringen kan vara ett sätt att råda bot på det problem Anttila beskriver. Anttila menar att medarbetarna ibland resonerar att det inte finns någon som är beroende av vad de gör:

⁹³ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998 s.221f

⁹⁴ Ibid s.221

⁹⁵ Ibid s. 219

⁹⁶ Ibid s. 222

⁹⁷ Ibid s.219 ff

”om det inte finns någon som är beroende av *att* medarbetarna gör det de gör och *hur* de gör det de gör, då bör de nog fundera över *varför* de gör det de gör över huvud taget”⁹⁸

Det finns enligt Anttila alltid någon annan som är beroende av vad man gör. Om det bland medarbetarna finns ointresse och oförståelse för att synliggöra sin kompetens eller om medarbetarna saknar motivationen, så har ledningen en stor uppgift att först förankra idén hos sina medarbetare. Att förankra idén innebär att ledningen måste skapa den nödvändiga delaktigheten i processen och förståelsen för värdet av arbetet. Anttila menar också att en kartläggning av medarbetarnas kompetens utan deras egen medverkan är i stort sett meningslös. ”Målgruppens delaktighet och medverkan är en absolut förutsättning för kompetensplaneringens genomförande och därmed en förutsättning för dess effektivitet.”⁹⁹

Även Jay Hall betonar individens delaktighet i en kompetensprocess för att processen ska leda till förändringar. Hall refererar till Herbert Kelman, som menar att för att en reell och bestående kompetensförändring ska få genomslag hos en individ måste den internaliseras hos denne. Kelman säger vidare att först när kompetensförändringens värderingar och handlingsmönster blir ens egna kan de ge personlig vägledning. Hall menar att om den vunna kompetensen ska ha möjlighet att internaliseras ska den vara trovärdig för individen. Kompetensen måste korrespondera med personens egna målsättningar, kännas betydelsefull i relation till dennes strävanden, den ska kunna påverkas, utgå från den egna verkligheten, vara både tillämpnings- och verifierbar och till sist innefatta personens värderingar och färdigheter. Om kompetensförändringens ’värdestruktur’ står i paritet med dessa krav blir den en grund till att lösa uppgifter i det dagliga arbetet.¹⁰⁰

Gummesson beskriver den interna marknadsföringen som en relation mellan företagsledning och ’personalmarknaden’. Den interna marknadsföringen är ett sätt att bidra till att förändra rådande synsätt ibland medarbetarna. Det är viktigt att ledningen visar sitt engagemang, att de står bakom förändringen. För att bäst motivera medarbetare till att exempelvis visa serviceanda krävs det att personalen är välinformerad. En viktig del i intern marknadsföring är utbildning.¹⁰¹

Axelsson menar att det gap som ska överbryggas med intern marknadsföring avser kommunikationen. Grunden är att medarbetarna behöver ha djup insikt i företagets mål och affärsidé. I de fall där marknadsföringsåtgärden är tänkt att medföra en förändring så måste medarbetarna motiveras, kunna sätta in förändringen i ett sammanhang och involveras.¹⁰²

⁹⁸ Anttila 1997 s. 142

⁹⁹ Ibid s. 95

¹⁰⁰ Jay Hall, *Kompetens i organisationen* (Lund: Studentlitteratur 1990) s. 210

¹⁰¹ Gummesson 1998 s. 214 ff

¹⁰² Axelsson 1996b s. 401 ff

3.4 Målgruppen politiker

I detta avsnitt går vi igenom vikten av att identifiera nyckelpersoner och skraddarsy informationen till dem. Vi redogör även för vikten av att biblioteken riktar sin marknadsföring mot politiker och om hur politiker kan påverkas i beslutsprocessen i kommunen.

3.4.1 Långsiktig relation med identifierade nyckelpersoner

Den ”kirurgiska” marknadsföringen pekar på vikten av att identifiera de personer som har mycket stor betydelse för biblioteket och satsa stora resurser på dem. Företaget ska försöka identifiera alla aktörer som kan tänkas påverka företagets framgång och inleda en relation med dessa i vilken företaget marknadsför sig. Frankelius menar att varje företag själv måste identifiera de relationer som är av vikt utifrån företagets unika situation.¹⁰³

Enligt Frankelius bör företaget satsa all energi på att kommunicera med dessa utvalda personer. Detta är ett strategiskt förfarande för att få grepp om marknaden.¹⁰⁴

Gummesson har identifierat de relationer han ansett vara av vikt för ett företag. Han presenterar 30 konkreta relationer som han indelar i *marknadsrelationer*, grunden för marknadsföringen d v s kunderna, *megarelationer*, nivån ovanför företaget och *nano-relationer*, inåtriktade relationer¹⁰⁵. Ett företag består av en samling människor som dels har inbördes relationer och dels har relationer med kunder, vänner, press, makthavare osv. En del av dessa relationer är fullt utvecklade medan företaget inte har funderat över andra och inte vet att de är nödvändiga att inleda eller utveckla. Alla de relationer Gummesson behandlar är inte aktuella för alla företag. Det kan dessutom finnas ytterligare relationer för ett företag att beakta utöver de Gummesson tar upp.¹⁰⁶

Relationsmarknadsföring handlar främst om att se relationer som långsiktiga och därmed kunna vara säkrare på kundens lojalitet; att satsa på för företaget betydelsefulla personer och inleda en långsiktig relation med dem. Applicerat på denna studie innebär det att politikerna inte ska ses som tillfälliga kontakter, utan bibliotekscheferna bör satsa och jobba på relationerna redan från början och under hela den tid som just de politikerna finns i nämnden. Det är relativt enkelt med just politiker att se hur man får avkastning på relationen, return on relationships: ROR¹⁰⁷, eftersom man kan se på deras beslut som resultat.

¹⁰³ Frankelius 1997 s. 132

¹⁰⁴ I vissa fall kan man rikta marknadsföringen mot en liten grupp personer med någon gemensam nämnare. Frankelius 1997 s. 106

¹⁰⁵ Syftet i studien är enbart att fokusera på marknadsföringen mot politiker. Det innebär i förlängningen dock att även marknadsrelationer och nanorelationer måste ses över.

¹⁰⁶ Gummesson 1998 s. 40 ff

¹⁰⁷ Gummesson 1998 s. 240 definierar ROR som ”den långsiktiga effekt på lönsamheten som uppstår genom etablering och underhåll av en organisations nätverk av relationer”.

Inom relationsmarknadsföring talar man om kundlojalitet och Gummesson beskriver hur en relation¹⁰⁸ fördjupas genom en stegrande lojalitet. Första steget är en kontakt med ett *kundämne* som förhoppningsvis leder till en affär och därmed till en *kund*. En kund blir så fort hon återkommer en *klient* med vilken man nu skapat en relation. Relationen kan förstärkas så att klienten blir en *supporter* för att till sist bli en *aktiv marknadsförare*.¹⁰⁹ Ahrnell och Nicou pekar på vikten av att ha ett kontaktnät¹¹⁰ som rekommenderar företaget till andra. Eftersom tjänster oftast säljs via rekommendation är det viktigt att bli rekommenderad av andra människor eftersom att bli omtalad av andra visar på förtroende. För bibliotekens del innebär det i detta fall att sträva efter att få politiker till aktiva marknadsförare som rekommenderar biblioteket till andra politiker och som talar positivt om bibliotekets verksamhet och personal på nämndens sammanträden.

För att få en positiv effekt av relationsmarknadsföring är det enligt Gummesson viktigt att ha följande värderingar¹¹¹:

1. Att se marketing management som marknadsorienterad företagsstyrning. Alla i företaget är marknadsförare på deltid vid sidan av de i företaget som sysslar med marknadsföring på heltid¹¹². Hela företaget måste marknadsorienteras.
2. Långsiktigt samarbete med sina medparter kunder och leverantörer. Alla parter ska ha någonting att vinna på relationen. Att eftersträva att öka relationens livslängd bör vara ett av marknadsföringsmålen.
3. Alla parter är aktiva och har ansvar för vad som händer. Initiativ kommer både från säljare och köpare.
4. Relations- och servicevärderingar och inte byråkratjuridiska värderingar. Byråkratjuridiska värderingar är vanliga i den offentliga sektorn och kännetecknas av stelbenthet, inadekvata lagar och bestämmelser, fokusering på interna rutiner, övertro på experternas ofelbarhet och kundens okunnighet, mer intresse för ritualer än för slutprodukten. Relations- och servicevärderingar innebär att alla har något att vinna på en relation, ansvar för en relation, alla kunder är olika och har själva valt sina grupperingar, slutresultatet är det som räknas, kunder ska sättas i centrum, man ska skapa värde.

Politiker befinner sig i Gummessons uppdelning på en nivå ovanför företaget och finns alltså i de sk megarelationerna och vi har bland Gummessons redovisning funnit två relationer som i olika perspektiv belyser bibliotekschefens relation med politiker:

- *Megamarknadsföring: Den verkliga "kunden" återfinns inte alltid i marknaden.*¹¹³
Denna relation uppstår när man på olika sätt är beroende av makthavare. Marknads-

¹⁰⁸ Gummesson 1998 s. 44ff tar upp några generella egenskaper i affärsrelationer som vi här bara nämner som slagord utan att ytterligare fördjupa dem. Samarbete. Engagemang, beroende och vikt. Förtroende, risktagande och osäkerhet. Makt. Långsiktighet. Frekvens, regularitet och intensitet. Närhet och distans. Formalisering och öppenhet. Rutinisering. Innehåll. Personliga och sociala egenskaper.

¹⁰⁹ Ibid s. 29

¹¹⁰ Ahrnell och Nicou 1988 s.32 ff

¹¹¹ Gummesson 1988 s.25ff

¹¹² Heltidsmarknadsföring sker t ex på PR- eller marknadsavdelningen

¹¹³ Relation 19, Gummesson 1998 s.169ff

föringen består i att påverka makthavarna så att de tar beslut som möjliggör en ingång på eller utvidgning av marknaden. Lobbying, som är en del av megamarknadsföringen, betyder ”organiserad verksamhet för att påverka politiker”¹¹⁴.

När man är beroende av makthavare för sin existens så är det också viktigt att man sätter sig in i deras beslutsprocess¹¹⁵ och sedan intar ett aktivt förhållningssätt gentemot makthavarna.

”Vare sig beredare, beslutsfattare eller de som drabbas av besluten kan skaffa sig information eller påverka, om de inte aktivt strävar efter detta. Därvid spelar också den personliga relationen - trots databaser och annan IT –en avgörande roll.”¹¹⁶

Biblioteken är i allra högsta grad beroende av makthavare, i detta fall politiker, och denna relation är avgörande i syfte att marknadsföra sig mot politiker.

- *Ägar- och finansrelationen*¹¹⁷

Om ägarnas inställning till företaget är långsiktig eller kortsiktig påverkar givetvis verksamheten. I ett offentligägt företag eller institution är det ett problem att staten/kommunen går in och styr verksamheten med sina byråkratjuridiska¹¹⁸ värderingar och inte låter företaget utvecklas fritt.

För att ägarna ska kunna ta riktiga beslut krävs det att de är ordentligt insatta i verksamheten.

Eftersom det är kommunerna som äger biblioteken med politikerna som högsta chefer är det ur detta perspektiv också viktigt för bibliotekscheferna att marknadsföra sig mot politikerna.

Frankelius kommenterar lobbyingen som ”en naturlig del av den kirurgiska filosofin” och att det är oerhört viktigt att lägga energin på de tongivande personerna i företagets omgivning. De är så viktiga att Frankelius menar att de riktigt upptagna politikerna och ministrarna ska nås via deras närmaste krets och på så vis vinner företaget politikernas förtroende. Sällan får politikernas närmaste någon uppmärksamhet och säkert blir de så smickrade att de ’omedvetet’ för vidare budskapet till politikern i fråga¹¹⁹.

3.4.2 Vikten av att bibliotekariers marknadsföring riktas mot politiker

Widebäck diskuterar biblioteksverksamheten ur ett företagsperspektiv och frågar sig vem biblioteket arbetar för, det vill säga vem har rollen som företagsägare i bibliotekets fall, samt vem avgör hur arbetsinsatsen värderas? I folkbibliotekens fall är det

¹¹⁴ Svenska akademins ordlista över svenska språket (Stockholm: Svenska Akademien 1986) s. 323

¹¹⁵ Se kapitel Beslutsgång för en kort beskrivning av hur beslutsprocessen i en kommun går till.

¹¹⁶ Gummesson 1998 s.172. Vår kursivering.

¹¹⁷ Ibid s.232 ff

¹¹⁸ Se nedan

¹¹⁹ Frankelius 1997 s. 107f

kommunledningen som kan sägas vara huvudman. Widebäck menar att förhållandet mellan kommun och stat är stadd i förändring, de verksamhetsstyrande statsbidragen övergår helt eller delvis till förutsättningslösa finansiella bidrag. Man kan tala om en avreglering som skapar ett större mått av kommunalt självbestämmande. Folkbiblioteken tangerar med sin verksamhet exempelvis skol-, kultur- och socialverksamhet inom kommunen, vilket innebär att folkbibliotekets nisch inom den kommunala sektorn inte är självklar.¹²⁰

Kommunförbundets kulturansvarige menar att biblioteken:

”...liksom all annan kommunal verksamhet måste också biblioteket ständigt erövra sin terräng. I kommunerna är det snabba förändringar, ingen sitter i orubbat bo, alla måste motivera sin existens.”¹²¹

I Danmark har de ekonomiska nedskärningar som drabbat bl a den offentliga sektorn, inklusive biblioteken, tvingat bibliotekspersonalen att rationalisera sina tjänster och att gå ut och marknadsföra sina färdigheter.¹²²

Greta Renborg menar att marknadsföringen till politikerna har varit mycket dålig vilket visar sig vid resursfördelning i kristider och att politiker ej förstår att utnyttja eller ens känner till de tjänster som biblioteket erbjuder.¹²³ Barbro Thomas säger att det är

”svårt att bringa allmänheten en korrekt uppfattning om yrkets egentliga innehåll, eftersom merparten av det arbete som sker i allmänhetens åsyn är av rutinmässig karaktär, t ex registrering och återlämning av böcker”.¹²⁴

Det är alltså inte egentligen inte bibliotekariens arbetsuppgifter som syns när en besökare kommer till biblioteket.

Inger Eide-Jensen menar att politikernas bild av vad bibliotekarier utför för uppgifter måste jämkas samman med vad bibliotekarierna faktiskt gör. Detta för att förväntningarna från politikerna ska motsvaras av bibliotekariernas prestationer.¹²⁵

Bosse Jonsson har skrivit en rapport med syfte att beskriva hur lokala företrädare ser på folkbibliotekens uppgifter, i relation till centrala synsätt. Han kom bl a fram till att politiker har bristande kunskaper om biblioteksverksamhet, och därmed i vår mening också om bibliotekariekompetens. Detta i sig finner inte Jonsson särskilt uppseendeväckande. Jonsson får som resultat fram att många politiker förlitar sig helt till de verksamhetsansvarigas yrkeskunnande och att de därför inte själva sätter sig in i verksamheten. Jonsson menar att det beror på bristande politiskt intresse och att bibliotekens kulturpolitiska uppgifter inte ens diskuteras i kommunen. Det menar han är anmärkningsvärt:

”Om dess /bibliotekets/ främsta lokala beslutsfattare, de ansvariga politikerna, inte har explicita idéer om folkbibliotekens inriktning,

¹²⁰ Blomberg (Red.) & Widebäck (Vet. red.) 1992 s. 137 f

¹²¹ Marianne Steinsaphir, *Den anonyma maktfaktorn* (BBL 1998:9) s. 11

¹²² *Den moderne bibliotekar – En bruksbog om faget, jobprofiler og uddannelserne* (Köpenhamn: Danmarks biblioteksskole 1996) s. 13

¹²³ Blomberg (Red.) & Widebäck (Vet. red.) 1992 s. 53

¹²⁴ Järv (Red.) 1991, s.143 f

¹²⁵ Blomberg (Red.) & Widebäck (Vet. red.) 1992 s. 49

vilka konsekvenser får det för folkbiblioteken? // Hur styrs folkbiblioteken?”¹²⁶

Jonsson menar att det i realiteten kan vara så att tjänstemännen har större inflytande på verksamheten än politikerna.¹²⁷ Att tillägga här är att Jonsson får som resultat att politiker och tjänstemän är eniga om att bibliotekets viktigaste uppgift är ”att kostnadsfritt tillhandahålla litteratur”.¹²⁸ Vad innebär det med tanke på bibliotekariens roll i informationssamhället och med den kompetens bibliotekarien besitter? Informations-samhället kan sättas i relation till regeringens påbörjade satsning 1997, Kunskapslyftet, som skulle halvera arbetslösheten och höja utbildningsnivån bland det svenska folket. Biblioteken har kommit att spela en mycket stor roll i Kunskapslyftet eftersom de flesta av dem som engageras i kunskapsutvecklingen kommer till biblioteken för att få hjälp att lösa sina uppgifter. Biblioteken nämns dock över huvud taget inte i Kunskapslyftets direktiv och skrivelser¹²⁹.

Kunskapen om den kompetens som bibliotekarierna besitter saknas rimligtvis bland dem som beslutat om kunskapslyftet. Det har dock funnits gott om tid för bibliotekarierna att ändra på detta och informera de styrande om vad de kan utföra.

”Att kunskapslyftet var en hastigt genomförd satsning råder det ingen tvekan om. Men det är snart två år sedan beslutet kom att 140 000 svenskar skulle lyfta sin kompetens. Därför är det anmärkningsvärt att så många bibliotekarier landet runt pratar i passiv form (’Vi har inte informerats’) eller skyller på hur frågan sköts av utbildningsdepartementet. Eller av kommunen.”¹³⁰

En av de bibliotekarier som har varit aktiv i frågan säger:

”Det duger inte att bara sitta och vänta eller snacka om hur bedrövlighet situationen är. Man måste bjuda upp själv.”¹³¹

3.4.3 Information om kunden styr budskapet

För att vinna nyckelpersonernas förtroende i det första mötet bör företaget enligt Frankelius först ha skaffat sig mycket information om respektive persons situation, mål, bakgrund, önskemål, behov etc. Det krävs alltså en omfattande informationsökning kring de personer som företaget väljer ut för att sedan budskapet ska kunna skraddarsys till varje person.¹³²

Också Ahrnell och Nicou talar om vikten av kundkänedom för att erbjudandena ska kunna anpassas till varje kund. De påpekar liksom Frankelius att företaget behöver samla så mycket information om kunden som möjligt för att sedan kunna anpassa sina erbjudandena och argument efter den enskilda kundens behov, kunskap, mål och motiv¹³³.

¹²⁶ Bosse Jonsson, *Folkbibliotekets tidlöshet – Lokala beslutsfattarens synsätt på folkbibliotekets uppgifter, i relation till centrala synsätt* (Eskilstuna: Mälardalens Högskola; Centrum för välfärdsforskning 1998) s.

23

¹²⁷ Ibid s. 23

¹²⁸ Ibid s.24

¹²⁹ David Wikdahl, *Kunskapslyftet: en bakgrund* (BBL 1998:9, 1998b) s.14

¹³⁰ David Wikdahl, *Få glädjetjut över vuxna kunskapsletare* (BBL 1998:9, 1998a) s.15

¹³¹ Ibid s. 17

¹³² Ibid s. 104ff

¹³³ Ahrnell och Nicou 1989 s. 110 ff

Ahrnell och Nicou pekar på betydelsen av att alla erbjudanden måste konkretiseras så att kunden förstår vad det är som erbjuds. Abstrakta erbjudanden måste konkretiseras med en modell som visar ett exempel på hur bra det kan bli. Sedan kan företaget påtala att erbjudandet kan skräddarsys efter varje kunds behov.¹³⁴

Frankelius menar dock att redan det första budskapet ska vara skräddarsytt för varje kund efter den information företaget tagit fram om kunden.¹³⁵ Det bästa vore naturligtvis ifall varje erbjudande till kunden kunde skräddarsys som Frankelius säger, men tids- och resursbristen är på biblioteken begränsningar som gör att Ahrnell och Nicous 'modell' där är mer realistisk.

Anttila påpekar att förmågan kan brista just när det kommer till att konkretisera och marknadsföra kompetensen. Det kan finnas problem med att beskriva sin kompetens och vad den bidrar med på ett övertygande sätt. Kan inte personen beskriva kompetensen, ens för sig själv, så kommer dock aldrig kompetensen att efterfrågas.¹³⁶

Kommunikationen är grunden till all marknadsföring. Kommunikationen håller relationen vid liv och man ska kommunicera en personlig och individuell information. All kommunikation utgår ifrån individerna och det är av vikt att alla individer marknadsför sig och skapar relationer med kunderna. Det är viktigt att skapa en balans mellan marknadsföring av företag och individ.¹³⁷

Kommunförbundets kulturansvarige menar att biblioteksföreträdarna behöver inse att biblioteken inte är en isolerad verksamhet utan att de befinner sig i ett sammanhang, kommunen, där det finns möjligheter till samverkan med andra av kommunens verksamheter.¹³⁸ Ett sätt att förstå sin omgivning och det sammanhang biblioteket befinner sig i är att kontinuerligt göra en omvärldsanalys.

Frankelius sammanfattning av den kirurgiska marknadsföringens fundament genomsyras av att företaget behöver analysera sin omvärld ur olika perspektiv:

”Kirurgisk marknadsföring innebär ett perspektiv på företagande, företagets omvärld och på vad företag kan göra för att nå sina strävanden. Information om externa faktorer är en grundbult, liksom idén att satsa stora resurser på väl valda personer snarare än att sprida resurserna på många mindre väl valda. Varje person behandlas dessutom olika. Centralt är ett diagnostänkande och val av lösningar ur en rik idékorg. Diagnosen leder ibland fram till kirurgiska metoder, men inte alltid. Ofta är slutsatsen en kombinationslösning. Bakom allt detta finns synen att omvärlden innehåller oupptäckta möjligheter som kan upptäckas eller skapas.”¹³⁹

En djupgående analys av omvärlden behövs för att ett företag ska kunna nå sina mål. Företaget behöver hela tiden en uppdaterad bild av sin omvärld för att få idéer till hur

¹³⁴ Ibid 1989 s. 85 ff

¹³⁵ Frankelius 1997 s.105

¹³⁶ Anttila 1997 s. 153

¹³⁷ Ahrnell och Nicou 1988 s.50 ff

¹³⁸ Steinsaphir 1998 s.10 f

¹³⁹ Frankelius 1997 s. 96

målen ska nås. Analysen ger också indikationer på vilka marknadsföringsmetoder som kan användas beroende på vilken situation företaget befinner sig i.¹⁴⁰

En användbar analysmetod är SWOT-analysen, där styrka och svagheter i företaget ställs mot hot och möjligheter från omvärlden.¹⁴¹ I omvärldsanalysen bör också ingå en analys av vad kunderna behöver. Kies menar utifrån detta behov kan sedan en skapas nya 'produkter' som ska kunna möta behovet hos kunderna.¹⁴²

I analysen bör ingå de politiska strömningar som råder på lokal nivå och dessutom vilka satsningar som finns på riksnivå, för att kunna se vilket utslag dessa får på lokalnivå.

Det enda konkreta exemplet vi funnit på marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot politiker är DIK:s 'Den lokala dialogen'. Verksamma bibliotekarier erbjuds av DIK att en företrädare från DIK tillsammans med bibliotekarierna för en dialog med bibliotekariernas uppdragsgivare, politikerna, om bibliotekariernas kompetens och löner. Resultatet av en utvärdering av DIK:s 'Den lokala dialogen' 1995 är att i stort sett 100% tycker att dialogen varit bra eller mycket bra. 45% hade dock kommentarer om dialogen som "dåligt förankrad lokalt", "vill vara med i planeringen", "behövs mer information och förberedelse" ¹⁴³. I en utvärdering av den lokala dialogen tittade DIK bl a på vilka tidningar och hur många som tog in deras debattartikel. Dessutom har de sett vilka övriga tidningar/medier som nämner dialogen.¹⁴⁴ DIK menar att för att dialogen ska få någon ordentlig genomslagskraft krävs det att den uppmärksammas i medierna¹⁴⁵.

Anders Lindberg sa på seminariet 'Var går frontlinjen för PR idag?' att det viktigaste för PR idag är att få tredjepartsförstärkning. Mediernas roll för PR, och då även marknadsföringens genomslagskraft, är betydande. Mediernas makt ökar nämligen i informationssamhället eftersom medierna ger i princip alla människor samma samhälleliga referensram. Det är därför viktigt att nå ut till medierna. Lindberg var kritisk mot biblioteken som han tyckte "frälser de redan frälsta" eftersom de medier som biblioteken framför allt når ut i är bibliotekstidskrifter. Lindberg menar att det ligger ett strategiskt synsätt i att få de ointresserade intresserade. Ett bra val är att intressera politiker så att de uttalar sig i medier och därmed öppna en debatt.¹⁴⁶ Kopplingen till Frankelius teori om att marknadsföra sig gentemot betydande personer är här slående; intressera och lägg kraft på några få betydelsefulla personer, i detta fall politiker, vars uttalanden i sin tur skapar debatt och uppmärksamhet för biblioteket.

¹⁴⁰ Ibid s.96f

¹⁴¹ Ibid s. 147

¹⁴² Kies 1989 s. 26

¹⁴³ *Den lokala dialogen- Hur gick det?* (Utvärdering av den lokala dialogen 1995, DIK, opublicerad) [s.6]

¹⁴⁴ Ibid s.[1f]

¹⁴⁵ Se kap 4.2.3 under centrala företrädare

¹⁴⁶ Anders Lindberg, Seminariet 'Var går frontlinjen för PR idag?' (Stockholm: DIK-dagen 1998|204)

3.4.4 Möjligheten att påverka politiker i beslutsprocessen

Överst i den kommunala organisationen finns kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige kan sedan enligt kommunallagen delegera vissa uppgifter och ansvar till olika nämnder. Nämnden får ansvar och beslutanderätt i de frågor som delegerats till dem; en biblioteksnämnd t ex i en kommun svarar enbart för biblioteksfrågor. Många kommuner har dock gått ifrån att ha haft en separat biblioteksnämnd till att slå ihop all kulturverksamhet, och ibland även fritidsverksamheten, i en nämnd.¹⁴⁷

Lagen om lokala organ som trädde i kraft 1980 gjorde det möjligt att som en demokrati-främjande åtgärd inrätta lokala beslutande nämnder av vilka kommundelsnämnder, KDN, är en form¹⁴⁸. Det var tänkt att KDN med sin närhet till de olika verksamheterna skulle leda till en effektivare styrning av dem¹⁴⁹. Till KDN delegeras ansvar för en rad verksamheter som t ex kultur, fritid, skola, barnomsorg och äldreomsorg.

Att som tjänsteman få gehör för sina åsikter och önskemål hos politiker är svårt i en nämnd som har ansvar för flera olika verksamheter. Jönsson 1988 menar att politikerns
”tid och sakkunskap räcker inte till för att ordentligt sätta sig in i det som man tar ansvar för genom besluten”¹⁵⁰

Jönsson beskriver vidare hur beslutsprocessen i en kommun går till. Vi håller oss här inom de beslut som kan tas av KDN utan att dra in kommunfullmäktige i processen, dvs beslut som omfattas av det ansvarsområde KDN har fått.

Resursfördelning och verksamhetsinriktning beslutas av politikerna. Politikern har den politiska debatten och de där framförda argumenten som stöd för sina beslut, och det är tjänstemännens uppgift att i sin beredning ge politikerna beslutsunderlag.¹⁵¹

När väl ett ärende kommit med på dagordningen så är det alltid förvaltningen, dvs tjänstemännen, som bereder ärendena.

”Man har ett ansvar som tjänsteman för att ärendena är ordentligt förberedda vid beslutstillfället och att politikerna har en så god bild som möjligt av konsekvenserna av sitt beslut när beslutet tas.”¹⁵²

Under nämndens sammanträden föredras sedan ärendet. Ärenden av mer komplicerad och komplex karaktär föredras oftast vid upprepade tillfällen innan ett beslut tas. Tjänstemannen måste arbeta ytterligare med beredningen för att tillföra den ytterligare information som behövs innan ett beslut kan tas. Politikerna gör sällan några säkra uttalanden om vad som ska prioriteras förrän de har blivit tillräckligt informerade om de konsekvenser som besluten medför. Erfarna politiker är alltid försiktiga med

¹⁴⁷ Sören Häggroth & Carl-Gunnar Petersen, *Kommunalkunskap – Så fungerar din kommun* (Stockholm: Hjalmar & Jörgen 1998) s. 47

¹⁴⁸ Lennart J. Lundqvist & Jon Pierre (Red.), *Kommunal förvaltningspolitik* (Lund: Studentlitteratur 1995) s.15

¹⁴⁹ Ibid s. 19

¹⁵⁰ Sten Jönsson, *Kommunal organisation – från programbudgetering till kommundelsnämnder* (Lund: Studentlitteratur 1988) s. 30

¹⁵¹ Ibid s. 41 ff

¹⁵² Ibid s. 38

måluttalanden vid beredningens början. Som tjänsteman får man på olika sätt försöka lista ut vad politikerna prioriterar. Genom att själv försöka belysa många olika aspekter och infallsvinklar vid planeringsarbetet på sammanträdena kan tjänstemannen sedan lyssna av politikernas reaktioner och på så vis lista ut vad som kommer att prioriteras och vilka aspekter i ärendet som behöver belysas tydligare¹⁵³.

När det sedan inte går att tillföra mer till ärendet, när ärendet står stilla, så tas till sist ett beslut av politikerna i nämnden.¹⁵⁴

Peter Hamon har i sin artikel 'Marketing and the political process' beskrivit en strategi för hur bibliotekarier bäst når resultat i den politiska processen¹⁵⁵:

1. Förståelse av den politiska processen, dvs förstå:
 - *vem* som faktiskt tar beslut över resurserna
 - *vad* som går och inte går att efterfråga
 - *när* och *var* kraven kan ställas
 - *varför* processen fungerar som den gör; politikernas tidsbrist, okunskap och många kravställare att konkurrera med
2. Förståelse av och marknadsföring av den egna produkten/kravet
 - Tala klarspråk, undvik bibliotekstermer
 - Specificera kostnader, vinster och konsekvenser
 - Se till att kravet sammanfaller med kommunens målsättning
 - Sätt in kravet i ett större sammanhang
3. Använda den politiska processen effektivt
 - Var beredd på både vinst och förlust, resultatet av politikernas beslut blir oftast en kompromisslösning.
 - Bygg upp personlig och institutionell trovärdighet; ljug eller mörka aldrig någon information, var ärlig
 - Förstå de medverkande, lokalisera 'vänner' och 'fiender'
 - Var aktiv; bidra med information till t ex olika utredningar för att bli ihågkommen
 - Förstå och använd krafter som påverkar gräsrotterna och nyckelpersoner (eliten)
 - Använd bra presentationsteknik
 - Bidra med lösningar istället för att framställa problemen

¹⁵³ Ibid s.45

¹⁵⁴ Ibid s.10

¹⁵⁵ Hamon 1995 s. 431 ff. Sammanställningen är en sammanfattning av hela artikeln.

4 Resultat av den empiriska studien

Här redovisar vi resultatet av den empiriska studien. Underrubrikerna i detta kapitel har direkt anknytning till studiens frågeställningar. Varje avsnitt innehåller följande underrubriker där vi redogör för de respektive företrädarnas synpunkter:

- **Bibliotekschefer:** Åtta bibliotekschefer för KDN-bibliotek (fd filialer)
- **Huvudbibliotekschefer:** Två bibliotekschefer för huvudbiblioteken i två kommuner
- **Centrala företrädare:** Sammanlagt tio företrädare för DIK, SKTF, BF, SAB, SAB:s PR-kommitté, BIVIL, BHS, Bibliotekarförbundet i Norge och ett bibliotek i Finland.
- **Politiker och KDN-chefer:** Sju politiker och åtta KDN-chefer. *Endast vissa avsnitt innehåller denna underrubrik.*

Under våra intervjuer av bibliotekscheferna märkte vi från majoriteten en stark misstänksamhet mot både begreppet 'marknadsföring' och begreppet 'kompetens', för att inte tala om begreppet 'marknadsföring av bibliotekariekompetens'. Det fanns till största delen bland bibliotekscheferna ett starkt motstånd till att marknadsföra kompetens. Att tvingas 'gå ut och sälja sig' var det inte någon som ville. Ösökt undrar vi om det är en ovidkommande och ointressant fråga eller om det helt enkelt handlar om ett nytt sätt att tänka och se på bibliotekarierollen. Någonstans fanns här ett glapp mellan hur vi som intervjuar ser på de ovanstående begreppen och hur bibliotekarierna på lokala biblioteken ser på dem. Vi ville undvika att under intervjun påverka bibliotekscheferna och sa därför heller ingenting om vad vi lade i de olika begreppen, utan vi ville att bibliotekscheferna skulle svara utifrån sin egen föreställning. Det enda vi gjorde var att sätta begreppen inom citationstecken för att på så vis avdramatisera dem.

4.1 Marknadsföring av bibliotekariekompetens

I detta avsnitt redogör vi för den första delen av den empiriska studien under rubrikerna 'Definition av bibliotekariekompetens', 'Synen på att marknadsföra kompetens' och 'Marknadsföring av bibliotekariekompetens idag'.

4.1.1 Definition av bibliotekariekompetens

Bibliotekschefer

Genomgående finns en uppfattning om att kompetensen är otydlig, eller bred, beroende på hur det uttrycks, och att det är svårt att förklara vad man egentligen håller på med. Bibliotekschef 7 ser gärna att någon form av kompetens beskrivning skulle utföras eftersom det skulle underlätta i exempelvis löneförhandlingar:

"Bibliotekarier går ju inte ut och säger att jag är jättebra på att hitta högläsningböcker till 6-åringar, och... ja när folk kommer in och säger att de letar efter en bok som handlar om dittan eller dattan och som blev väldigt omtalad och att jag efter en stund, efter några frågor

då kan fatta vilken bok hon är ute efter. Det är ju svårt, i alla fall så skulle jag ha svårt att förklara detta utan att det skulle låta dumt.”

Bibliotekschef 2 svarar på liknande sätt: ”Ja, det skulle ju vara rätt bra att ha en beskrivning av vad man gör....”

Huvudbibliotekschefer

Huvudbibliotekschef 2 påpekar att innan man går ut och marknadsför bibliotekariekompetens måste man först ta reda på den faktiska kompetens som finns bland de anställda. Kompetensen är idag väldigt otydlig.

Centrala företrädare

Alla centrala företrädare är eniga om att kompetensen inte direkt finns definierad. Några höll just när vi frågade dem på med att i olika projekt definiera kompetensen. BHS definierar den kompetens framtida nyutexaminerade bibliotekarier kommer att ha efter genomgången utbildning från BHS. DIK har precis startat ett treårsprojekt som heter SIKTA där de ska definiera bibliotekariers kompetens¹⁵⁶ och vilka den ska marknadsföras mot.

De delar i kompetensen som nämns bland de centrala företrädarna är:

- etiskt förhållningssätt, inga vinklingar på informationen (DIK)
- intervjukompetens; identifiera kundens informationsbehov (BIVIL och SAB:s PR-kommitté)
- kvalitetskrav på information; opartisk, allsidig och relevant information (DIK)
- källkritik (Norge)
- pedagogisk kompetens (SKTF och SAB:s PR-kommitté)
- samla in information (SAB)
- systematisera/organisera information (BIVIL och Norge)
- söka information (SAB:s PR-kommitté)
- tillgängliggöra/tillhandahålla information (BIVIL, SAB och Norge)
- värdera information (SAB)

DIK:s och BF:s företrädare nämner ’De etiska riktlinjerna’ som är tänkta att stärka professionen. DIK:s företrädare har i ett arbetsvärderingsprojekt sett att ”Bibliotekarier undervärderar den egna kompetensen, undervärderar avancerade uppgifter”.

BIVIL:s företrädare påpekar att de personliga egenskaperna inte får glömmas bort för då blir den professionella kompetensen väldigt mekanisk.

Företrädaren för SAB:s PR-kommitté menar att en kompetens som bibliotekarier saknar är att ”visa sig”. Hon jämför med informatörer som hon menar tar det som en självklarhet att visa sig och synas.

¹⁵⁶ SIKTA syftar inte enbart till att definiera kompetensen för bibliotekarier utan för alla de yrkesgrupper som DIK organiserar.

4.1.2 Synen på att marknadsföra kompetens

Bibliotekschefer

Det råder väldigt spridda meningar i inställningen till att marknadsföra kompetens mot politiker. Allt ifrån att tycka att det är helt meningslöst och onödigt till att vara någonting väldigt viktig. I några fall finns det bland bibliotekscheferna inte någon förståelse alls till att marknadsföra bibliotekariens kompetens. Ytterligare andra hade inte direkt tänkt tanken men var inte avvisande sedan vi lagt fram frågan huruvida det är möjligt att marknadsföra kompetensen eller om det är önskvärt. Huvudsakligen var alla intresserade av marknadsföring i stort, även om lejonparten förespråkade marknadsföring av verksamheten snarare än marknadsföring av bibliotekariekompetensen. Vi kände att det på sina håll fanns en svårighet bland bibliotekscheferna att tala i termerna att marknadsföra sin kompetens.

Vad är det bibliotekscheferna värjer sig emot när det gäller att marknadsföra den egna kompetensen?

Bibliotekschef 8 menar att bibliotekarierna inte har något att tjäna på det. Hon har aldrig marknadsfört sig mot politiker och säger sig aldrig tänkt tanken. Kompetensen mot politiker är svår att marknadsföra eftersom bibliotekschefen känner sig blyg och inte vill 'gå ut och slå sig för bröstet.' Dessutom säger hon att hon är nöjd med att ingen vet vad hon gör. "Jag är ingen prestigemänniska som vill synas".

En relation som inte är konfliktfri är den mellan bibliotekarie och assistent. På mindre bibliotek arbetar bibliotekarier och assistenter mycket nära. Bitvis flyter arbetsuppgifterna samman. Att i det läget markera kompetensskillnader mellan yrkesgrupperna skulle enligt många vara känsligt. Bibliotekschef 1 säger att: "Det blir jobbigt att hålla på med det på en arbetsplats". Bibliotekschef 3 menar att en profilering av bibliotekariernas kompetens skulle kunna skapa ett samarbetsproblem mellan bibliotekarier och assistenter på hennes bibliotek. Ett par andra bibliotekschefer har liknande åsikter.

Bibliotekschef 9 är bekant med de problem som kan uppkomma mellan bibliotekarie-assistent och ser till skillnad från de andra annorlunda på saken:

"Arbetslag OK, men det måste finnas någon i arbetslaget som har profession som vågar ta ansvar för det jobb som görs och som vågar vidareutveckla det jobbet också. // Jag blir förvånad när man inte vågar det. Jag kan inte se det annat än som rädsla för att sära sina arbetskamrater och jag tycker inte att det är frågan om det."

I förlängningen handlar motsättningen bibliotekarier-assistenter om kompetensproblematik. Här finns det en rad olika uppfattningar; kompetensen hos bibliotekarie-assistenten delas på vissa punkter och skiljer sig på vissa.

Bibliotekschef 4 tror att det skulle bli alltför detaljerat för en politiker om hon skulle beskriva skillnaderna mellan en bibliotekarie och assistent. Även om bibliotekarier och

assistenter utför samma arbete finns det skillnader i arbetsuppgifterna. I de fall hon behöver ersättare får barnbibliotekarien rycka in. Aldrig assistenterna. Sedan finns det skillnader som existerar utifrån utbildning och kompetens: ”Men det är inget som jag i dom här sammanhangen, ännu, känt att det varit viktigt att lyfta fram för politikerna.”

Bibliotekschef 3 menar att kompetensen syns via verksamheten och om politikern känner till verksamheten får de personalens kompetens på köpet. Hon menar att varken politiker eller allmänhet känner till att det finns skillnad i utbildning mellan assistenter och bibliotekarier, men det är heller inget man går ut och talar om för dem.

” Om man nu vill se vad personalen har för kompetens och inte hela verksamheten...jag vet inte om det är fruktbart heller på ett litet bibliotek att gå ut med att vi som bibliotekarier kan detta och detta och vi som assistenter kan detta och detta”

Hon berättar dock skillnaden i kompetens för PRAO-eleverna som kommer till biblioteket.

Bibliotekschef 2 visar upp en kluven eller tveeggad inställning till marknadsföring av bibliotekariekompetensen. Först reagerar hon negativt, men avslutar ändå sitt resonemang med att syfta på kompetensen som ett kriterium för att, som i detta fall kunna ge god service:

”Politikerna är inte så intresserade av vilken utbildning, jag tror inte det, inte här i alla fall i den här kommundelen. Jag tror inte att de är det någon annanstans heller utan det ska vara mycket öppet, det ska vara bra service. Det är det som är det viktiga. Sedan är det klart att de måste inse att om man inte har utbildning så kan man inte ge så bra service så i förlängningen innebär bra service att man bl a har en bra utbildning, det är ju självklart.”

Att marknadsföra kompetensen är mer eller mindre en självklarhet för tre av bibliotekscheferna. Bibliotekschef 5 är mycket positiv till att marknadsföra kompetens. Bibliotekschef 9: ”Det är klart att man bör marknadsföra bibliotekariers kompetens!” Bibliotekschef 7:

”Ja, det tycker jag är jätte viktigt och det märker jag, känner jag att jag måste tala om att jag är fackutbildad bibliotekarie här på det här stället och min assistent har inte de kvalifikationerna att hon kan...”

Bibliotekschef 5 menar att oviljan att tala om för sin arbetsgivare vilken resurs bibliotekarien är för biblioteket och kommundelsnämnden i stort delvis kan röra sig om en generationsfråga. Men även facket och själva professionen får anmärkningar:

” Men jag vet inte vem jag ska skylla på om det är facket eller om det är professionen. // Min generation är inte van att gå ut och prata för sig så som kanske ni är, i lönesamtalhur bra man är och så. Facket gör väl en del men det kommer ju aldrig fram. Det står så fint i BBL eller DIK-Forum kanske, men vem läser dom tidningarna. Inte dom som borde göra det i alla fall.”

Huvudbibliotekschefer

Huvudbibliotekschef 1 tycker att marknadsföring mot politiker behövs i allra högsta grad:

”Men man kanske inte ska säga marknadsföring i den traditionella meningen utan det måste var mer subtilt, det måste bygga på det att man lär känna sitt samhälle....och tar del i det på något sätt.”

Däremot tycker hon inte att marknadsföra kompetens är aktuellt:

”Ja, jag tycker inte att det är...den är ju ointressant om jag säger det så bryskt. Därför att man säger att what’s in it for me?, så säger politikern, // han är inte intresserad av bibliotekariens kompetens i sig, han är intresserad av vad kan kommuninvånarna få om vi har en kompetent bibliotekarie.”

Dessutom tycker hon som arbetsledare att det är fel att marknadsföra enbart en av bibliotekets yrkesgrupper eftersom all personal bidrar till verksamheten.

Huvudbibliotekschef 2 tycker det är viktigt att marknadsföra kompetens och hon menar att man ska marknadsföra bibliotekets samlade kompetens utan att dela upp det på de olika yrkesgrupperna. Huvudbibliotekschef 2 tycker dessutom att politiker som målgrupp är mycket viktigt att vända sig mot och då satsa på de tyngre politikerna och lägga krutet på dem.

Centrala företrädare

Bland de centrala organisationerna är inte fältet alls splittrat som på lokal nivå utan där råder det total konsensus. Alla är överens om att det är viktigt att marknadsföra kompetensen hos bibliotekarier mot politiker och att bibliotekarierna har mycket att vinna på det. Alla menar att marknadsföringen bör ske både av de lokala och de centrala aktörerna och SAB:s företrädare pekar också på betydelsen av de regionala aktörerna.

Företrädaren från DIK menar att

”Bibliotekarier har mycket att vinna på att marknadsföra sin kompetens. Ur DIK:s perspektiv så kan man lättare få upp lönen om politiker vet vilken kompetens man har.”

SKTF:s företrädare nämner bibliotekslagens innehållslöshet som en stark anledning till att marknadsföra kompetens.

Företrädaren för BIVIL säger följande

”Att tala om vad en bibliotekarie kan och gör på ett sätt som får politiker att lyssna ser jag som en viktig uppgift som inte är något annat än att marknadsföra av kompetens. Och det handlar ytterst om att få en uppdaterad syn på bibliotekets funktion. Det handlar inte så mycket om en förströelsefunktion som en utbildnings- och bildnings- och fortbildningsfunktion i första hand. Och om man har nu starka politiska strömningar som yttrar sig i kunskapslyftet exempelvis, delvis som en del i arbetsmarknadspolitikerna, men ändå att försöka höja den allmänna utbildningsnivån, så tror jag att många politiker missar att biblioteken är en viktig och användbar kugge i utbildningsmaskineriet”.

Hon fortsätter:

”..marknadsföring är viktigt för att bibliotekarien och biblioteken har så många dolda tillgångar som de själva bidrar till att dölja och som faktiskt skulle kunna vara intressanta och användbara för andra människor. Och det är som om bibliotekarierna som grupp säger att vi har jättemycket och vi kan jättemycket men vi talar inte om det. Men om du frågar efter det är vi glada att bjuda på det.....Att sitta och vänta på att bli upptäckt går inte. Det är ingen framgångsrik taktik och risken är att man blir bortsopade istället.”

BHS företrädare ser det som en självklarhet att marknadsföra kompetens, även mot målgruppen politiker.

Företrädaren från Norges fack menar

”genom att marknadsföra vår kompetens bättre så kommer fler att få upp ögonen för vilka uppgifter vi kan göra.//....men det måste vara vi själva som berättar för världen om det ska bli något mer än fina ord när bibliotekarier träffar varandra”

Hon säger likaså att

” ..i princip är det politikerna som bestämmer. De måste kunna se att det bibliotekarierna utför är meningsfullt och nyttigt för kommunen för att de ska vara villiga att bevilja medel, både till drift och till en anständig lön för bibliotekarier.”

Den tillfrågade representanten för Finland menar dock att man måste vara lite försiktig mot målgruppen politiker:

”Aldrig lyckas man marknadsföra kompetensen genom att lyfta fram den formella utbildningen, som arbetet förutsätter. Jag skulle absolut bli utskräddad om jag i samtal med våra kommunpolitiker började tjata om vår utbildning. På lokal nivå ska man marknadsföra kompetens indirekt: anskaffa uppskattning genom kunnandet i vardagens arbete.”

Företrädaren för SAB:s PR-kommitté menar att om inte bibliotekarierna tar chansen nu att tala om vad de kan så tar någon annan över:

”Det är ett hål, det finns ett jättebehov. Alla behöver sökstrategier och det fylls ju på av andra om inte biblioteken tar chansen. Den stora grejen är att samla in vettig information ifrån Internet, samla den och vidarebefodra den. Det är en väldigt utmanande tid, så om vi inte tar den chansen så gör ju andra det.”

BIVIL:s företrädare kommenterar även 'konflikten' med assistenter och tycker inte alls att assistenterna skulle komma i kläm om bibliotekarierna marknadsförde sin kompetens eftersom bibliotekarierna genom sin utbildning skaffat sig en formaliserad grund att utveckla sin kompetens på, vilket assistenterna inte har. Hon påpekar att en mycket viktig skillnad dem emellan är förändringsförmågan som hon menar bibliotekarierna har då de med sin professionella skolning kan överblicka hela processen i ett bibliotek vilket inte assistenterna alltid kan.

DIK:s företrädare ser ”konflikten” med assistenterna som en ren dumhet från bibliotekariernas sida:

”Jag tycker att det är en nedlåtande syn på människor att resonera så. Kanslisterna kan hävda sig själva, bibliotekarierna ska inte tycka synd om dem. Om de resonerar att 'vi gör ju samma saker' ja då

behövs ju inte den utbildade personalen, då är det ju bara rutiner kring utlåning som görs. Man kan kräva olika av två personal-kategorier, man måste visa vad det är man kan, att man kan olika saker och gör olika.

4.1.3 Marknadsföring av bibliotekariekompetens idag

Bibliotekschefer

Vad som marknadsfördes, om något marknadsfördes alls, gick under det heltäckande namnet ”verksamheten”. Det är alltså ingen som idag marknadsför kompetensen mot politikerna. Inte heller de som tyckte att marknadsföring av bibliotekariekompetens mot politiker behövs, gjorde idag några insatser. Ett vanligt förhållningssätt till marknadsföring är att bibliotekarien i sig självt inte ska synas utåt; det är aktiviteterna och samlingarna som uppmärksamheten projiceras mot.

Alla menar att det finns för lite tid till marknadsföring mot politiker över huvud taget. De är inte anställda enbart som administratörer på biblioteket utan har fortfarande i huvudsak vanliga bibliotekarieuppgifter att utföra. En kommentar från bibliotekschef 7 får belysa problemet: ”Nej som det är nu är det fullt upp...det är det faktiskt, ibland är det kaotiskt i mitt arbete nu.” Bibliotekschef 2 har liknande erfarenheter:

”Ibland så tycker man när man jobbat hela dagen och när man kommer hem tycker man att man inte har gjort någonting idag, det har bara gått i ett och ändå har man inte fått någonting gjort..”

Det ansträngda ekonomiska läget är också ett hinder. Bibliotekschef 8 menar att det inte går att begära mer pengar för någonting nytt nu. Hon tycker att det är bättre att stanna på den lilla budget som är och därmed istället undvika framtida nedskärningar. Bibliotekschef 7 har samma syn på det ekonomiska läget och menar dessutom att det är bättre att ligga lågt så att politikerna inte lägger sig i verksamheten.

Huvudbibliotekschefer

Huvudbibliotekschef 1 marknadsför liksom bibliotekscheferna inte kompetens utan verksamheten. Se avsnitt 4.1.2

Huvudbibliotekschef 2 menar att ett bra sätt är att ta reda på vad politikerna har för specialintressen och visa dem vad biblioteket kan erbjuda dem inom deras intressen och få politikerna att känna att de har nytta av biblioteket. Även att snabbt ge dem underlag till sitt politiska arbete är mycket viktigt, att visa dem att biblioteket kan.

”Att de har det i sin tankevärld. Det ger mycket mer än en massa flotta broschyrer. Att kunna visa dem i sin dagliga verksamhet att här har jag nytta av biblioteket. Känner du det som politiker kan du förmedla det till medborgarna också.”

I dagsläget tror hon att det finns bibliotekschefer som inte är intresserade av att vara chefer. Ofta gäller detta för fd filialföreståndare som tidigare haft huvudbiblioteket att luta sig mot:

”Nu är de plötsligt utslängda och är du inte det minsta road av administration och osäker och inte har vassa armbågar så blir du tillbakatryckt. Då tar fritidsfolket, som ju är väl förankrade, eller socialfolket, som har all lagstiftning – det har vi ju också men vi använder oss inte av vår lagstiftning - då tar de ju platsen.”

Centrala företrädare

DIK har satsningen 'Den lokala dialogen' som alla bibliotekarier, oavsett bibliotekets storlek, kan använda sig av. På begäran av bibliotekarierna kommer en representant från DIK dit och träffar politiker och personalföreträdare i en kommun tillsammans med bibliotekarierna. Dessa dialoger har DIK märkt är ett mycket effektivt instrument i löneförhandlingar och har också gett ett synligt resultat. DIK:s företrädare är dock förvånad över att så få av de vi pratat på lokal nivå verkar ha känt till 'Den lokala dialogen' och ser det som ett problem att den information de trott gått ut till medlemmarna om dialogen inte verkar ha gjort det trots allt.

SKTF samtalar med lokala politiker och personalchefer om hur de kan ställa upp med kompetensutveckling. De stöttar de lokala bibliotekarierna om de får konkreta föreslag ifrån medlemmarna på vad som behöver göras.

Det norska facket gör inget just nu men har det med som en punkt inför nästa års arbete.

SAB:s företrädare säger att de på begäran av lokala bibliotekarier åker ut direkt med problemlösning som skräddarsys för just det området.

Varken BHS eller BIVIL gör någonting mot just målgruppen politiker. BIVIL:s företrädare ser det som ett självklart uppdrag för utbildningarna att beskriva kompetensen men inte lika självklart att marknadsföra den. BHS:s företrädare ser studenterna i sig som en bra marknadsföring av bibliotekariekompetensen när de kommer ut på arbetsmarknaden.

BIVIL:s företrädare efterfrågade en nationell kampanj för bibliotekarierna, något som SAB:s PR-kommitté har haft i åtanke tidigare men som inte kunde genomföras p g a att det inte fanns några pengar.

Ett problem som företrädaren för SAB ser är tidsbristen på biblioteken

”På biblioteken har man ofta inte tid med framförhålllet strategiskt marknadsföringsarbete och behöver en regional service. Ute på folkbiblioteken står man ofta som på en bondgård och har inte tid med intellektuellt arbete.”

Vidare säger hon att ”Professionen har ej tillräckligt hög svansföring för att framföra sin kompetens” som läget är nu.

DIK:s företrädare menar att yrkesuttrycken¹⁵⁷ som används är begränsande och att bibliotekarierna inte kan ta för givet att de förstås av omvärlden när de använder sig av sina facktermer. Så länge bibliotekarierna försöker marknadsföra sig med dessa uttryck är det dömt att misslyckas.

4.2 Målgruppen politiker

I detta avsnitt redogör vi för den andra delen av den empiriska studien under rubrikerna 'Relationens funktion', 'Politikers intresse för och kunskap om bibliotekariekompetens' och 'Strategier för att nå fram till politiker'.

4.2.1 Relationens funktion

Bibliotekschefer

Frågan vi ställde var när bibliotekscheferna fick bäst kontakt med sina politiker: under informella eller formella samtal. Alla bibliotekscheferna var på det klara med frågeställningen och en majoritet menade att de informella mötena gav bäst resultat. Bibliotekschef 1 betonar avspändheten som en fördel vid informella möten: "Man känner dom ju personligen så det blir ju inget av det stela och sammanträdesaktiga i våra möten." Bibliotekschef 4 tycker att det är både och. Hon betonar de utbildningsdagar på biblioteket som ordnats för politiker då det fanns plats för både informella och formella samtal. På de formella mötena i nämnden finns det ingen tid till att diskutera detaljer så därför är de informella mötena viktiga. Bibliotekschef 2 tycker att informella och formella samtal korsbefruktar varandra. Har väl isen brutits på ett personligt plan är det lättare att få gehör vid formella beslutsgångar. Det som också betonas är vikten av att bo i det område man verkar i, åtminstone om det är en mindre ort. Att 'träffas på byn' är ett bra sätt för att lufta sina åsikter samtidigt som man kan prata om väder och vind och bekanta sig med varandra. Formella tillfällen då bibliotekscheferna träffar politiker är på studiedagar, utbildningsdagar, i nämnden där de som verksamhetsansvariga ibland föredrar ett ämne och har yttranderätt.

Vi undrade också vilken effekt KDN-indelningen har haft på politikerkontakten. När det gäller kommunikationen med politikerna menar samtliga bibliotekschefer att det är stor skillnad före och efter KDN-reformen. Tidigare var det bibliotekschefen på HB dom skötte kontakten för dåvarande filialernas räkning. De flesta f d filialföreståndare har fått en betydligt bättre kontakt med politikerna eftersom de numera själva är helt ansvariga för verksamheten på biblioteket. Dessutom bor politikerna i KDN i den kommundel som biblioteket serverar och spontana möten kommer lättare till stånd.

Bibliotekschef 8 menar att KDN-reformen har avanonymiserat politikerna. Alla politikerna är kända samt att det är den informella kontakten som är lättast att ta. Bibliotekschef 9 tycker att KDN gjort den personliga politikerkontakten bättre, tidigare hade hon inte själv någon politikerkontakt. För biblioteksorganisationen i stort har det

¹⁵⁷ Exempel på dessa yrkesuttryck är bokprat, katalog, katalogisering, indexerung etc.

däremot blivit sämre eftersom kommundelscheferna inte är fackkunniga i biblioteksfrågor.

Apropå KDN-politikernas status säger bibliotekschef 9:

”Det är ju inte de allra tyngsta politikerna som sitter i kommundelsnämnderna, utan det är ju lite hopplock från byn, de som har velat ta på sig någonting.” Hon påpekar också att kommundelsordföranden har stor inverkan på hur arbetet i KDN fungerar. Hon befarar att om de efter valet skulle få den ledande moderatpolitikern, som ej vill ha KDN kvar, till KDN-ordförande, så skulle han kunna förhålla allt arbete i KDN.

Huvudbibliotekschefer

Båda huvudbibliotekscheferna saknar helt politiska kontakter sedan biblioteks-nämnderna i respektive kommun försvann för några år sedan. Sedan KDN-indelning infördes finns mellan huvudbibliotekschef 1 och politikerna en förvaltningschef som blir bibliotekschefens språkrör. Förvaltningschefen samordnar sedan förslagen från biblioteket och de andra verksamheterna tillsammans med kanslitjänstemännen, personalchefen och ekonomichefen. Bristen på politikerkontakter har gjort att huvudbibliotekschef 1 har tagit upp politikerkontakten inom ett informellt nätverk på fritiden.

Huvudbibliotekschef 2 har mellan sig och politikerna i kulturnämnden kulturnämndens kulturdirektören. Visserligen sitter hon med i alla kulturnämndens möten men det finns inga politiker där som direkt ansvarar för biblioteksfrågor. Det fanns det i den tidigare kommunorganisationen vilket hon tyckte var bättre eftersom de politikerna visade ett annat intresse för verksamheten. Biblioteket har fått en långtgående delegation så de behöver formellt sett inte ha så mycket politikerkontakt. Hon påpekar dock att det är viktigt att ha den politiska majoriteten med sig annars går det inte att få igenom sina krav.

Politiker och KDN-chefer

Vi frågade politikerna hur man bäst når fram till dem med sitt budskap. Hälften av politikerna tyckte att den informella och den formella kontakten var lika viktig. Några tyckte att den informella kontakten var viktigast medan endast en politiker tyckte att den formella kontakten var avgörande.

4.2.2 Politikernas intresse för och kunskap om bibliotekariekompetens

Bibliotekschefer

Om gränsen mellan det personliga intresset kontra den politiska färgen hos politikerna är alla bibliotekscheferna överens. Det är den personliga drivkraften och intresset för kulturfrågor som är det väsentliga. Bibliotekschef 4 säger att ”Det där följer inte direkt

partigränserna så jag tycker att vi har haft ett bra samarbete oavsett om vi har haft en socialdemokratisk eller borgerlig majoritet.”

En utbredd uppfattning är att politiker varken har tillräcklig kunskap om eller intresse för biblioteken och dess personal. Bibliotekschef 9 beskriver hur politikerna gång på gång behöver informeras om det mest basala i verksamheten:

”Det är ju ytterst få politiker som regelmässigt använder sig av biblioteket, och det gör ju att politiker i gemen vet mindre om biblioteket än vad allmänheten i gemen vet, det är ju en erfarenhet jag har gjort under de här trettio åren jag har jobbat. Så därför måste man ju ständigt ’rapa upp’ det här för politikerna.”

Samma försök till presentation av sitt arbetes omfattning gör bibliotekschef 5, om än med resignation i rösten. Hon beskriver hur politiker informerades om bibliotekets ambition att serva hela KDN:s befolkningsunderlag och att resurserna var knappa. Dessutom tyckte hon sig inte se något resultat av alla rapporter, konsekvensutredningar och skrivelser hon producerade. Hennes känsla var att politikerna inte tog hennes information på allvar. Frustrerande var att hon inte fick någon reaktion på allt pappersarbete som lades ner.

Alla bibliotekschefer påtalade att politikerna enbart är intresserade av de tunga bitarna i kommundelen: skola, barnomsorg och äldreomsorg.

Bibliotekschef 2 menar att politikerna inte alls är intresserade av bibliotekariekompetensen:

”Jag tror inte att en politiker bryr sig om bibliotekarierollen så, utan de bryr sig om vad får kunden, vad får invånarna för service, hur mycket är det öppet, det är alltså service öppethållande, sådana saker är service för politikerna. Sedan tror jag inte att de bryr sig ett dugg om vad vi har för utbildning bara vi ger en bra service och har mycket öppet.”

Bibliotekschef 7 säger att: ”... jag har ju fått upp ögonen att jag måste berätta det både för våra tjänstemän på kontoret här och för politikerna.” Bibliotekschef 4 berättar hur hon inför planerandet av ett Medborgarnas informationskontor blev tvungen att argumentera hårt mot en politiker för att en bibliotekarie och inte en assistent skulle ha ansvaret för uppbyggnad och verksamhet.

Bibliotekscheferna 1 och 2 tror inte det finns något intresse hos politikerna att ta reda på kompetensen. Bibliotekschef 1 ändrar sig dock efter ett par minuter i frågan om vad politiker vet om bibliotekariekompetens. Bibliotekschef 2 som tidigare varit negativ till marknadsföring av bibliotekariekompetens mot politiker ändrar sig också plötsligt:

”Det behöver ju marknadsföras den kompetensen vi har eftersom det finns ju den uppfattningen om att vi fortfarande bara står och stämplar böcker, det kan ju vem som helst göra och kan ni inte ta in någon frivillig som håller öppet och så.....Det behöver ju talas om men det är ju inte så lätt.”

Det finns alltså en svårighet med att marknadsföra kompetens som denna bibliotekschef senare kopplade samman med att kompetensen inte finns beskriven.

Bibliotekschef 7 säger att politiker generellt sett har dålig insyn i bibliotekariens arbete:

”Det är ju så att politiker i allmänhet vet ju så otroligt lite om bakgrund, om allt arbete bakom, hur vi köper böcker. Många tror ju ‘ja ni får väl bokpaket och de är väl i princip gratis’.”

Kanske överdrivs tron på möjligheten att informera bort politikernas okunskap med logiska argument. Bibliotekschef 1 har en teori kring yrkets relativt låga status:

”Jag tror bara att politikerna tycker att det är så trevligt på bibliotek, att det måste vara trevligt att vara bibliotekarie i jämförelse med dom här utslitna lärarna. Det är svårt att måla upp yrket som hemtjänst och annat tungt... Även om man vet att det finns en hel del yrkesskador inom bibliotekariekåren. Det brukar vara ett argument för höjda löner att man slits ut, att man dör i förtid. Bibliotekarier dör ju aldrig.”

En del av bibliotekscheferna nämner att även bland KDN-cheferna är kunskapen om kompetensen och bibliotekets situation över huvud taget dålig. För bibliotekschef 5 visar det sig bl a när verksamhetscheferna ska ha möte. Där övriga chefer enbart är administratörer måste bibliotekschefen dessutom arbeta på golvet vilket innebär att dennes flexibilitet är hårt beskuren och inte kan närvara på alla möten.

”KDN-chefen är allmänt kulturintresserad och så, men jag känner ju det... sedan kan det hänga på mig eller andra bibliotekarier eller på facket eller vem det nu är att folk vet så lite vad man gör på bibliotek. Man blir ju galen när man hör hur det är.”

Bibliotekschef 7 tycker att kunskapen är bristande hos KDN-chefen vad gäller skillnaden i kompetens mellan bibliotekarie och assistent. KDN-chefen tycker t ex att assistenten kan vara ensam på biblioteket, men bibliotekschefen har sett till att det enbart inträffar vid särskilda tillfällen när det inte går att skaffa annan ersättare.

Huvudbibliotekschefer

Huvudbibliotekschef 2 menar att politikernas okunskap kan vara ett problem. Hon menar att hårddraget kan man säga att på formella möten kan politikerna haka upp sig på småsaker som diskuteras in i minsta detalj. Stora frågor däremot beslutar de snabbt om utan att diskutera dem p.g.a. att de inte har tillräcklig kunskap kring de övergripande frågorna.

Politiker och KDN-chefer

Ingen av de tillfrågade kunde exakt redogöra för vilka skillnader i kompetens som finns mellan bibliotekarier och assistenter eller vilka uppgifter de sysslar med. Drygt hälften vet att det finns skillnader medan knappt hälften inte alls visste att det finns skillnader i kompetensen. Det råder otvivelaktigt en okunskap bland både politiker och KDN-chefer om bibliotekariekompetens.

13 av 15 svarade att de tyckte det var viktigt och intressant att veta kompetensen bibliotekarier har. En politiker uttrycker det som: ”Oh ja, det är avgörande för att personalen ska kunna utföra tjänster åt invånarna. Det är politikernas ansvar att ta reda på kompetensen”. En annan politiker menar ”För att politikerna ska kunna ge uppdrag till personalen så måste de veta vilken kompetens de har.” Majoriteten av politiker och

KDN-chefer tycker alltså att det är viktigt och intressant att veta vilken kompetens som bibliotekarier har.

Alla politiker och KDN-chefer tycker det är viktigt att bibliotekscheferna berättar för dem om sin kompetens. En politiker säger att ”Det vore mycket intressant att få veta mer, jag vill gärna veta mer om bibliotekariernas kompetens.” Det är långt ifrån alla som talar om kompetens idag men de flesta menar att som en politiker uttrycker det ”Det skulle vara möjligt och intressant att tala om kompetens i framtiden”. Ett par politiker tycker att informationen ska gå via KDN-chefen som sedan sammanfattar till politikerna. En KDN-chef nämner att det idag förs utvecklingssamtal med de underställda där man samtalar om kompetens.

Centrala företrädare

Enligt DIK:s företrädare finns det inte ett ord i Kunskapslyftets måldokument om vilken funktion biblioteken och bibliotekarierna har. DIK har själva varit aktiva inför Kunskapslyftets start men det har inte haft någon effekt, budskapet har inte nått fram. Detta visar på en okunskap hos politikerna.

DIK har funnit att politikerna i ”Den lokala dialogen” har visat ett stort intresse för bibliotekariernas kompetens.

4.2.3 Strategier för att nå fram till politiker

Bibliotekschefer

På frågan om bibliotekscheferna kände ett centralt stöd från DIK/SAB i utformandet av en strategi för marknadsföring i allmänhet och kompetens i synnerhet, blev svaret i samtliga fall, utom ett, nej. Hon som svarade ja nämner ’Den lokala dialogen’.

Bibliotekschef 2 tycker inte att det är fackets sak att driva en fråga om marknadsföring, snarare SAB:s. Direkt motsats ställningstagande intar bibliotekschef 8 som menar att kompetensbiten är just i själva verket en facklig fråga.

Bibliotekschef 4 berättar att hon var i stort behov av råd från facket i samband med att hennes bibliotek blev del i en kommundelsnämnd i försökssyfte 1987, men att hon då inte fick något stöd. Det var först när hela kommunen delades upp i kommundelsnämnder som intresset vaknade, både hos facket och övriga verksamhetsansvariga. Då fick bibliotekschef 4 ställa upp med råd och kunskap till de andra.

Det fanns olika varianter för i vilken utsträckning det är nödvändigt med tips och riktlinjer för marknadsföring av bibliotekariekompetens. Bibliotekschef 3 menar att denne i sitt arbete kommer i kontakt med sina uppdragsgivare om inte dagligen så flera gånger i veckan:

”Men så behöver det ju inte vara, det kan ju finnas en nämnd där det finns en politiker som inte utnyttjat biblioteket och då är ju frågan mer intressant: hur gör man för att nå dom. Man når dom ju inte genom att gå på nämndsammanträden eller sådana formella möten, utan jag tror det informella är viktigt. Sedan tycker jag i och för sig att man ska ha möten med politikerna där man bara pratar om, och det har vi saknat kan jag säga, *en* verksamhet. Jag funderar om vi har haft några möten..... men så planerat har det bara varit en gång de här två åren.”

I framtiden skulle bibliotekschef 3 vilja ha ett möte om året där man diskuterade enbart biblioteksverksamheten med politikerna. Det saknas nämligen en måldiskussion, och det känns oklart vad politikerna vill med verksamheten.

Bibliotekschef 9, saknar själv en utformad strategi för att marknadsföra bibliotekariers kompetens mot sina politiker. Likaså bibliotekschef 7 säger sig sakna en plan för hur marknadsföring mot politikerna ska genomföras. När hon skriver verksamhetsberättelser skulle man kunna säga att personalens kompetens marknadsförs genom att deras arbetsuppgifter, utbildningar och aktiviteter som genomförts under året beskrivs.

Många av bibliotekscheferna är positivt inställda till att få hjälp med att utforma strategier. Många av dem har alltför mycket dagligt arbete att ta itu med för att hinna med dessa långsiktiga insatser.

Bibliotekschef 5 är den enda som nämner en utformad strategi i form av en handbok i hur man går tillväga med sina politiker. Likaså finns det sammanställningar på argument för biblioteksverksamheten som kan skickas till kommundirektören. Bibliotekschefen tycker inte att det räcker av två skäl: dels stannar materialet troligen oläst hos chefen och dels bör materialet vara lokalt utformat.

Bibliotekschef 2 nämner seminarier som en möjlig informationskanal, bara man får möjlighet att gå på dessa.

Många betonade vikten av att visa sig för politikerna i samband med val av ny kommundelsnämnd. Ett flertal bibliotekschefer tyckte då att det var viktigt att synas och presenterade sitt bibliotek för de nya politikerna och tjänstemännen på informationsmöten.

Huvudbibliotekschefer

Huvudbibliotekschef 1 tror att problemet ligger mycket i hur man kommunicerar med politiker och riktar självkritiskt blicken mot bibliotekarierna själva:

”Tyvärr är det dåliga vibrationer ofta mellan bibliotekarier och politiker. Därför att, man har varit väldigt akademisk, alltså i allmänhet är ju politiker inte akademiker, och då har man kommit lite grand så där, man har talat utifrån ett högt röstläge uppifrån och talat om hur viktiga ens krav är. Och det har förstört mycket samarbete...”

Huvudbibliotekschef 1 betonar vikten av att tala ett språk som politiker förstår och att det är viktigt för bibliotekarien att sätta sig in i beslutsgången och makthierarkin bland

politiker och tjänstemän. Man måste som bibliotekschef se sig själv som en kravmaskin bland andra i den kommunala sektorn, och framförallt arbeta strategiskt:

”För vad man ska ge politikern i det kravet man ställer fram är argument för honom eller henne att kunna övertyga sin grupp om att de här kraven är de mest berättigade. Det är A och O. Ge politikern argument, för han måste i sin tur syssla med en förhandlingsprocess.// Och det tror jag många, många bibliotekarier under årens lopp aldrig har fattat. De har aldrig satt sig in i politikerns roll, de har bara tyckt att deras krav varit så självklara, ‘det är klart att vi måste ha böcker, det kostar pengar med böcker’. Men de har aldrig fattat det här, de har aldrig satt sig in i det här att detta vägs mot så många andra krav.”

Huvudbibliotekschef 1 menar att ju snabbare man nästlar sig in i de strukturer som finns på den plats man arbetar desto större blir förtroendet från de lokala makthavarna. Detta är speciellt viktigt om man inte sedan tidigare är känd i trakten. Att engagera sig i hembygdsföreningen eller Röda Korset visat på ett genuint intresse för orten och människorna samtidigt som kontakter tas. Bibliotekschefen lade sig också vinn om att vid flera tillfällen bjuda in politiska företrädare till biblioteket, speciellt efter val, och tog god tid på sig för att visa dem runt och låta dem bekanta sig med verksamheten. Hon nämner också seminarier som en lämplig informationskanal bibliotekarier emellan.

Huvudbibliotekschef 2 pekar på vikten av att biblioteket är med i vad som händer i samhället i övrigt och inte bli isolerade. Att hela tiden medverka i frågor som diskuteras i kommunen.

”Många andra tycker att biblioteket är en egen liten ö som lever i sin värld för sig själv. Det är där faran ligger för då blir vi ett bokmuseum. Vi måste hela tiden vara med i samhällsdebatten.”

Centrala företrädare

På central nivå finns en del idéer om hur man strategiskt marknadsför sin kompetens mot politikerna.

DIK:s företrädare ser sin lokala dialog som en bra strategi och pekar på vikten av att involvera medierna för att dialogen ska få ordentlig effekt. SAB tror liksom DIK på att en representant från en annan nivå ska följa med och tala med politikerna. SAB menar att länsbibliotekarier kan åka ut och tillsammans med den lokala bibliotekarien tala med kommunchefen.

SKTF:s företrädare pekar på vikten av att de lokala bibliotekarierna har kontakt med lokala politiker och ständigt för en diskussion.

Norges fack ser det som en strategi att alla bibliotekarier marknadsför sig själva mot politikerna, medan de centrala organisationerna kan hjälpa till med material om det behövs.

”Vi ser bl a att löneförhandlingarna är ett bra sätt att tala om för arbetsgivarna vad vi kan och sysslar med. Inte minst i de lokala förhandlingarna runt om i de enskilda verksamheterna ser vi många positiva bieffekter av att det är bibliotekarierna själva som träffar

arbetsgivarna, både i löneförhandlingar och i vanliga informations-samtal.”

Företrädaren för BHS trycker på betydelsen av att göra tjänster för politikerna själva

”Jag skulle satsa hårt på att ta mig in hos politiker. Vare sig de vill det eller inte skulle jag verka för att biblioteket skulle utföra sök-uppdrag, ta initiativ till utredningar som inte nödvändigtvis gällde kulturområdet osv.”

Bibliotekarieförbundets företrädare menar att man som strategi ska lobba mot politiker i positiv anda. Representanten för Finland tycker också att det väsentliga är att man talar positivt och inte gnälligt eller aggressivt.

”Hos de flesta i personalen finns det något kunnande som vid lämpliga tillfällen glatt och konkret kan lyftas fram. // Huvudsaken är att man inte talar om formell utbildning utan om en levande människa och hennes kunnande”

Hon säger också att ”det är bättre att genom vardagens exempel så småningom infiltrera i politikernas medvetande bibliotekspersonalens kunnande, än att med hög profil tromptera detta.”

SAB:s PR-kommittés företrädare menar att en bra strategi är att låta politikerna själva praktisera i verksamheten, t ex i informationsdisken, för att de själva ska få se hur det fungerar.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi utifrån litteraturstudien att analysera det empiriska materialet.

5.1 Marknadsföring av bibliotekariekompetens

I detta avsnitt gör vi den första delen av analysen under rubrikerna 'Definition av bibliotekariekompetens', 'Synen på att marknadsföra kompetens' och 'Marknadsföring av bibliotekariekompetens idag'.

5.1.1 Definition av bibliotekariekompetens

Vi fann att huvuddelen av bibliotekscheferna i vår studie tyckte att bibliotekariekompetensen är otydlig, vilket i sin tur medför att den är svår att beskriva. Även en av huvudbibliotekscheferna påpekade att kompetensen bland personalen först måste identifieras innan den kan marknadsföras, för kompetensen är idag väldigt otydlig. Bibliotekariers oförmåga att beskriva sin kompetens, eller i alla fall kunskapsbasen i sin kompetens, kommer igen även i andra undersökningar. I Ducanders undersökning hade bibliotekarierna svårt att definiera sin kunskapsbas, liksom bibliotekarierna hade i undersökningen på uppdrag av SACO från 1995. Detsamma gäller för de undersökningar som gjorts kring sjuksköterskors förmåga att beskriva den egna kompetensen.

Med utgångspunkt i att de allmänna beskrivningar över bibliotekariekunskap som finns att tillgå inte är särskilt fylliga och att inte någon egentlig kompetensbeskrivning för folkbibliotekarier finns så är det heller inte underligt att bibliotekarierna på fältet inte kan beskriva sin kompetens.

Ett par av bibliotekscheferna talade i kapitel 4.1.2 om kompetensen som enbart fackutbildning. Kompetens är, utifrån den teoretiska beskrivningen, något annat än fackutbildning. Sett utifrån Ahrnell och Nicous kompetensbeskrivning är utbildningen snarare en grund för 'kunskap' och 'färdigheter', men utöver det ingår i kompetensbegreppet även 'erfarenhet', 'fortbildning', 'kontakter med andra människor' och 'självförtroende' och 'motivation'. Utifrån denna kompetensdefinition har inte dessa två bibliotekschefer en fullständig bild av vad kompetens egentligen består av. DIK:s företrädare säger med erfarenhet från arbetsvärderingsprojekt att bibliotekarier undervärderar den egna kompetensen. En anledning till detta skulle kunna vara att bibliotekarierna inte har full förståelse av vad kompetensbegreppet består av i sin helhet.

De centrala företrädarna är överens om att bibliotekariekompetensen inte är helt definierad. Alla de centrala företrädarna nämner olika bitar som sammantaget skulle kunna utgöras av bibliotekariekompetensen. Vad de centrala företrädarna nämner faller in under begreppet 'förmåga', dvs som 'kunskap', 'färdigheter' och 'gott omdöme'. BIVIL:s företrädare är den ende som poängterar att även de personliga egenskaperna måste beaktas för att inte den professionella kompetensen inte ska bli mekanisk. Utifrån

Ahrnell och Nicous definition av kompetens krävs det att de personliga egenskaperna beaktas för att kompetensbegreppet ska bli komplett. En persons kompetens inför en uppgift är inte fullständig om enbart den professionella kompetensen beaktas.

DIK¹⁵⁸ och BHS har nyligen påbörjat projekt för att definiera kompetens hos bibliotekarier/blivande bibliotekarier. Liksom när det gäller Special Libraries' definition kommer det att krävas att varje bibliotekarie gör en personlig bedömning och värderar sin förmåga av de olika uppgifterna under kompetenserna i definitionen. På så vis blir den generella kompetensdefinitionen fullständig, med både 'förmåga' och 'vilja', i varje enskilt fall. Det allra bästa är dock att bibliotekarien själv definierar sin kompetens genom exempelvis Anttilas teknik. Detta för att kunna tala om kompetens i begreppets kompletta betydelse, med både 'förmåga' och 'vilja' och för att bibliotekarierna ska bli engagerade. Utifrån en sådan bedömning skulle sedan kompetens kunna marknadsföras.

5.1.2 Synen på att marknadsföra kompetens

Resultatet från den empiriska studiens lokala nivå spänner igenom hela spektrumet: ifrån att bibliotekarier är totalt negativa till att marknadsföra sin kompetens, till stor entusiasm till att marknadsföra kompetensen. Sex av de tillfrågade, fem bibliotekschefer och en av huvudbibliotekscheferna, var negativa till att marknadsföra kompetens. Fyra av de tillfrågade, tre bibliotekschefer och en av huvudbibliotekscheferna, var positivt inställda.

En av bibliotekscheferna sa att hon är nöjd med att ingen vet vad hon gör och att hon dessutom inte är någon prestigemänniska som vill synas. Anttila ser, i motsättning till detta påstående, det inte som ett självändamål att synliggöra kompetens utan det är till för att alla de som är beroende av en viss persons kompetens ska kunna ta ställning till om och hur kompetensen behöver utvecklas. BIVIL:s företrädare påpekar att bibliotekarierna själva bidrar till att dölja tillgångar som faktiskt kan vara intressanta för andra.

En av huvudbibliotekscheferna menar att politiker enbart är intresserade av vad kommuninvånarna kan få om de har en kompetent bibliotekarie men inte av kompetensen i sig. Enligt Anttila är det enda sättet för utomstående, t ex högsta ledningen på ett företag, att bilda sig en uppfattning om vem på en arbetsplats som behöver kompetensutvecklas och vad kompetensutvecklingen ska bestå av, ifall kompetensen synliggörs för dem. Alla medarbetarnas kompetens inför varje arbetsuppgift måste synliggöras. En politiker har dessutom uttalat att det är politikernas plikt att ta reda på kompetensen, se vidare kap 5.2.2.

Att marknadsföra bibliotekariekompetens skulle enligt några bibliotekschefer bli känsligt och kunna skapa samarbetsproblem mellan bibliotekarier och assistenter. En av bibliotekscheferna tar motsatt ståndpunkt och menar att någon måste ta ansvar för verksamheten och utveckla den och att det ansvaret utan tvekan ligger hos bibliotekarien. Det finns likaså enligt henne en kompetensskillnad som kan tydliggöras hos politikerna.

¹⁵⁸ Varken BHS:s eller DIK:s definitioner fanns i skrivande stund tillgängliga.

Även DIK ställer sig undrande till varför bibliotekarierna ser det som en konflikt att framhäva sin egen kompetens. Att framhäva vad man själv kan till skillnad från andra ser DIK som en självklarhet, assistenterna kan dessutom framhäva sig själva. BIVIL:s företrädare menar också att det inte är något konstigt för bibliotekarierna att framhäva sin kompetens eftersom bibliotekarierna ju trots allt har skaffat sig en utbildning som en formaliserad grund att utveckla sin kompetens på, vilket inte assistenterna har.

Med tanke på att de arbetsuppgifter som är synliga på biblioteken inte är rättvisande för vad som faktiskt utförs, så kan det av imageskäl vara dags att tala om vad biblioteket mer kan erbjuda. Ahrnell och Nicou säger att man mycket väl kan tala om vad man kan på ett diskret sätt, men man måste tala om det så att inte image blir felaktig. Kies menar att bibliotekets image blir lidande av bibliotekariernas image. Stær ger på en kurs med Tema 'Starkare profil och image' tipset till bibliotekarierna att marknadsföra sin bas av kunskap och information.

Flera bibliotekscheferna menade att det inte är någon mening att synliggöra kompetensen eftersom politikerna inte är intresserade och beroende av vad bibliotekarierna gör till skillnad från vad assistenterna gör. Dessa bibliotekarier bör enligt Anttila fundera över varför de gör det de gör över huvud taget om nu ingen är beroende av vad de gör och hur de gör det. Det finns enligt Anttila alltid andra som är beroende av vad man gör. Ahrnell och Nicou påpekar att kompetens har en magnetisk kraft som i sig lockar till sig kunder och att kunden inte vet vad ett kunskapsföretag kan erbjuda förrän företaget talar om det.

De tre bibliotekscheferna som är positivt inställda till att marknadsföra kompetens, är alla ense om att det finns skillnader i kompetens mellan bibliotekarier och assistenter och att arbetsuppgifterna skiljer sig åt på avgörande punkter. Dessa bibliotekschefer tycker att det finns all anledning att marknadsföra bibliotekariernas kompetens. Den ena huvudbibliotekschefen tyckte personalens sammantagna kompetens skulle marknadsföras.

De centrala företrädarna är alla ense om att bibliotekariekompetens ska marknadsföras och att bibliotekarierna har något att vinna på det. Ur fackligt perspektiv är det viktigt för att få upp bibliotekariernas dåliga löner. BIVIL:s företrädare poängterar vikten av att marknadsföra bibliotekariernas kompetens eftersom bibliotekens funktion gått från en förströelsefunktion till att förändras till en utbildningsfunktion. Politikerna verkar med tanke på kunskapslyftet ha missat denna förändring och det är viktigt att marknadsföra sig till dem ur det perspektivet. Se vidare kapitel 5.2.2

Företrädaren för Bibliotekarforbundet i Norge menar att bibliotekarierna inte bara sinsemellan kan prata om vilken kompetens och kunskap de har utan det måste talas om för omvärlden. Kies menar att det är naivt att tro att någon annan vet vilken kompetens man har utan att ha talat om det.

En av bibliotekscheferna är kritisk mot den generation bibliotekarier hon själv tillhör. Att marknadsföra sig och tala om hur bra man är, det är inget hon tycker hennes generation kan. Likaså BIVIL:s företrädare ser det som ett problem i bibliotekariers tendens att inte vilja synas. Hon menar att det inte går att sitta och vänta på att bli upp-

täckt utan man måste ut och tala om vad man kan annars är risken stor att man blir bortsopt istället för upptäckt. SAB:s PR-kommittés företrädare menar att om inte bibliotekarierna talar om vad de kan så tar någon annan över.

Det finns sammanfattningsvis stora skillnader i attityder mellan de som är negativa till att marknadsföra sin kompetens och de som är positiva till det. Två tredjedelar av de lokala företrädarna är negativa till att marknadsföra kompetens. Det största problemet som förhindrar synliggörande av kompetens är om medarbetarna, vars kompetens ska synliggöras, har en negativ attityd till det hela påpekar Anttila. Anttila menar att här måste ledningen förankra idén hos medarbetarna och motivera dem. Medarbetarna måste själva vara aktiva och medverka för att processen ska kunna vara effektiv. Hall betonar också individens delaktighet i en kompetensprocess. Intern marknadsföringen syftar just till att både förändra rådande synsätt bland medarbetarna och att förankra en ny tjänst bland dem, genom att de engageras, informeras och involveras.

5.1.3 Marknadsföring av bibliotekariekompetens idag

Av de lokala bibliotekarierna är det ingen som sysslar uttalat med att marknadsföra just kompetens. Majoriteten av de lokala företrädarna ser verksamheten som fokus för sin marknadsföring. Vi märkte dock en viss avoghet gentemot marknadsföring. Bibliotekscheferna sa visserligen att marknadsföring behövs, men vi märkte inte något helhjärtat engagemang från någon av dem. Ginmans undersökning visar att inställningen till marknadsföring är negativ, i detta fall bland bibliotekschefer på forskningbibliotek.

Bland de centrala företrädarna är det DIK, SKTF och SAB som säger att de hjälper till på uppmaning av bibliotekarierna på fältet. SKTF och SAB hjälper till om de får ett förslag av bibliotekarierna. DIK är de enda som har ett konkret erbjudande till de lokala företrädarna, 'Den lokala dialogen', som ett verktyg att diskutera bibliotekariers kompetens med politiker. Målet är ur detta fackliga perspektiv att få upp bibliotekariernas löner och är enligt DIK väldigt effektivt. Även den lokala dialogen måste efterfrågas av bibliotekarierna själva. Det är bara en av bibliotekscheferna i den kommun vi undersökt, som vet att 'Den lokala dialogen' erbjuds. Ingen vet att SAB och SKTF kan hjälpa till. Vetskapen om att de centrala förbunden kan hjälpa de lokala företrädarna är alltså i stort sett obefintlig i den kommun vi studerat. I den utvärdering vi sett av 'Den lokala dialogen' efterfrågades av de medverkande exempelvis mer information och att få vara med och planera liknande projekt. En av bibliotekscheferna ser det också som ett problem att informationen de centrala företrädarna sitter på, aldrig når ut.

För att de lokala företrädarna ska kunna veta att de centrala företrädarna faktiskt kan erbjuda dem hjälp behöver de lokala företrädarna få information och möjlighet att påverka.

Kommunikation är en grundbult i marknadsföring och kan naturligtvis både vara muntlig och skriftlig. Det är viktigt att all personal kommunicerar och skapar relationer med betydelsefulla personer. Genom att ta reda på rikligt med information om dessa personer kan man sedan marknadsföra sig till dem genom att skraddarsy konkretiserade

erbjudanden till dem. En grundbult är alltså att ha rikligt med information om personen i fråga. Bibliotekscheferna kommunicerar redan idag med politikerna, men de marknadsför inte sin kompetens. I båda chefsgrupperna var det endast en som kommenterade vikten av att ta reda på information om politiker. I Hjortsbergs och Nyströms undersökning 1997 var bibliotekspersonalen fortfarande fokuserade vid själva 'produkten' i sin marknadsföring. Själva relationen sågs inte som en del av marknadsföringsbegreppet. Dessa resultat ifrån vår och Hjortsberg och Nyströms undersökning ger en antydning om att bibliotekarierna inte har en fullständig bild av vad marknadsföringsbegreppet består av.

Tidsbristen är en orsak som bibliotekscheferna framhåller till att över huvud taget inte marknadsföra sig mot politikerna. Bibliotekscheferna har fullt upp helt enkelt. De är inte anställda enbart som administratörer och har därmed inte tid att ägna sig åt någonting utöver det som absolut måste göras. SAB:s företrädare ser också tidsbristen som ett problem och menar att bibliotekarierna behöver regional hjälp för att klara av ett strategiskt marknadsföringsarbete.

Två av bibliotekscheferna väljer dessutom att ligga lågt och inte kräva någonting extra till budgeten som en strategi till att få behålla den budget de har och inte drabbas av fler nedskärningar och en vill dessutom slippa att politikerna lägger sig i verksamheten. Widebäck pekar på den osäkerhet som kommer av att biblioteksverksamheten tangerar annan kommunal verksamhet. Kommunförbundets kulturansvarige menar att biblioteken inte på något sätt ska tro att de har en självklar plats utan att de precis som alla andra måste motivera sin existens, speciellt som kommunerna har så små resurser. I Danmark har bibliotekarierna, enligt Danmarks Biblioteksskole, gått ut och marknadsfört sina färdigheter som en strategi just i nedskärningstider.

De bibliotekschefer vi har intervjuat hade haft fullt ansvar för sitt biblioteks verksamhet en kortare period när vi talade med dem. Ingen av dem hade fått någon större hjälp vid övergången till kommundelsnämnder. Chefen för det ena huvudbiblioteket menar att det kan vara ett problem bland fd filialföreståndare att komma in i sin nya chefsroll om det inte finns ett genuint intresse för att vara högsta chef och sätta sig in i allt vad det innebär.

5.2 Målgruppen politiker

I detta avsnitt gör vi den andra delen av analysen under rubrikerna 'Relationens funktion', 'Politikers intresse för och kunskap om bibliotekariekompetens' och 'Strategier för att nå fram till politiker'.

5.2.1 Relationens funktion

Den "kirurgiska" marknadsföringsteorin menar att det är genom att identifiera nyckelpersoner för biblioteket/bibliotekarierna och satsa marknadsföringsresurser på dessa specifikt, som önskade resultat kan uppnås. Detta kräver förberedelse och måste

betraktas seriöst och långsiktigt. För att nå önskat resultat är det viktigt att kunna bedöma utomstående faktorer betydelse för verksamheten. Dessa nyckelpersoner identifieras utifrån varje enskilt företags unika situation, vilket innebär att varje enskilt bibliotek på något vis måste tänka över vilka/vem i sin närhet som kan vara viktiga att inleda relationer med. Enligt Gummessons 'relationsschema' är just politiker viktiga nyckelpersoner. Att som bibliotekschef skaffa en relation med politiker och underhålla den relationen är enligt Gummesson både nödvändigt för verksamhetens framtida existens som för dess utformning. Relationen ger dessutom snabbt ett påtagligt svar om ett förväntat resultat med relationen uppnåtts, genom att bibliotekschefen tar del i de politiska beslut som fattats. Alla cheferna i studien är insatta i betydelsen av att träffa politiker för att på så sätt sprida information eller ta del av information. Bland alla bibliotekschefer råder dessutom enighet om vem/vilka politiker som är viktiga för biblioteket och bibliotekarierna. Däremot utnyttjar de inte kontakten till att marknadsföra sin kompetens. I vår studie är det inga fler än huvudbibliotekscheferna som med enfaset betonar vikten av relationen.

Majoriteten av cheferna betonar att det är informella samtal som har störst betydelse i deras kontakt med politikerna. De tillfällen de har till kontakt är dels spontana möten 'på byn', dels reglerade möten: exempelvis utbildningsdagar eller nämndsammanträden. Gemensamt för dessa båda former är att cheferna ser möjligheter att ta upp ämnen utöver artighetsfraserna eller programpunkterna. Men ingen bedriver denna kontakt utifrån syftet att marknadsföra sin kompetens. När politikerna och KDN-cheferna i vår studie besvarade samma fråga blev resultatet övervägande positivt för att använda informella kontakter vid kommunikation.

Mot politiker ska man tillämpa megamarknadsföring vilket bland annat innebär att man ska arbeta med lobbying och att det är nödvändigt att sätta sig in i den politiska beslutsprocessen. Det är i detta sammanhang som företaget verkar mot 'kundgruppen' politiker. När 'kunden'/politikern återvänder till bibliotekarien skapas en relation, som kan förstärkas så att politikern i detta fallet blir en 'supporter' och till sist en 'aktiv marknadsförare'. En aktiv marknadsförare rekommenderar företagets tjänster till andra. När man som i bibliotekets fall erbjuder tjänster är det viktigt att tjänsten blir rekommenderad av andra människor, t ex politiker, eftersom ett gott rykte visar på förtroende för tjänsten och den som delger den.

När chefen för ett av huvudbiblioteken tappade sin direktkontakt med politikerna i samband med KDN-reformen kompenserade hon sig för denna förlust genom att utnyttja ett informellt nätverk på fritiden, där hon återigen fick manöverutrymme mot politiker och dessutom skaffade sig kontakter i näringslivet. Idealet är enligt Ahrnell och Nicou att denna typ av relation blir ömsesidig och att initiativ tas från både bibliotekschefen och politikern för att båda parter ska kunna få ut något av relationen.

5.2.2 Politikers intresse för och kunskap om bibliotekariekompetens

Eftersom det åligger kommunen att ta ansvar för biblioteksverksamheten är det ytterst berörda politiker som med sin kunskap och sitt intresse kan påverka bibliotekets utveckling. I den kommun där vår studie ägt rum samsas biblioteksfrågorna med bland annat barnomsorg, skola och äldreomsorg i KDN. Som Jönsson har visat har politikerna mindre tid och kunskap för de enskilda verksamheterna med denna uppdelning än om det fanns nämnder för var och en av verksamheterna. En av huvudbibliotekscheferna menar att politikernas bristande kunskap innebär att de stora komplicerade frågorna beslutas utan någon större diskussion, medan mindre och lättfattliga frågor ägnas stor uppmärksamhet. Detta ställer höga krav på varje enskild bibliotekschef att själv grundligt bereda sina föredragningar inför KDN. Jönsson menar att i den formella beslutsprocessen i kommunen kan tjänstemännen spela en avgörande roll för hur politikerna fördelar resurser. Tjänstemännen har med sina specialistkunskaper över verksamheten ett överläge gentemot politikerna. När dessutom, som Jönsson påstår, ärendena oftast föreslås av tjänstemännen har bibliotekschefen möjlighet att fokusera på för henne angelägna delar i verksamheten. En viktig bit är dock hur väl genomtänkt beredningsarbetet är och vilka krav som andra verksamhetschefer i KDN driver. Se vidare kapitel 5.2.3.

Före KDN-reformen saknade bibliotekscheferna politiska kontakter eftersom dessa sköttes via chefen på HB. Före reformen låg biblioteksfrågorna under en biblioteks-nämnd som bestod av politiker som både hade tid, kunskap och ett intresse för sitt område. Nackdelen för de nuvarande KDN-bibliotekscheferna var att avståndet till denna nämnd kändes alltför avlägsen för att man skulle kunna påverka i sakfrågor. Huvudbibliotekschefen hade dock större tyngd med sin fackkunskap och med sin direktkontakt med politiker. Idag, med KDN-systemet i bruk är politikerkontakten tätare, samtidigt som det är svårare att som bibliotekschef få igenom sina stora projekt, beroende på att det inte längre finns politiker utsedda att företräda biblioteksfrågor. Inte heller är KDN-chefen fackkunnig i biblioteksfrågor.

DIK har funnit att politikerna i 'Den lokala dialogen' har visat stort intresse för bibliotekariens kompetens. Detta faktum att det bland politiker finns ett intresse för att veta mer om bibliotekariernas kompetens bekräftas i vår studie. 13 av 15 tillfrågade politiker och KDN-chefer svarade att de tyckte att det var viktigt och intressant att få veta mer om bibliotekariernas kompetens. En majoritet av politikerna och KDN-cheferna var angelägen att få veta vilken kompetens bibliotekarierna har. Bibliotekscheferna däremot menar att det inte råder något intresse från politiker och KDN-chefer sida att veta något om bibliotekariernas kompetens.

Våra intervjusvar visar att det bland de intervjuade bibliotekscheferna finns en utbredd uppfattning om politikernas bristande kunskap om verksamheten. Vissa av bibliotekscheferna menar att det även saknas kunskap bland KDN-chefer om bibliotekariers kompetens. Denna syn på politiker och KDN-chefer bland bibliotekscheferna

bekräftades när vi ställde frågor till politiker och KDN-chefer. Ingen av de tillfrågade kunde exakt redogöra för vilka skillnader i kompetens som finns mellan bibliotekarier och assistenter eller vilka uppgifter de sysslar med. Drygt hälften vet att det finns skillnader, medan resterande inte alls visste skillnaden mellan bibliotekarier och assistenter.

Barbro Thomas menar att det allmänheten, och därmed också politiker, ser av bibliotekarieryrket är rutinartade uppgifter som exempelvis utlån och återlämning, vilket försvårar att sprida en nyanserad bild av bibliotekarieryrket olika innehåll. En bibliotekschef, som först är negativ till marknadsföring av bibliotekariekompetens, men som sedan ändrar sig, menar att det finns attityder bland politiker som yttrar sig som att de tror att bibliotekarien bara stämplar böcker och då kan man ju lika gärna låta frivilliga arbeta i biblioteket. Om bibliotekariekompetensen blev tydliggjord, exempelvis nedskrivna, trodde denna bibliotekschef att denna attityd hos politiker kunde ändras.

Jonsson har kommit fram till att biblioteken inte är prioriterade av politiker trots att det i allmänhet råder politisk enighet om biblioteksdriften och att personalen anses besitta högt yrkeskunnande. Enligt honom kan en förklaring vara just att politikerna litar på bibliotekariernas höga yrkeskunnande. Samtidigt trodde man från bibliotekschefernas sida i vår studie att den dåliga kunskapen bottnar i ett ointresse eller bortprioritering av biblioteksfrågor i stort, till förmån för exempelvis äldreomsorg och skola.

5.2.3 Strategier för att nå fram till politiker

En av cheferna för huvudbiblioteken har två idéer om marknadsföring; hennes första förslag är att bibliotekarier, speciellt på mindre orter, ska engagera sig i organisationer som Röda Korset eller hembygdsföreningen, för att på så vis knyta kontakter och visa sitt genuina intresse för lokalinvånarna. Här finns en klar beröring med Frankelius teorier kring kirurgisk marknadsföring. Han menar att information och kunskap om faktorer utanför företaget är avgörande och att man satsar resurser på medvetet valda personer som kan vara betydelsefulla för företaget i fråga.

Huvudbibliotekschefen menar även att bibliotekarien måste sätta sig in i den kommunala beslutsgången samt ge politikern argument till varför det är viktigt med ökade biblioteksresurser, inte bara kräva dessa. I detta fall är hon samstämmig med Hamon som menar att bibliotekarier måste öka sin kunskap om den politiska processen. Bibliotekarierna måste exempelvis veta vem som bestämmer hur resurserna används, vid vilken tidpunkt kraven kan ställas samt att bibliotekarien har konkurrenter om de pengar som politikern fördelar.

Chefen för huvudbiblioteket fortsätter med att säga att bibliotekarien också måste lära sig tala ett språk som politiker förstår. Här menar Hamon att man som bibliotekarie ska undvika specialterminologi, varje kostnad i kravet måste specificeras och likaså bör bibliotekarien relatera sin målsättning med kommundelen i stort.

Ett första steg att ta reda på vad politikerna kan se som värdefullt ur ett vidare perspektiv, kan genomföras i form av en omvärldsanalys, vilket ingen av KDN-biblio-

tekscheferna nämnde som strategi, men som huvudbibliotekschefen ovan i sitt resonemang kom in på. För att utforma kompetensen som exempelvis en tjänst kan Kotlers 'utveckling av ny produkt' användas.

Alla centrala företrädare föreslår olika strategier, men den enda som erbjuder en konkret möjlighet är DIK. Bland bibliotekscheferna tyckte 8 av 9 bibliotekschefer inte att de fick något stöd av de centrala företrädarna i frågor gällande marknadsföring av bibliotekariet kompetens. En bibliotekschef vädrade sin besvikelse över att facket, trots påtryckning från hennes sida, inte ställde upp med hjälp i samband med en omorganisation. För många bibliotekschefer är avsaknaden av en strategi stor och de ser gärna hjälp utifrån. Detta eftersom bibliotekscheferna själva har fullt upp med det dagliga arbetet. De strategier bibliotekscheferna känner till tycker de inte är användbara. Båda huvudbibliotekscheferna har bra strategier som de också använder sig av.

Ett sätt att nå politiker är att använda sig av medierna. Anders Lindberg menar att bibliotekarierna måste nå ut med sina åsikter utanför biblioteksvärlden och försöka få de ointresserade intresserade. Detta skulle kunna vara ett sätt att skapa debatt och därigenom locka till sig politikerna och allmänhetens nyfikenhet. Chefen för ett av huvudbiblioteken ser en fara i att biblioteken håller samhället utanför biblioteksväggarna på avstånd, vilket kan leda till att biblioteken blir bokmuséer. Hennes recept mot detta är att biblioteket ska göra sin röst hörd i den kommunala samhällsdebatten.

6 Slutsatser

I detta kapitel drar vi slutsatser utifrån ovanstående analys. Slutsatserna ger svar på studiens frågeställningar. Då studiens empiriska material är begränsat innebär det att de slutsatser vi kommer fram till i princip är begränsade till att gälla för den kommun vi studerat.

A Marknadsföring av bibliotekariekompetens

1 Hur definieras kompetens respektive bibliotekariekompetensen?

Det saknas en vedertagen, generell definition på vad bibliotekariekompetens består av och bibliotekscheferna har svårt att beskriva sin kompetens. För att bibliotekarierna ska kunna marknadsföra sin kompetens måste de få ett starkt grepp om vad den egna kompetensens alla delar omfattar. Det går inte att marknadsföra kompetens som är okänd för den som själv ska besitta kompetensen. Om bibliotekariekompetens på lokal nivå ska kunna marknadsföras måste den definieras, inte bara på en generell övergripande yrkesnivå, utan även på individnivå, så att kompetensen blir personlig och är något som varje enskild bibliotekarie kan ta till sig, känna igen sig i och värdera.

2 Vilken syn finns bland biblioteksföreträdare till att marknadsföra bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker?

Inställning till marknadsföring av bibliotekariekompetens bland cheferna på biblioteken och de centrala företrädarna är splittrad. Alla centrala företrädare tycker att marknadsföring av bibliotekariekompetens behövs, medan en majoritet av de lokala företrädarna inte ser någon anledning till att marknadsföra kompetens. Det finns ett glapp mellan centrala och lokala företrädarna som behöver överbryggas med hjälp av intern marknadsföring. De centrala företrädarna behöver visa på behovet av att marknadsföra kompetens för att en attitydförändring ska komma till stånd hos de lokala företrädarna.

3 I vad mån och på vilket sätt marknadsförs bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker i dag?

Det är ingen av de lokala företrädarna som idag marknadsför kompetens. De centrala företrädarna är överens om att marknadsföring av bibliotekariekompetens behövs. För att de centrala företrädarnas insikter ska få fäste lokalt behövs intern marknadsföring. På så vis kommer de lokala företrädarna in på ett tidigt stadium så att de kan bli engagerade och motiverade och framför allt delaktiga. Just denna delaktighet efterfrågades i en utvärdering av Den lokala dialogen, i detta fall på planeringsstadiet av nya projekt.

B. Mågruppen politiker

1 Hur ter sig lokala biblioteksföreträdares formella och informella kontakter med de lokala politikerna?

Alla de lokala företrädarna är medvetna om att politiker är viktiga nyckelpersoner och alla har också inlett en fungerande relation till politikerna både på en formell liksom informell nivå. Genom att formulera slutsatsen som frågor undviker vi att färga den med våra personliga värderingar. Hur pass professionell är synen på relationen med politiker? Ligger synen på relationen med politiker på en personlig nivå snarare än på en professionell nivå? Skulle en relation till politiker som Gummesson och Frankelius förespråkar kunna åstadkomma en förändring av politikers engagemang för bibliotek och personalens kompetens?

2 Vad har lokala politiker för intresse för och kunskap om bibliotekariekompetensen?

Analysen ger vid handen två olika uppfattningar i fråga om politikers intresse för bibliotekariekompetens: dels den som redovisas av DIK och KDN-politiker/tjänstemän, dels bibliotekschefernas. Slutsatsen blir att det inte kan ha funnits någon kommunikation varken mellan DIK och bibliotekscheferna eller mellan KDN-politiker/chef och bibliotekscheferna. Att det finns en okunskap om bibliotekariekompetens hos KDN-politiker/chefer säger alla biblioteksföreträdare liksom litteraturen. Denna syn verifieras av KDN-politikerna/cheferna själva i vår intervju. Kompetensen behöver marknadsföras för att överbrygga klyftan mellan vad politiker vet och vad som bibliotekarierna faktiskt gör.

3 Vilka strategier finns lokalt och centralt för hur bibliotekariekompetens kan marknadsföras gentemot lokala politiker?

Det är ingen av bibliotekscheferna som har några strategier till att marknadsföra kompetens gentemot lokala politiker. På central nivå finns det idéer och projekt men det är enbart på förfrågan från de lokala företrädarna som hjälpen kommer till stånd. En överväldigande majoritet av de lokala företrädarna kände dock inte till att hjälpen existerade. Det finns på lokal nivå ett uttalat behov av hjälp och vägledning från de centrala företrädarna. Slutsatsen blir att informationen om att det på förfrågan finns hjälp att tillgå från centralt håll inte når fram till de lokala företrädarna.

7 Slutdiskussion

Denna diskussion ger svar på studiens sista frågeställning:

C Vilka möjligheter och problem finns, utifrån denna studies resultat, av en framtida marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker?

Behov av en kompetensbeskrivning

Vi har sett ett behov av en kompetensbeskrivning som bibliotekarierna kan utgå ifrån när de definierar den egna kompetensen. En kompetensdefinition med samma upplägg som Special Libraries' definition hade varit välbehövlig som ett stöd för de enskilda folkbibliotekarierna till att själva formulera den egna kompetensen. Dessutom skulle en sådan beskrivning vara till hjälp att värdera den egen kompetensen inför de olika arbetsuppgifterna, dvs se vilket självförtroende och engagemang de har inför de olika arbetsuppgifterna. Att på detta sätt illustrera den egna kompetensen i dagsläget och sedan kontinuerligt utvärdera hur kompetensen utvecklas skulle vara mycket värdefullt.

DIK som ligger i startgroparna för SIKTA-projektet har möjlighet att låta några yrkesverksamma bibliotekarier vara med och hjälpa till att utforma kompetensdefinitionen. Denna aktiva medverkan bland de lokala företrädarna skulle kunna skapa ett engagemang för både kompetensfrågor och att kompetensen behöver marknadsföras.

Att själv utifrån en redan definierad kompetensbeskrivning bedöma sin personliga kompetens är enligt vår mening en genväg. Det allra bästa är om *alla* bibliotekarier själva, efter den teknik Anttila beskriver, synliggör sin egen personliga kompetens, framförallt när syftet sedan är att använda sig av relationsmarknadsföring och inte av massmarknadsföring, när kompetensen marknadsförs. Vid synliggörandet av den egna kompetensen enligt Anttilas teknik blir bibliotekarierna engagerade och ett engagemang kan samtidigt skapas kring att marknadsföra denna kompetens.

Förankring av idéer lokalt

Ett tydligt resultat i den empiriska studien kring synen på att marknadsföra kompetens, är glappet mellan de centrala företrädarna och de flesta av bibliotekscheferna på fältet. Två tredjedelar av de tillfrågade bibliotekscheferna vill inte gå ut och tala om vad de kan trots att de är överens om att deras kunskap i stort sett är helt okänd för politikerna. De centrala företrädarna däremot är väldigt medvetna och ense om att kompetens är något som behöver marknadsföras. De centrala företrädarna har dessutom uppfattningen att även de lokala företrädarna ska marknadsföra kompetens. Vad är nyttan av att de centrala företrädarna besitter kunskap och idéer om utveckling av bibliotekets tjänster så länge de lokala företrädarna är oinvidiga? Är tanken på att marknadsföra kompetens så pass ny att de centrala företrädarna inte hunnit informera de lokala företrädarna än? Eller har information inte nått ut på ett trovärdigt sätt? Utan att informationen förankras lokalt kommer inte de lokala företrädarna att vara motiverade till att gå ut och marknadsföra sin kompetens. Sen är det av mindre betydelse ifall de lokala företrädarna väljer att marknadsföra kompetensen hos varje person, personalgrupp eller hela personalstyrkan sammantaget.

Marknadsföring av bibliotekariekompetens kommer även assistenterna till godo

Den tydligaste anledningen till att bibliotekscheferna inte ville marknadsföra kompetens var att en konflikt med assistenterna skulle kunna bli aktuell. Det behöver dock inte vara ett problem att marknadsföra bibliotekariekompetens, det kan vara något som hela biblioteksverksamheten har att vinna på. Det är ju inte frågan om att på något vis sätta sig över assistenterna genom att marknadsföra bibliotekariekompetens, utan snarare att synliggöra okänd kompetens så att den kan utnyttjas av sådana som behöver använda sig av den. Om det nu är så att många av assistenterna har vissa delar av 'bibliotekariekompetensen' tack vare att de gör delvis samma arbetsuppgifter som bibliotekarierna, så ingår ju faktiskt även assistenterna i marknadsföringen.

Professionellt agerande

Alla bibliotekscheferna har politiska kontakter och föredrar frågor inför sin nämnd, men som vi uppfattade det under intervjuerna, utan den glöd eller insikt som kan behövas för att genom denna formella handling uppnå resultat. Först när man själv tar en medveten roll i det politiska spelet är det möjligt att bli en vinnare i fördelningen av kommundelens budget. För bibliotekariens del har politikern befogenhet att ta beslut över bibliotekets verksamhet: att ge resurser eller dra in resurser. Därför måste bibliotekarien arbeta aktivt med sina relationer till politikerna, och varje handling eller icke-handling ska ses som ett professionellt ställningstagande. Eftersom inte biblioteket har en självklar existens måste företrädarna på olika sätt motivera sin verksamhet. Varje handling måste ses ur bibliotekets bästa och måste frikopplas från personlig läggning. Att inte ställa några krav och försöka gömma sig undan politikernas påverkan som ett fåtal av bibliotekscheferna gör, kan inte vara särskilt effektivt eller särskilt utvecklande för verksamheten i längden. Kan på sikt bibliotek, med chefer som har ovanstående inställning, vara särskilt utsatta för nedskärningar och kanske till och med för nedläggning?

Utnyttja redan fungerande relation!

Politikerna vi har talat med har ingen kunskap om bibliotekariernas kompetens, dock finns ett stort intresse från deras sida att ta del av vad som ingår i bibliotekariernas kompetens. När nu en majoritet av politikerna och KDN-cheferna är intresserade av att få veta mer om bibliotekariernas kompetens är det viktigt att utnyttja detta tillfälle. Det handlar om att bibliotekscheferna ska ta ett initiativ i denna fråga för att nå ett gott resultat, men det krävs naturligtvis först att kompetensen blir ordentligt definierad och att bibliotekscheferna förstår vikten av att marknadsföra sin kompetens.

Alla de lokala företrädarna påstår att politikerna inte känner till något om deras kompetens. Drygt hälften av de lokala företrädarna påstår att politikerna inte var intresserade av deras kompetens. Att som dessa lokala företrädare påstå att politikerna inte är intresserade av att veta vilken kompetens bibliotekarierna har, kan inte vara något annat än en förhastad slutsats. Det är ju rimligtvis intressant att få upplysning om och diskutera kring kompetens man inte känner till och vilka möjligheter ur ett politiskt och resultatintriktat perspektiv den kompetensen öppnar. Initiativet ligger alltså hos bibliotekscheferna själva eftersom det trots allt är bibliotekscheferna som är experterna om bibliotekariekompetensens möjligheter, inte politikerna. Politikerna vet inte vad bibliotekarierna med sin kompetens kan erbjuda om ingen talar om det för dem. Politikerna har dessutom ingen möjlighet att ge nya uppdrag om de inte vet om personalen har till-

räcklig kompetens att utföra uppdragen med eller ej. Det innebär att bibliotekarierna måste gå ut och informera om den kompetens som finns så att all kompetens på biblioteket blir synlig. Problemet att bibliotekscheferna inte kan verbalisera sin kompetens kvarstår dock.

En faktor som är tydlig är att det finns brist på kommunikation mellan parterna. Vi tror att detta beror på att kunskap om bibliotekariernas kompetens saknas i dubbel bemärkelse. Politikerna vet för lite om både möjligheter och brister med bibliotekariernas kompetens. Ännu ett exempel på denna okunskap är att bibliotekscheferna hamnade mellan två stolar i samband med övergången till kommunalnämnder. Varken politikerna, KDN-cheferna eller huvudbiblioteketschefen kan ha tänkt på att de kanske behövde både fortbildning och mer arbetstid vikt åt administration när de fd filialföreståndarna plötsligt fick fullt administrativt ansvar. De lämnades alltså mer eller mindre åt sitt eget öde vid övergången. Just när det gäller frågan om kompetens och dess synliggörande bör en diskussion, mellan bibliotekscheferna och kommunpolitikerna, kring hur den faktiska situationen föreligger ta vid. Detta underlättas av att båda parter tycker att informella samtal ger en bra kommunikation. Det måste ligga i samtliga parter intresse att tillsammans nå fram till en gemensam position där man sedan kan starta ett konstruktivt arbete. Om kompetensen synliggörs för arbetsgivaren kan den komma bibliotekets användare till del och därmed utnyttjas personalresurserna bättre.

Slöseri med personalresurser

I en annan undersökning framkommer att politikerna litar på personalens yrkeskunnande. Vad händer om bibliotekspersonalen inte tar sitt ansvar? Hur kan politikerna utan att känna till personalens kompetens eller utbildning avgöra vad som är ett bra eller dåligt utfört bibliotekariearbete? Vi undrar varför politikerna inte närmre tar reda på vad personalen kan göra när det enligt en politiker är deras plikt att ta reda på den kompetens som personalen har? Är det kanske helt enkelt så att politikerna tror att personalen på bibliotek enbart kan hantera böcker, dvs beställa nya böcker, låna ut böcker och ta hand om återlämnade böcker? Om det är den bilden som råder bland politiker så är det hög tid att ändra på den och visa att där finns annan kompetens än bokutlåningskompetens på bibliotek. Att politiker idag inte själva tar upp kompetensfrågor kan ju vara av denna anledning. Hur intressant blir det ur politikernas synvinkel att i längden enbart diskutera kompetens kring bokutlån?

'Kunden' politikerna sitter på två stolar. Dels kan politikerna använda sig av biblioteket, som vilken annan av kommunens invånare som helst, och få personlig hjälp utöver sitt politiska arbete. Dels är politikerna uppdragsgivare och ska ta beslut över bibliotekets medel och vilka mål biblioteket ska ha. Detta går faktiskt att utnyttja för bibliotekarierna. Det innebär för bibliotekarierna att de skaffar sig rikligt med information om politikerna, på individnivå och på partinivå. Bibliotekarierna kan sedan marknadsföra sin kompetens genom att ge politikern personlig service med hög kvalitet så att politikern blir nöjd och förstår vad bibliotekarierna kan utföra. Det leder till att politikern har en positiv bild av vad bibliotekarierna kan utföra grundad på politikerns egna erfarenhet. Bibliotekarierna kan marknadsföra kompetensen även i ett vidare perspektiv genom att se till politikerns övergripande mål och visioner och vad bibliotekarierna kan göra ur det perspektivet. Ett exemplet är Kunskapslyftet och bibliotekar-

iernas funktion där. De erbjudanden som ges måste dels konkretiseras, men också skraddarsys att passa in i politikernas vidare begrepps bild, till någonting som passar deras övriga övergripande mål. Just Kunskapslyftet visar att politikerna inte är medvetna om att det redan finns kompetens inom kommunen som skulle kunna utnyttjas i det projektet. Vad som saknas är bara resurser som täcker den ökade arbetsbördan för bibliotekarierna. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är politikernas okunskap i detta fall ett slöseri med skattemedel när inte redan befintlig personals kompetens utnyttjas. I detta perspektiv får bibliotekschefernas ovilja att marknadsföra kompetens ödesdigra konsekvenser.

När en fullödig bibliotekariekompetensbeskrivning kommit till stånd kan sedan valda bitar plockas ut att marknadsföra mot politiker. Politikerna är generellt sett mest intresserade av det som kan komma till nytta för kommuninvånarna. En stark politisk fråga i hela landet är Kunskapslyftet, där det är talande att biblioteken inte finns nämnda i något dokumenten kring Kunskapslyftet. Det ligger nära till hands att bibliotekarierna i denna fråga skulle kunna marknadsföra exempelvis sin pedagogiska kompetens mot politikerna. Det skulle få politikerna att förstå att bibliotekarierna dels kan förmedla information till dessa studerande och att de dels kan lära ut hur de studerande själva kan söka och värdera information. I dialogen med politikerna behöver dessa och liknande kompetensbitar lyftas fram så att politikerna förstår värdet av bibliotekariernas och bibliotekens roll i Kunskapslyftet. Flera av bibliotekscheferna kan dock i dagsläget inte själva tydligt definiera varken sin kompetens eller sina arbetsuppgifter i termer som kan vara upplysande för andra eller kanske ens för dem själva.

Dälig kommunikation

Det är uppenbart hur exempelvis DIK och SAB, efter vad våra intervjuer med bibliotekscheferna ger vid handen, inte har lyckats med att nå ut med information om sina insatser att påtala bibliotekariernas kompetens till politikerna. Men vi frågar oss även varför inte bibliotekscheferna själva kontaktar sitt fackförbund eller SAB om de känner att behovet finns. Bland de centrala företrädarna har vi känt ett stort medvetande och engagemang och vilja till att marknadsföra bibliotekariers kompetens gentemot politiker. Bilden vi får från de centrala företrädarna är att bibliotekarier i allmänhet får ett starkt stöd och kontinuerlig information om vikten av att marknadsföra kompetensen. Motsatt uppfattning redovisas av de lokala företrädarna som är i behov av strategier. Många av de strategier som efterfrågades av de lokala företrädarna finns beskrivna i litteraturen men p.g.a. exempelvis tidsbrist behöver de hjälp ifrån de centrala företrädarna. Om de centrala förbunden verkligen vill erbjuda de lokala företrädarna någonting så måste de dock informera mycket bättre och tydligare om möjligheten att de faktiskt kan hjälpa till.

Bryta cirkeln

Vi anser att både bibliotekscheferna och de centrala företrädarna har en passiv inställning till att marknadsföra kompetens. De lokala företrädarna gör i stort sett inget alls och många tycker inte heller att det är deras sak att göra någonting. Att marknadsföra kompetens tycker många av dem inte hör hemma på små bibliotek. De centrala företrädarna tycker alla att det är ett måste, men det är bara DIK som idag erbjuder en paketslösning som rymmer 'marknadsföring av bibliotekariekompetens gentemot lokala politiker'. Det finns idéer centralt men ingen tar ansvar, ingen tar initiativ, ingen upp-

manar, ingen diskuterar eller informerar *tillräckligt* för att det ska få något genomslag lokalt. De som säger att de erbjuder någonting säger att initiativet måste komma lokalt ifrån. Någonstans måste denna onda cirkel brytas.

8 Framtida studier

Den regionala organisationens (länsbibliotekariernivån) betydelse för att marknadsföra kompetens har vi inte belyst i denna studie. Vilken roll har länsbibliotekarien i kontakten mellan lokala bibliotekschefer och centrala företrädare?

Av de bibliotekschefer vi intervjuat på lokal nivå har de flesta varit verksamhetsansvariga på små bibliotek med endast två-fem anställda. Eftersom assistenterna på dessa bibliotek utför många av de arbetsuppgifter som egentligen endast bibliotekarierna har formell kompetens för, så innebär det ju att assistenterna i praktiken också har bibliotekariekompetens. Vad är egentligen bibliotekariekompetens på en arbetsplats med mindre än tio anställda? Vem besitter bibliotekariekompetensen? Vilken övrig kompetens finns i verksamheten?

Det finns all anledning att gå djupare in i den problematik kring kompetens som vi utifrån vår studie har belyst. Hur värderar de olika personalkategorierna på biblioteket sin egen respektive andra personalkategoriernas kompetens? Hur värderar uppdragsgivaren bibliotekspersonalens kompetens? Hur värderar kunderna personalens kompetens? Skiljer sig värderingen av de olika personalkategoriernas kompetens utifrån vem som beskriver den?

9 Källförteckning

9.1 Refererade källor

9.1.1 Skriftliga källor

Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica

1989: Kunskapsföretagets marknadsföring. Uppl. 1:7. Malmö: Liber-Hermods.

Albons, Birgitta m fl

1987: Sjuksköterskors arbete. Vårdförbundet SHSTF:22. Lund: Studentlitteratur.

Anttila, Magnus

1997: Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process. Stockholm: Ekerlids.

Arnerup-Cooper, Birgitta & Edvardsson, Bo

1998: Tjänstemarknadsföring i teori och praktik. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, Björn

1996a: Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag. Stockholm: SNS.

1996b: Professionell marknadsföring. Lund: Studentlitteratur.

Backman, Jarl

1985: Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter. Lund: Studentlitteratur.

Bibliotekarie

1997. Trycksak från DIK-förbundet

Blomberg, Barbro (Red.) & Widebäck, Göran (Vet. red)

1992: Biblioteket som serviceföretag – Kunden i centrum. Stockholm: Forskningsrådsnämnden.

Brohed, Ulla (Red.)

1989: Ordets gåva. En vänbok till Bengt Holmström. Föreningen Malmö Stadsbiblioteks Vänners skriftserie 8, 1989. Malmö.

Den moderne bibliotekar - En brugsbog om faget, jobprofiler og uddannelserne

1996. Köpenhamn: Danmarks Bibliotekskole.

Ducander, Jesper

1997: Quo vadis bibliotekarie? – Bibliotekarierollen utifrån en analys av de fyra utbildningarna i biblioteks – och informationsvetenskap i Sverige. BHS 1997:93. Borås: Högskolan i Borås; Institutionen Bibliotekshögskolan.

- Finn vägen till framtiden - Konferensrapport
1995: BIVIL:s skriftserie 1995:1. Lund: Lunds universitet; Biblioteks- & informationsvetenskap.
- Frankelius, Per
1997: "Kirurgisk" marknadsföring. Malmö: Liber ekonomi.
- Gulström, Live
1994: *Hvilken frukt förbinder du biblioteket med?*, Bok&Bibliotek mars 1994 s. 31-33.
- Gummesson, Evert
1998. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. Uppl. 2:1. Malmö: Liber ekonomi.
- Hall, Jay
1990: Kompetens i organisationen. Lund: Studentlitteratur.
- Hamon, Peter
1995: *Marketing and the political environment*, Library Trends 1995:43(3) s. 431-449.
- Harris, Roma M
1992 (cop.) : Librarianship - the erosion of a woman's profession. Norwood, N.J.: Ablex.
- Hjortsberg, Elin & Nyström, Sarah
1997: Marknadsföring vad är det? En fallstudie på Göteborgs stadsbibliotek hur personal och politiker uppfattar marknadsföring. BHS 1997:90. Borås: Högskolan i Borås; Institutionen Bibliotekshögskolan.
- Holme, Idar Magnus och Solvang, Bernt Krohn
1997: Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Hägroth, Sören & Peterson, Carl-Gunnar
1998: Kommunalkunskap – Så fungerar din kommun. Stockholm: Hjalmar & Jörgen.
- Jarrick, Arne & Josephson, Olle
1988: Från tanke till text – En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, Bosse
1998: Folkbibliotekets tidlöshet – Lokala beslutsfattares synsätt på folkbibliotekets uppgifter i nio kommuner, i relation till centrala synsätt. Centrum för välfärd-forskning Skriftserie B 1998:3. Eskilstuna: Mälardalens Högskola; Centrum för välfärd-forskning.

- Järv, Harry (Red.)
1991: Bibliotekarieyrket - Tradition och förändring. Stockholm: Carlsons.
- Jönsson, Sten
1988: Kommunal organisation – från programbudgetering till kommunalnämnder. Lund: Studentlitteratur.
- Kies, Colette
1989: *Marketing the librarian: the weakest link in the chain*, Catholic Library World, 1989 July/Aug s. 25-30
- Kotler, Philip
1996: Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and control. Uppl. 9.
Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Krukmakaren i Delfi - Om konsten att marknadsföra kultur. En handbok.
1991 Stockholm: Statens Kulturråd.
- Linder, Greta
1947: Bibliotekarieyrket - En orientering för aspiranter och biblioteksstyrelser. Sveriges allmänna biblioteksförenings småskrifter nr 24, 1947. Örebro.
- Lundqvist, Lennart J. & Pierre, Jon (Red.)
1995: Kommunal förvaltningspolitik. Lund: Studentlitteratur.
- Lööf, Staffan
1993: *Journalist år 2000 eller Bibliotekarier måste frigöra sig från institutionsbojan och marknadsföra sin kompetens inom nya fält*, BBL 1993:2, s. 38-39
- Nyman, Kaj
1996: *Nedskärningar hotar svaga grupper*. Vårdfacket: Tidning för vårdförbundet SHSTF 6/1996 s.7
- Renborg, Greta
1996: *Vem började marknadsföra bibliotek?*, BBL 1996:3, s. 35-37
- Renborg, Greta (red.)
1986: Bibliotekarierollen i förändring. En vänbok till Ulf Dittmar, stadsbibliotekarie i
Stockholm 1978-1986. Stockholms Stadsbiblioteks Skriftserie 1986:1. Stockholm.
- Resultat –Test av en modell för mätning av unik kompetens
1995: Uppdragsgivare: SACO.

- Specialbibliotekariens kompetens inför 2000-talet
1998. TLS. URL: http://www.tls.se/kompetens/slase_sv.htm [Verifierad 980911]
- Steinsaphir, Marianne
1998: *Den anonyma maktfaktorn*, BBL 1998:9 s. 10-11
- Svenska akademiens ordlista över svenska språket
1986. Uppl. 11:6. Stockholm: Svenska Akademien.
- Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (Red.)
1996: *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Strömquist, Siv
1998: *Uppsatshandboken*. Uppsala: Hallgren & Fallgren.
- Söderström, Magnus
1990: *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Uppsala Universitet; Pedagogiska institutionen.
- Thomasson, Jan
1996: *Tio krav på bättre vård*. Vårdfacket: Tidning för vårdförbundet SHSTF 6/1996 s. 6-7
- Wikdahl, David
1998a: *Få glädjetjut över vuxna kunskapsletare*, BBL 1998:9 s. 15-17
1998b: *Kunskapslyftet: en bakgrund*, BBL 1998:9 s. 14
- Yrkesrollsförändringar och kompetensutveckling för sjuksköterskor och undersköterskor vid Ortopeddivisionen på Sahlgrenska sjukhuset
1995. Trygghetsfonden för kommuner och landsting. Rapport nr 14/95
- Åkerberg, Annika
1993: *Kompetens; den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

9.1.2 Opublicerade källor

- Chantre, Anna & Holmqvist, Magnus
En rättvisande bild av biblioteket? – om folkbibliotekens verksamhetsberättelser
BIVIL. Under utgivning.
- Den lokala dialogen – Hur gick det?*
Utvärdering av Den lokala dialogen våren 1995. DIK
- Korrespondans via E-mail*
Företrädare för BHS, DIK, Bibliotekförbundet i Norge och ett bibliotek i Finland

under oktober 1998-januari 1999

9.1.3 Muntliga källor

Intervjuer

Chefer på två huvudbibliotek och åtta KDN-bibliotek 980924-981015
Företrädare för BIVIL 981113
Företrädare för SAB:s PR-kommitté 981016

Lindberg, Anders

1998: Seminariet 'Var går frontlinjen för PR idag?'. Stockholm: DIK-dagen
981204

Telefonintervjuer

Sju politiker och åtta KDN-chefer i oktober 1998
Företrädare för DIK, SAB, BF oktober-november 1998

9.2 *Ej refererade källor*

Att skraddarsy ett arbetsvärderingssystem - Rapport från ett lärande projekt i Täby kommun

1995. Stockholm: DIK-förbundet.

BBL 1988-1998

Dahlström, Mats

Bibliotekarier: samlare och jägare i den digitala djungeln, 96-09-06
URL: <http://www2.hb.se/bhs/mad/www/roller.htm> [Verifierad 1999-01-14]

DIK-forum 1993-1998

Då & Nu - DIK under 25 år speglat i DIK-forum

Särtryck ur DIK-forum 1997

Fhinlöf, Lotta

1997: Marknadsföring av kulturverksamheter. Bibliotek och muséer. BHS 1997:50.
Borås: Högskolan i Borås; Institutionen Bibliotekshögskolan.

Folkbiblioteksmanifest

IFLA (DIK-förbundet)

Frank, Cecilia m.fl.

1995: SLUB och kompetensutveckling - Kompetensutvecklingsplan för biblioteken

Från kulturarbetare till cybrarian

1994. Lund: Lunds universitet; BIVIL.

Hansen, Turid & Nilsen Wannebo, Erling

1989: Markedsføring av Fag- Forsknings- og Høgskolebiblioteker. Med spesiell vekt på høgskolebibliotekenes situasjon. Skrifter fra Riksbibliotekstjenesten Nr. 44. Oslo: Riksbibliotekstjenesten.

Kelemit, Sara & Larsson, Pia

1996: Marknadsføring och kundupplevd kvalitet. En fallstudie på Kalmar och Trollhättans bibliotek. BHS 1996:51. Borås: Högskolan i Borås; Institutionen Bibliotekshögskolan.

Kulturpolitik i praktiken: en översikt

1993. Uppl. 8. Stockholm: Statens kulturråd.

Med bibliotekarien hack i häl - från förskola till forskning

Stockholm: DIK-förbundet

Renborg, Greta

1973: Att arbeta med bibliotekens PR. Lund: Bibliotekstjänst.

1977: Bibliotekens PR- och kontaktarbete. Uppl. 3. Lund: Bibliotekstjänst.

Sex steg till personlig och professionell utveckling - om ett

kompetensutvecklingsprogram i Västerås. Stockholm: DIK-förbundet.
vid Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala: IPF.

Yrkesetiska riktlinjer för bibliotekarier

Stockholm: BF/DIK-förbundet

10 Bilagor

10.1 Bilaga 1 Frågor till bibliotekschefer

- 1 Hur ser din kommunikation med KDN-politikerna ut idag?
- 2 Kan du beskriva dialogen; Vad berörs; vilka biblioteksfrågor; vilka arbetsuppgifter/kompetens?
- 3 Vilket ansvarsområde, position har de politiker som dialogen förs med? Vad heter de?
- 4 Hur kommunicerar ni? Informella vs formella möten? Vilka av dessa möten fungerar bäst?
- 5 När känner ni att politikerna lyssnar; under vilka typer av möten och vilka ämnen diskuteras då?
- 6 Har KDN-indelningen gjort det lättare eller svårare med politikerkontakten? Har den politiska färgen någon betydelse?
- 7 Kommer valutgången att ha någon betydelse? Fördelar och nackdelar?
- 8 Behöver en arbetsgivare veta vilken kompetens personalen har? Hur marknadsför du bibliotekariens kompetens mot din arbetsgivare, politikerna?
- 9 Vet politikerna vilken kompetens bibliotekarierna har?
- 10 Tycker du att det går att marknadsföra bibliotekariens kompetens mot politikerna?
- 11 Är kompetensen definierad eller ej? OM EJ: Skulle det vara lättare att marknadsföra kompetensen om den tydliggjordes?
- 12 När det gäller att marknadsföra kompetens mot politikerna, känner ni att ni har stöd centralt t ex från DIK och SAB?
- 13 Finns det några riktlinjer från ex SAB/DIK för hur en sådan marknadsföring ska gå till? Om nej: Är det önskvärt?
- 14 Varför tycker du att det behövs marknadsföring?
- 15 Öppen fråga; övriga synpunkter

OM INGEN DIALOG MED POLITIKER:

1. Vem sköter då kontakten med uppdragsgivaren?
2. Hur gör ni för att få igenom era önskemål?
3. Vad är anledningen till att ni inte har någon dialog med politikerna?

10.2 Bilaga 2 Frågor till centrala företrädare

1. Tycker du att man bör/kan marknadsföra kompetens, i detta fall då bibliotekariernas?
2. Vad gör ni idag för att marknadsföra bibliotekariernas kompetens?
3. Vilken kompetens marknadsförs, finns det någon definierad kompetens, något nedskrivet? Kan du skicka det?
4. Ska marknadsföringen göras centralt av er, lokalt av de enskilda bibliotekarierna eller både och?
5. Hur stöttar ni den lokala marknadsföringen av kompetens?

6. Bör man marknadsföra folkbibliotekariernas kompetens mot politikerna i kommunen?
7. Har folkbibliotekarierna något att vinna på det?
8. Är det ”bibliotekariekompetens” eller ”bibliotekariens kompetens” som ska marknadsföras eller både och?

10.3 Bilaga 3 Frågor till politikerna och kommundscheferna

1. Vem är arbetsgivare till kommundelens personal?
2. Är det viktigt som politiker/tjänsteman att veta vilken kompetens de anställda i kommundelen, i detta fall bibliotekarien, har?
3. Vet du vilka personalkategorier som jobbar på ett bibliotek och om det skiljer något i utbildning?
4. Är det viktigt att personalen berättar för er vilken kompetens de har?
5. Är kommunikationen med bibliotekarierna viktig? Hur fungerar den?
6. Hur når man bäst fram med sitt budskap till dig som politiker?