



Linnéuniversitetet

Institutionen för kulturvetenskaper

**Skrifter från Avdelningen för
Biblioteks- och informationsvetenskap**

Futurum.kom - Utvärderingen

Delrapport 1



*Författare
FD Angela Zetterlund*



Innehåll

Del A. Bakgrund och övergripande upplägg

1. Projektets bakgrund	sid 3
2. Utvärderingens syfte och frågeställningar	sid 5
3. Studiens upplägg och metod	sid 6
4. Teoretiska perspektiv och begrepp	sid 10

Del B. Delrapport 1

5. Vad åstadkoms under projektets första år	sid 13
6. Drivkrafter bakom förändringsarbetet	sid 16
7. Svårigheter och problem under planeringsfasen	sid 18
8. Första årets insatser i förhållande framgångsfaktorer som ställdes upp i projektstarten	sid 19
9. Utmaningar framåt inför nästa projektår	sid 22

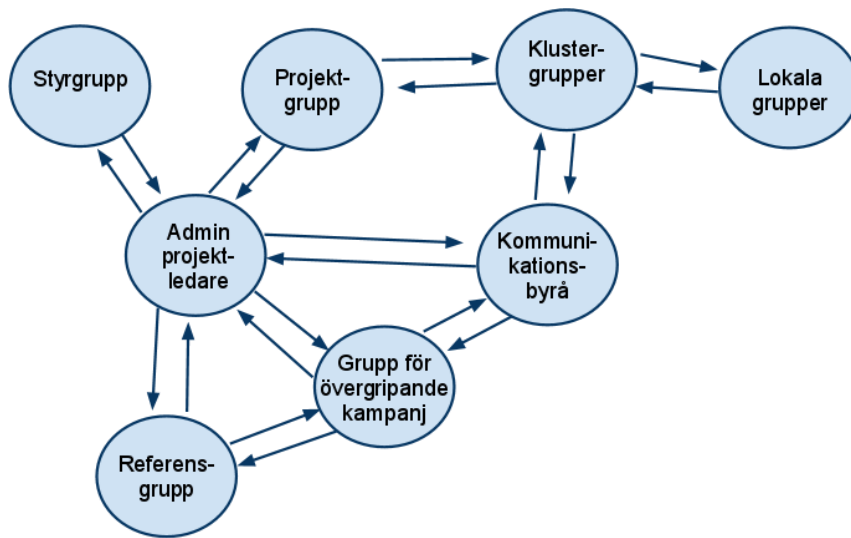
Referenser	sid 24
------------	--------

Bilagor	sid 26
---------	--------

Del A Bakgrund och övergripande upplägg

1. Projektets bakgrund

Projektet har sitt upphov och tar sin utgångspunkt i det pågående regionala projektet Futurum. kom. Det projektet går i korthet ut på att skapa bilden av biblioteket som ett kreativt nav för upplevelse, kunskap och information i lokalsamhället och som en demokratisk arena för alla. Målet är att öka intresset för bibliotekens tjänster och service hos allmänheten genom fokuserat arbete mot specifika målgrupper, öka beredskapen och kompetensen för extern marknadskommunikation hos all bibliotekspersonal i tre län samt skapa ett pilotsamarbete mellan biblioteken i tre län som är av nationellt intresse. Projektet ska tjäna som förebild för andra regionsamarbeten. Projektet kommer att under tre års tid producera sju marknadsföringskampanjer utifrån prioriterade målgrupper samt ge de enskilda biblioteken verktyg till att arbeta med extern kommunikation. Under projekttiden kommer det också att arrangeras utbildningskampanjer för bibliotekspersonalen som syftar till att stärka den gemensamma identiteten hos biblioteken i Kalmar, Blekinge och Kronobergs län. Marknadsföringsarbetet sker i samarbete med en upphandlad kommunikationsbyrå. Nedan redovisas en beskrivning av hur projektet är organiserat och vilka grupper som ingår i projektet.



Figur 1. En översiktlig beskrivning av Futurumprojektets organisation. Projektgruppens direktiv. Regionförbundet i Kalmar Län. Sid 7.

Arbete med bibliotekens värdegrund och arbete med målgrupps- och behovsanalyser utgör grunden för projektet. Sex samarbetskluster ska bildas för genomförandet av kampanjer. Klustren bildas utifrån lokala prioriteringar.

Projektet har en viss koppling till utbildningsprogrammet Kombib.eu, ett projekt som Regionbiblioteket i Kalmar län och Länsbibliotek Sydost driver med finansiering från EU:s sociala fond. Inom det projektet utbildas utvecklingsledare som ska driva utvecklingsfrågor på det lokala biblioteket och som kan vara drivande i klusterkampanj arbetet i Futurum.com.

Under förberedelsearbetet ansågs utvärderingsfrågan särskilt angelägen. Dels är vi av tradition mer inriktade på att utveckla och pröva än att regelrätt analysera följderna av bibliotekens många utvecklingsförsök. Dels kan slutsatser om problem och hinder i den här typen av samverkan om värderingsfrågor vara av ett visst allmänintresse inom fältet generellt. Det är dock känt att just värderingsfrågor är problematiska att utvärdera av dem som själva deltar i förändringsarbetet. En särskild insats av en oberoende, forskningserfaren aktör som Linnéuniversitetet skulle kunna bidra till att frågorna blir behandlade med såväl distans som ett neutralt perspektiv och garantera att etiska och kvalitetsmässiga krav kan uppfyllas.

Eftersom Futurum.com handlar om nya sätt att arbeta med självbild och värdegrund i verksamheten saknas dessutom standardiserade verktyg för uppföljning och dokumentation. Vi ser därmed att det finns behov av att sådana instrument kan utvecklas i anslutning till projektet och att dessa i sin tur kan behöva utvärderas. En beskrivning och analys av lämpliga modeller för uppföljning och utvärdering kan vara till stor nytta för andra projekt med liknande inriktning såväl inom biblioteks- och informationssektorn som i andra kommunala verksamheter.

2. Utvärderingens övergripande syfte och frågeställningar

Projektet som här presenteras är ett utvärderingsprojekt. Det vetenskapliga kunskapsintresset ligger nära det praktikutvecklande förändringsarbetet på lokal nivå. Ansatsen är både processinriktad och vad man brukar kalla för summativ. Vi vill följa skeendet och förstå barriärer och förtjänster, men också dra slutsatser om det övergripande utfallet och innebörden av effekterna i lite vidare mening. Avsikten är att studien skall vara ett växelspel mellan lärdomar och kritiska reflektioner och det konkreta handlandet i förändringsarbetet. Vi fokuserar på följande frågeställningar:

1. Vilka övergripande ambitioner och drivkrafter finns bakom projektet Futurum.com? Vad upplever ledningen och personalen som projektets syfte och mål och vilka hinder stöter de som driver förändringsarbetet på i den praktiska verksamheten?
2. På vilket sätt uppfattar bibliotekets användare att marknadsföringskampanjer riktade mot specifika grupper bidrar till att öka intresset för bibliotekets tjänster och service eller påverkar synen på dess roll och funktion?
3. I vilken mån erfar bibliotekets personal att beredskapen och kompetensen för kommunikation om bibliotekens verksamhet, uppgift och roll i praktiken verkligen förändras av den här typen av yttre strategiska satsningar på marknadsföring som Futurum.com?

4. Vilka långsiktiga lärdomar görs i Futurum.com vad gäller förändrings- och utvecklings arbete i bibliotekssektorn i allmänhet? Vilka är barriärerna och vilka framgångsfaktorer bör vi uppmärksamma?
5. Hur kan vi med utgångspunkt i det som sker i projektet Futurum.com bättre förstå hur den här typen av satsning på strategisk kommunikation samspelar med bibliotekets institutionella identitetsutveckling?

Ovanstående frågor får ses som tentativa och explorativa. En viktig poäng i det här projektet är att forskare och projektmakare skall arbeta tillsammans i undersökningsarbetet. Att utforma frågor som både är forskningsbara och relevanta för yrkespraktiken är en utmaning för bägge parter (Jfr Gärdén et al 2006).

Problemställningen är uppbyggd så att de tre första frågorna syftar till att skapa en empirisk grundad bas för förståelse av vad som är projektets drivkraft och syfte. Särskilt erfarenheter av vad som upplevs framgångsrikt respektive problematiskt i förändringsarbetet kommer att lyftas fram. De två sistnämnda frågorna är tänkta att undersöka det som sker i projektet på en mer aggregerad och analytisk nivå. För att undersöka frågan kopplad till bibliotekets institutionella identitet bör vi vidareutveckla studiens begreppsapparat ytterligare. Att detta sker successivt alltmedan undersökningen fortskrider är väl förenligt med en kvalitativ ansats, men kan naturligtvis även innebära vissa risker (Merriam, SB. 1994).

De teoretiska begreppen kan i en sådan här studie knappast prövas i egentlig mening, därtill kommer inte de empiriska beläggen att vara tillräckliga. Begreppen kommer att användas som infallsvinkel eller sätt att tolka förhållanden utifrån vissa perspektiv. Att inledningsvis vara relativt öppen, även teoretiskt, kan göra utvärderarna mer lyhörda för variationer och nya förhållanden i materialet.

3. Upplägg och metod

Lämpliga teorier och metoder för att göra den här typen av utvärderingar ryms väl inom det spektrum av designer som ingår i det vi brukar kalla för utvärderingsforskning (Shadish, W, Cook, T & Leviton, L.1991; Vedung,

E.1997; Denscombe, M.2000); Patton, M (1990); Bawden, D (1990) och Karlsson, O (1995)). Här fokuseras de generella principerna för systematiska analyser av genomförande och utfall i olika typer av program och projekt.

Eftersom projektet kommit igång och planerats, utan en på förhand formulerad utvärderingsplan blir uppgiften att följa och analysera snarare än att kritiskt pröva utifrån en experimentell design. Då frågeställningen bygger på öppna och kvalitativt inriktade frågor blir en kvalitativ ansats att föredra. Då kan arbetet bygga på intervjuer, observationer och analys av skriftlig dokumentation och studien riktas in på att beskriva och göra kvalitativa problemanalyser. Angreppssättet är lämpligt för att följa processer av en viss komplexitet, samt där man söker få grepp om åsikter, erfarenheter och ställningstaganden som ligger inbäddade i människors språkbruk och tolkningsramar.

När Zetterlund (2004) analyserar utvärderingar i samband med lokala utvecklingsprojekt identifierar hon tre strategier som kommer till uttryck i praktiken:

- Deltagarinriktad
- Rationell-administrativ
- Pragmatisk-politisk

Med en deltagarinriktad utvärdering avses en inriktning mot lokala aktörer i implementeringsprocessen, den sociala interaktionen och de subjektiva erfarenheterna av projektet. Vidare lyfter man fram och betonar enskilda händelser som upplevs relevanta på lokal nivå i projektet. Värdekriterier som resultatet ställs emot här är användarnas och/eller personalens krav och behov.

Med en rationell- administrativ utvärdering avses en undersökning inriktad mot specifika prestationer och utfall samt frågor om ekonomisk effektivitet i varje enskild insats. Här prioriteras bruket av etablerade och testade mätmetoder. De värdekriterier som resultatet ställs emot är ledningens mål och delmål samt kriterier som är allmänt erkända och accepterade som framgångsmått.

Den pragmatisk-politiska inriktas mot sådana sakförhållanden som på olika sätt kan antas vara konfliktfyllda och problematiska och därmed upplevs vara i

behov av en mer neutral eller oberoende granskning. Här bedöms resultatet utifrån kriterier som är relevanta för olika intressegrupper.

Utvärderingen kommer att följa två spår. Dels görs en *formativ* granskning med utgångspunkt i vad Zetterlund kallar för deltagarinriktad strategi (Zetterlund, A 2004), som är lämplig för vår analys av det manifesta lokala interna projektförloppet. Då görs en sammanvägning av erfarenheterna från brukarnas och förmedlarnas krav och behov samt de kunskapsbehov som uttrycks i den lokala kontexten. Dels görs en *summativ* slututvärdering av det övergripande idékoncept som projektet arbetar med och den externa konsultbyråns insatser. Den summativa delen bygger på intervju- och enkätstudier av representanter från byrån, projektledning och lokala utvecklingsledare. Det sist nämnda ger en mer oberoende värdering av förändringsarbetets effekter i förhållande till projektets vidare syften och mål.

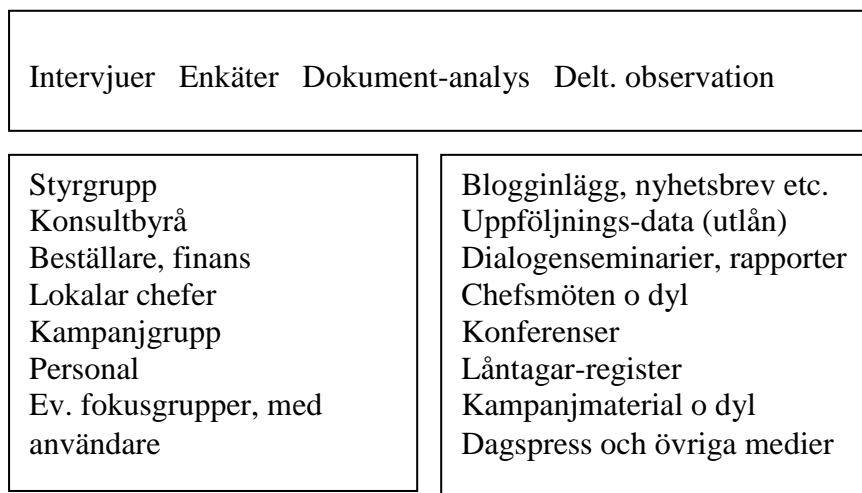
Utvärderingsarbetet kommer inledningsvis att ägnas åt att konceptualisera de föreställningar som finns om vad projektinsatsen handlar om och går ut på. Detta för att mejsla ut och kartlägga vad som kan kallas för förändringsarbetets programteori. Där identifieras hur de övergripande målen förstås av dem som ansvarar för projektet samt den logik som förändringsarbetet tänks följa. Det är värdefullt att tidigt få en bild av vilka förväntade effekter och innebörder den här satsningen kan innebära på ett idéplan.

Därefter följer en fas där vi på olika sätt utforskar genomförandet och utfallet i förhållande till några delmål. Här tänker vi oss att särskilt följa och analysera den del av satsningen som handlar om att bygga upp och genomföra riktade marknadsföringskampanjer i de lokala kontexterna. Vi kommer att göra minst två studier av hur personalen och användarna erfar kampanjerna och hur de förhåller sig till bilden av bibliotekets nyskapade varumärke.

Den tredje, och avslutande fasen, kommer att inriktas mot att ta ställning till i vilken mån projektet ledde fram till de mål som ställdes upp i inledningsskedet samt göra bedömningar av verksamhetens värde utifrån de övriga kriterier som kan vara relevanta i den här typen av förändringsarbete. Att relatera insatserna till användarnas behov, personalens lärande och vidareutveckling av nya rutiner och arbetsmodeller i praktiken är några exempel på perspektiv vi redan nu ser som angelägna att beforska. Demokratiska aspekter som hur olika legitima intressen medverkar och görs delaktiga i verksamhetsplaneringen är

inte överordnade, men ska inte heller bortses ifrån (Karlsson, O.) Bifogat finns en översikt över de olika utvärderingsaktiviteter som ingår i utvärderingsstudien (se bilaga 1).

Vi arbetar med ett huvudsakligen empiriskt och tolkande arbetssätt och eftersträvar därmed att få ett rikt underlag i form av skriftlig dokumentation och intervjuatsagor. Det finns i projektet även möjlighet att tolka annat material i form av blogginlägg, kursmaterial och olika trycksaker. Som komplement kommer vi emellertid även att ha tillgång till en stor mängd kvantitativa data som samlas in via bibliotekens administrativa system, såsom statistik över besök, utlån, förvärv, cirkulation och övriga aktiviteter som redovisas per automatik inom de olika organisationerna. Nedan visas en översikt över utvärderingens empiriska metoder och källor.



Figur 2. Översikt över källor och empiriska metoder

Ett problem som vi ser redan nu är det att den här studien kommer att producera en del disparata delresultat, med lokalt fokus och utifrån lokala kriterier. Det blir, och brukar alltid bli, svårigheter att väga samman olika bedömningar och dra bestämda slutsatser om satsningens samlade värde. Här finns lite olika vägar att gå, man brukar tala om deskriptiv respektive preskriptiv ansats, men vi har i nuläget inte avgjort hur vi skall förhålla oss till detta. Utvärderingen, precis som projektarbetet per se har som överordnat mål att vara ett sätt att ”lära i görande”, men måluppfylleseperspektivet kommer

ändå att vara viktigt. Frågan om i vilken mån projektet bidrar till att förändra bilden av biblioteket hos användarna i lokalsamhället är avgörande för hur slutresultatet kommer att bedömas.

Vi kommer att närma oss dessa frågor genom retrospektiva analyser av vad som uttalas i skrift och tal, men det blir då en form av tolkningar av utsagornas kvalitativa förändringar över tid. En viktig fråga, som vi uppmärksammar redan nu, är den om utvärderarens roll och ställning i förändringsarbetet. Vi vet ganska väl att utvärderarrollen är komplex och att den som utvärderar riskerar att sitta på flera stolar (Zetterlund, A 2004; Sundin, E 1995). Vilken blir då utvärderarens position i förhållande till projektets styrning och organisation? Relationen kan uttryckas i termer av utvärderarens externalitet respektive internalitet, det vill säga olika förhållningssätt till vad som driver projektet samt olika möjligheter till närhet och insyn i projektets inre domäner. Möjligheten att med vetenskaplig distans göra kritiska och problematiserande ställningstaganden är viktig att slå vakt om. En risk för externa utvärderare är att de inte förmår förstå vad som sker under ytan och bortom retoriken i en verksamhet de själva inte är en del av. En risk för interna utvärderare är att de å andra sidan kan bli för lojala och negligera brister och problem i projektet. I det här projektet bemannas utvärderingsarbetet av både interna och externa aktörer. Ett gemensamt samarbete om utvärderingen bör bygga på ömsesidig respekt för olika roller och det faktum att olika perspektiv kontinuerligt kan brytas mot varandra skärper vår kritiska uppmärksamhet.

4. Några relevanta teoretiska perspektiv och begrepp

Det som sker i Futurum.com på ett praktiskt handlingsplan bör i ett första skede analyseras på mikroorganisatorisk nivå. Det gäller då att uppmärksamma såväl seminarier och studiedagar som alla syftar till att skapa en samling kring hur personalen uppfattar den egna rollen i de lokala biblioteken samt de klusterkampanjer som syftar till att marknadsföra verksamheten gentemot brukare och målgrupper. Här är det viktigt att få en god systematiserad beskrivning av de olika steg som tas i det här konkreta utvecklingsarbetet. En sådan systematisering av processen bör beakta även de problem som uppstår och olika strategier som utvecklas för att komma förbi och bli framgångsrika i att nå de uppsatta målen. Vi söker således skapa en beskrivning och en problematisering av den modell som projektarbetet kommer att utveckla. Goda

modeller kan sedan spridas som en form av ”best practice” vidare i andra kommunala bibliotekssystem i Sverige eller fungera som plattformar för kommunikation om bibliotekens roll och förnyelse (Jfr.Gärdén et al 2006).

Nedan visas vilka teoretiska delperspektiv som kommer att användas i analysen.

Perspektiv/ Utvärderingsfokus	Institutionellt- perspektiv	Marknadsförings- perspektiv	Verksamhetsutvecklings- perspektiv
Nya roller och kärnvärden	X		
Målgruppsanalys, klusterkampanjer		X	
Uppföljning och verksamhetslärande			X

Figur 3 Utvärderingens teoretiska fokus

En inledande litteraturstudie/forskningsöversikt har påbörjats. Vi kommer att summera och reflektera över de erfarenheter som gjorts inom den nordiska forskning som bedrivits under senare år om bibliotekens roll i lokalsamhället. Som exempel kan nämnas studier som undersöker hur brukare och allmänheten föreställer sig bibliotekens roll (Audunson, R & Evjen, S. 2008, Jochumsen, AH & Rasmussen, CV. 2000) samt sådana studier som uppmärksammar hur biblioteken successivt utvecklar nya moderna roller (Jochumsen, AH & Rasmussen, CV.2006). En utgångspunkt för att analysera projektets värdegrund togs bland annat i tanken om bibliotekets fyra roller kopplade till uppgifterna, informationsförmedling, kulturförmedling, sociala mötesplats och utbildningsfrämjande. I relation till dessa roller kartlades de lokala bibliotekens positioner i ett nuläge samt formulerades en önskvärd framtida ställning.

Föreställningar om hur de lokala biblioteken fullgör och stärker sin position i förhållande till dessa roller i lokalsamhället blir viktiga referenspunkter när vi bedömer hur väl projektet lyckas. Ett tongivande perspektiv idag är det som tar sin utgångspunkt i tankar om bibliotekets betydelse som förmedlare av socialt kapital (Vårheim, A. 2007). Möjligen kan detta användas. Begreppsutvecklingen kring bibliotekets sociala roll pågår alltså och sådana

grundläggande resonemang ligger de facto till grund för mycket av den reflektion som inleder förändringsarbetet. En beprövad teoretisk modell kan även byggas kring begreppen socialt meningsskapande, institutionella normer och yrkesidentitet som har koppling bland annat till nyinstitutionell teori om förändring och beslutsfattande (March, J 1997, Johansson, R 2002).

Del B Delrapport 1

5. Vad har åstadkommit under projektets första år

Av den interna dokumentationen framgår att det första året inneburit en rad aktiviteter i syfte att få igång en dialog mellan i första hand personalen ute på biblioteken lokalt i de 25 kommunerna. Det tycks ha varit en medveten strategi att grunda idéer och förslag underifrån för att ha en bred förankring av de beslut som fattades om vad bilden av biblioteket skall innehålla och på vilket sätt en nyare framtoning skulle byggas upp. Mitt intryck är att detta förhållningssätt främst fanns hos den externa konsultbyrån Kreation och hos den styrgrupp som skapats för att leda och samordna projektet. Systematiska samtal och dialoger tänker man ”skapar utrymme för reflekterande praxis där gruppen självmant kan formulera problem och lösningar ur dilemman/situationer som de möter i den dagliga verksamheten.”¹

Den viktigaste åtgärden som görs för att åstadkomma detta samtal kallas för dialogseminarier och följer ett upplägg som konstruerats av konsultbyrån. Förenklat sker processen som en typ av personalsammanskomst, eller studiedag, där konsulterna inleder med att visa upp en begreppsapparat och ett i förväg utarbetat samtalsunderlag i form av förtryckta arbetshäften. Personalen delas sedan in i blandade arbetsgrupper och skall inom givna tidsintervall fylla i ett antal formulär². Grupperna samtalar om bibliotekets roll, olika prioriterade målområden samt olika sätt att sätta nya ord och benämningar på det man gör och de användargrupper som verksamheten inriktas emot. Mot slutet av varje seminarium och efter hela seminarieomgången, summerar konsultbyrån sina konklusioner och sammanställer sitt förslag på vad som är bibliotekens gemensamma självbild och möjligen också en gemensam vision framåt.

¹ Sid 3. Dialogseminarier våren 2010. Mapp 2.

² Mapp 2. Kreation. Bilden av biblioteket(2010)

Mitt intryck är att det finns en positiv anda kring att dessa diskussioner kommer till stånd och att frågorna känns angelägna. Konsultbyrån är dock väldigt drivande och styrande i det här arbetet, de sätter såväl agendan för samtalen som anger tidsramar för diskussionerna. Kommunikationen mellan konsultbyrån och styrgruppen är prioriterad. I den utvärdering som görs av konsultbyrån själva i efterhand beskrivs dialogerna deskriptivt och resultatet är en gemensam konceptuell ram som sedan skall ligga till grund för de markandsföringskampanjer som skall verkställas under nästa år.

Från Kreation och styrgruppens sida ses det inte som aktuellt att lägga mycket värderingar på det som sker i dialogen-seminarierna och den begreppsapparat som emanerar ur dessa sammankomster. Värdet av satsningen förväntas visa sig längre fram när marknadsföringskampanjerna verkställs och budskapen når ut i lokalsamhället. Resultatet är tänkt att komma till uttryck i handling. Man tänker sig främst att kampanjen skall utöka brukarunderlaget, det vill säga få fler låntagare och fler besökare att komma till biblioteket. Man vill även vidga nyttjandet av biblioteket genom att användarna får upp ögonen för de många olika funktioner biblioteken kan fylla.

Den betydelse dialogen-seminarierna haft för bibliotekspersonalen ses som svårt att bryta ut, utan bör sättas i relation till hur det går med övriga aktiviteter längre fram. Som övergripande angreppssätt i projektet väljs att vara deskriptiv och handlingsinriktad. Värderingar och kritiska reflektioner kring olika val och handlingsalternativ tänks appliceras i ett senare skede av utfallsanalys. Det är inte så ovanligt att göra så här i den här typen av projekt (jfr Zetterlund 2004) och frågan om vilka grupper som egentligen kommer till tals i processen och med vilken legitimitet bör naturligtvis ställas. En notering kan exempelvis göras redan nu om att inga representanter ur användar- eller medborgarkollektivet har integrerats i processen. Detta trots att åtgärderna är tänkta att tillgodose och möta dessa gruppers behov.

Attityden till projektet är under det första året inledningsvis mycket positiv³. En enkätundersökning som besvarats av bibliotekschefer, bibliotekarier och assistenter under juli 2010 visar att en klar majoritet (%) ställer sig positiv till

³ En del diskussioner i själva projektstarten föreligger, men jag tolkar dessa mer som prövande diskussioner i ett problemformuleringsstadium, där osäkerhet råder om mål och handlingsalternativ och andra organisatoriska aspekter.

Futurum. De fria kommentarerna i samma undersökning ger en bild av att nya sätt att tänka om verksamheten är välkommet och det anses bra att det görs strategiska satsningar på just marknadsföringen av biblioteket utåt. Det ses också som givande att satsningen för samman grupper från olika kommuner och olika län. Positiva uttalanden om att projektet är praktiskt och handlingsinriktat är framträdande i enkätsvaren.

Även om det överordnade intrycket är att satsningen är välkommen, är den inte utan ifrågasättande reaktioner och kritiska infallsvinklar. Dialogerna stjäl tid från annan ordinarie verksamhet, en del uppfattar inte att alla riktigt kommer till tals i processen, som dessutom upplevs som lite stressig. Resultaten i form av nya bilder av verksamheten ses av en del som lite självklar och väntad. Definitionerna anses av vissa vara otillräckligt utredda och upprepningar av vad biblioteken alltid har gjort. Någon uttrycker det som att

”...det känns som om vi säger samma saker gång på gång, samma honnörsord upprepas”⁴.

Kritiken går ut på att Futurum inte är ett tillräckligt radikalt grepp som tillräckligt starkt driver på en biblioteksutveckling. Men röster som hävdar det motsatta, att projektet inte förankrats nog eller kommunicerats nog på lokal nivå, hörs också bland invändningarna. Men trots detta uppger över hälften att det som Futurum handlar om är relevant för den dagliga verksamheten.

Utöver Dialogen seminarierna och arbetet med att skapa en gemensam bild av biblioteket utåt, pågår också inledande förberedelsearbete för de konkreta marknadsföringsaktiviteterna i projektet. Det kallas för Kampanjarbetet, som är ett samlande namn för den uppsättning insatser som syftar till att identifiera målgrupper och skapa ett konkret marknadsföringsmaterial, som skall användas i de konkreta kampanjer som genomförs i samtliga kommuner under år 2011. Detta arbete inleds under senare delen av hösten och beräknas avslutas under januari 2011. Inför kampanjstarten trycks tygkassar, broschyrer, ballonger och annat kampanjmaterial upp och fördelas ut i kommunerna.

Kampanjen är det här projektets stora intervention och vi har valt att undersöka kampanjens planering, verkställande och uppföljning som en sammanhängande

⁴ Ur fria kommentarfält i interna enkäter 2010. Mapp 7.

helhet. Denna kommer att utgöra huvudfokus utvärderingens delrapport II. Här kan endast i all korthet nämnas att det övergripande förberedelsearbetet har varit omfattande och bland annat resulterat i att en rad marknadsföringsplaner nu upprättas i åtminstone 19 av de medverkande lokala biblioteken⁵. Pressmeddelanden har utarbetats på övergripande nivå samt även en gemensam uppföljningsmall för utfallsanalys i kommunerna. Det är svårt att värdera den här insatsen i nuläget, men en allmän uppfattning är att förberedelsearbetet är ovanligt genomarbetat och professionellt. Min egen bedömning är att marknadsföringsplanerna håller en något ojämn kvalitet. Det finns exempel på utarbetade handlingsstrategier som är tydligt kopplade till klara målbilder, men de flesta planerna består endast av enklare uppräkningsav olika marknadsföringsaktiviteter.

6. Drivkrafter bakom förändringsarbetet

En angelägen fråga så här i inledningen av ett projektarbete är vad som är satsningens bakomliggande motiv och drivkraft. I min analys av materialet, både intervjuer och intern dokumentation är det uppenbart att det finns åtminstone fyra drivkrafter bakom Futurum.com. Jag kallar dem organisatoriska, ideologiska, personligt engagemang och legitimitet från det omgivande samhället.

När det gäller *organisatoriska drivkrafter*, menas sådana motiv grundade i upplevda behov av förnyelse i bibliotekets rutiner och arbetsformer. Det finns uttryckliga behov av att införa nya modeller som stärker och stöttar en förändrad organisationsstruktur. I flera kommuner sammanfaller Futurum.com med en vilja sedan tidigare att vidareutveckla sin verksamhet. En sak som återkommer är upplevelsen av att det finns brist på god kontakt med kunderna. En del befarrar att man blivit hemmablind på biblioteken, där användarnas behov uttolkas av bibliotekspersonalen på ett alltför okritiskt sätt. Likaså finns en medvetenhet om risken med överstabilitet. Förändringar i organisationerna ses som ett inslag i en ”sund” och vital verksamhet. Futurum ses av de flesta som ett bra sätt att både effektivisera och samordna kommunikationen utåt mot bibliotekens användare samt ett incitament till förnyelse av arbetsformerna för att bli en mer lyhörd och lärande verksamhet. Jag uppfattar att de

⁵ Kampanjmaterial. Mapp 10 samt Marknadsföringsplaner Mapp 12.

organisatoriska drivkrafterna, detta första år är de mest framträdande. En intressant iakttagelse är att det anses som negativt att stå stilla och att avvakta.

En annan drivkraft skulle jag vilja kalla för *ideologisk*. Det innebär att det finns ett behov av att hitta nya frågor att kämpa för och göra till sina. Det kan gälla att väcka ett engagemang och finna något nytt att slåss för. Det finns en föreställning om att biblioteket är uppbyggd på stora ideal om jämlikhet, demokrati, social mobilisering och att det har en samhällsbyggande funktion. Bakom Futurum. Kom, trots att projektet handlar om marknadsföring och i många avseenden brukar en marknadsekonomisk terminologi och problembild, finns hos många i botten av deras resonemang ett vad jag skulle kalla för gammalt folkbildarideal. Projektet ses som ett sätt att väcka upp en etablerad biblioteksideologi som ”sover” och som idag inte riktigt ses och förstås av omvärlden. Frågor som ställs om vilka är vi, för vem finns vi till och vilka våra kärnvärden som ska försvaras blir viktiga för skapandet av en ny biblioteksidentitet. Här finns, åtminstone hos några, en strävan efter att skapa ett slags ideologiskt bränsle.

Det är också uppenbart att projektet drivs av *enskilda individer*. Det finns ett starkt personligt engagemang hos ledande personer på lokal och regional nivå. Mycket av förändringsarbetet drivs på av flera eldsjälar, vars personliga engagemang ses som viktiga investeringar i projektet. Engagemanget ligger både i frågor som rör kommunikation och marknadsföring, men också i förändrings- och utvecklingsfrågor generellt. Individuella insatser som görs av styrgrupp och projektledare ses som avgörande för projektets framgång.

En sista drivkraft under det första året är att det finns ett *intresse från externa aktörer* som konsultbyrån Kreation och Linnéuniversitetet. Det gör att projektarbetet ses som intressant och angelägen utifrån ett större samhällsperspektiv, vilket bidrar till att stärka viljan att åstadkomma konkreta förändringar i verksamheten.

Jag noterar att både Kreationens professionella arbetsformer, genomarbetade begreppsapparat och sammanhållna koncept kring marknadsföringsfrågan bidrar till en känsla hos biblioteken om att det här går rätt till. Att projektet bedrivs rationellt, skulle man kunna säga. Det finns inslag av ifrågasättanden av det nya sättet att konceptualisera, exempelvis slogans som ”låna dig rik”, där kritiken går ut på att signalerna kan missförstås eller väcka ovilja snarare

än intresse. Men jag uppfattar att förtroendet för konsultfirman och den delaktighet personal och chefer upplever i skapandet av ”den nya bilden” är större. På samma sätt nämner flera att involveringen av Linnéuniversitetet, som utvärderare, har en stärkande och legitimerande funktion i projektet. Det driver på ambitionsnivån i projektet att externa aktörer skall granska och analysera det som sker.

7. Svårigheter och problem under planeringsfasen

De flesta beskriver att projektet har, efter att det väl beviljades medel och kom igång rent formellt, haft en bra start. Samarbetet med konsultbyrån upplevs ha givit processen en klar och tydlig struktur att arbeta efter.

Det främsta problemet jag noterat gäller det att låta projektidéerna få fäste och bli relevanta för den lokala verksamheten. I början upplevs det som avgörande att Futurum.com kan accepteras och vinna legitimitet i organisationerna. Det fanns inledningsvis en skeptisk tveksamhet till både idéerna i projektet och det praktiska genomförandet. I styrgruppen är man bekymrad över att inte alla ”hoppas på tåget” och behovet av att förankra nämns ofta i diskussionerna.

Ett annat problem rör svårigheter med att översätta det traditionella tankesättet på biblioteken till ett ”marknadsföringstänk”. Terminologin att tala om kunder, strategier, varumärken och kärnvärden är ju inte något som har fäste i verksamheten från början. Och man får ibland intrycket att ett fasthållande av den ena eller andra begreppsapparaten ses som en lojalitetsmarkering från den som talar eller skriver om projektet. Den som vill använda ett redan etablerat språkbruk kan göra motstånd mot projektkonceptet genom att helt enkelt inte anpassa sig till eller förstå de nya termerna. Omvänt kan någon som vill driva på förtydliga detta genom en starkare betoning av de nya begreppen. Att göra en gemensam beskrivning, med ett gemensamt språk som delas av alla, är ett viktigt inslag i det här projektet där det också ingår att tala om användaren och bibliotekarien själv på nya sätt. Så här under första året kan vi se att en del av den ideologiska kampen förs inom biblioteksverksamheten på ett diskursivt plan.

En annan svårighet som noterats, rör också det problem kopplade till bibliotekets sätt att tänka om sig själva och sin verksamhet. Det uppfattas som

svårt att införa ett användarperspektiv respektive ett omvärldsperspektiv i organisationernas vardagsverksamhet. När biblioteken arbetar med marknadsföring, som här i Futurum.com, riktas uppmärksamheten mot omgivningen och användarkollektivet. Att aktivt underordna intresset för hur verksamheten fungerar i inre bemärkelse och möjligen arbetet med medierna och dess cirkulation, till förmån för en tydligare användarkontext skapar en del kollisioner. Som exempel kan nämnas att användarnas problemkarta inte alltid stämmer med bibliotekarierna sätt att tänka. Långtifrån alla bibliotekarier tänker samstämmigt om den egna rollen.

Andra problem som kommer upp i diskussionerna är sådant som rör ekonomi och resurser. Det kan leda till att det blir svårt att avsätta tid till arbetet med projektet i de lokala biblioteken. Det finns också så här efter en lång period av planering och förberedelse en viss osäkerhet om huruvida kampanjerna kommer att tas emot väl av användare och tjänstemän på andra nivåer i kommunerna.

8. Första årets insatser i förhållande till de framgångsfaktorer som ställdes upp i projektstarten

Låt oss så se lite närmare på hur det som skett under första året förhåller sig till åtminstone några av de framgångsfaktorer som formulerades i den ursprungliga ansökan som ställdes till Kulturrådet⁶.

En viktig sak att uppnå formulerades ”att samtliga chefer engagerar sig i projektet”, något som redan efter ett halvår verkar ha varit framgångsrikt. Både styrgruppen och projektledarna har betonat det nödvändiga i att lägga mycket tid och kraft på att förankra det som sker i projektet väl i de lokala biblioteken. Upprepade möten har hållits med de lokala bibliotekscheferna och vid sammankomsterna blir diskussionerna täta och engagerade. Flera i styrgruppen värderar uppslutningen lokalt högt och menar att förändring utan god förankring är nästan meningslös.

Men inte enbart chefsskiktet skulle engageras, utan i ansökan fastslås ”att bibliotekspersonal involveras” i sin helhet. Det är lite svårt att få en bild av hur

⁶ Projektgruppens direktiv. 2010-03. Sid 5. Mapp 6.

väl detta lyckats, men dialogen-seminarierna blir betydelsefulla även i det här avseendet. På dessa seminarier deltar åtminstone alla personalgrupper. I uppföljningarna upplevdes det som gynnsamt att man också blandade bibliotekspersonal från olika kommuner och att biblioteksverksamheten diskuterades på tvärs över regiongränserna. Det erfarenhetsutbytet vidgar perspektiven och blir ett tillfälle att lära av varandra också om detta med bilden av biblioteket. Någon uttrycker sig som att

”jag fick känna att andra delade mina åsikter om att se biblioteket i nytt ljus. Jag fick också själv nya intryck och idéer från andra”⁷

Det har också skett en systematisk avrapportering av rapporter och uppföljningsresultat ut till den lokala nivån. Annan information som blogginlägg och nyhetsbrev har även den en lokal adress, vilket sammantaget torde innebära goda möjligheter att ta del av det som sker för de grupper som finns på lokal nivå. Däremot kan vi konstatera att projektets webbsida, Futurum bloggen, ger intryck av att vara relativt enkelriktad. Det görs få blogginlägg av andra än projektets ledning, det skrivs in få kommentarer till olika inlägg och det är projektets ledning som huvudsakligen producerar informationen. En mer dubbelriktad kommunikation hade kunnat åstadkommas med ganska enkla medel och därmed främjat insyn mellan olika projektnivåer.

Ett framgångskriterium kopplas också till den ekonomiska resurs som kan tillskjutas projektet och man ser ”att medel beviljas från Kulturrådet och regionerna” är en viktig förutsättning för att alls komma någonvart. Projektet beviljades också medel samt att de lokala kommunerna själva satsade motsvarande belopp. De 25 kommunerna lever emellertid under olika omständigheter och inte alla har stabila ekonomiska lägen, vilket gör det osäkert för någon kommun i vilken grad det är möjligt att medverka. I några kommuner integreras Futurum.com projektet med annat lokalt utvecklingsarbete och där upplevs den resurs som följer med det här projektet som en klar förstärkning.

Ett annat kriterium som ställdes upp var det om utvärdering. Formuleringen löd ”Att processutvärdering kommer till stånd med forskningsmedel

⁷ Fria kommentarfält. Enkät 2010-07.Mapp 7.

från Kulturrådet”. En kontakt togs tidigt med Avdelningen för biblioteks- och informationsvetenskap och en mindre utvärderingsgrupp bildades som består utöver mig, utvärderaren Angela Zetterlund, av Maria Lundqvist och Lisa Lundqvist. Jag har även medverkat vid ett chefsgruppsmöte, något styrgruppsmöte och deltog i en av de dialogen-seminarier som ägde rum i början av projektet. Ett förbättrat samarbete mellan akademien och biblioteksektorn ses i sig som ett viktigt incitament av oss alla för att stärka framtida biblioteksutveckling i regionen, men har också bidragit till att intressanta perspektiv kunnat brytas emot varandra.

Hittills har en ansökan om medel för utvärdering lämnats in till Svensk Biblioteksforening, som dessvärre avslogs då projektet sågs som tillräckligt välfinansierat. En ansökan till Kulturrådet har påbörjats och beräknas färdigställas under februari. Linnéuniversitetet har knutit projektet till åtminstone två forskargrupper, TUFSS och Högre Forskarseminariet för Biblioteks- och informationsvetenskap. Projektet har också presenterats vid en forskarkonferens i Oslo i December 2010, vilket givit värdefulla synpunkter på strukturen och möjlig utfallsanalys.⁸

I utvärderingsplanen ingår bland annat att 2-4 studentuppsatser skall skrivas med inriktning mot analys av hur kampanjarbetet tas emot av användarna. En gästföreläsning vid universitetet av Styrgruppens ordförande Maria Lundqvist har bidragit till att öka intresset och engagemanget hos studenterna i regionen för projektet. Hur omfattande utvärderingsarbetet tillåts bli är emellertid avhängigt möjligheter att få särskilda medel tilldelade för detta.

Kriteriet ”Att styrgruppens medlemmar är drivande och aktiva och tar ett gemensamt ansvar.” tycks väl motsvara det som också sker under det första året. Gruppen blir snabbt sammansvetsad och arbetar aktivt med de olika arbetsgrupper som finns i projektet. Gruppen beskrivs i positiva ordalag och innehållet i dagordningarna vid dess återkommande möten tyder på att det finns en stark progression i arbetet. Det är svårt att i nuläget ta ställning till hur väl kriteriet ”Att tema-/klustergrupperingar kommer till stånd och att gemensamt utvecklingsarbete bedrivs i dessa grupper” motsvaras av vad som rent konkret sker i projektet, då dessa inte varit i kraft särskilt länge. Av dokumentationen framgår dock att modellen med att organisera det lokala

⁸ Externa utvärderingar och forskning 2010. Mapp 8.

kampanjarbetet i olika användarkluster ses som en bra strategi. Många får samlas över organisationsgränserna och de nya användarprofiler som diskuteras igenom upplevs som relevanta och engagerande.

Slutligen några ord om kriteriet ”Att biblioteken genomför målgrupps- och behovsanalyser i uppstarten till projektet”. Det bedrivs mycket diskussioner om bibliotekets målgrupper, hur de skall benämnas, vad de har för behov och hur biblioteket på olika sätt kan ta emot dem och producera tjänster för dem. Men det är en brist att så lite kunskap om faktiska användare tagits med i planeringsarbetet och att inga användargrupper de facto varit inbjudna till dialogen. Futurum.com gör som många andra biblioteksprojekt (Zetterlund 2004, Gärdén et al 2006) att de bygger sitt förändringsarbete med en rad antaganden om användarnas behov och önsknings. Detta kan leda till en del besvikelser längre fram i projektet om inte satsningen får det genomslag som man hoppas på.

9. Utmaningar framåt inför nästa projektår

Slutligen några ord om hur tankarna går framåt, inför kommande projektår. Det finns nu en spänd förväntan på att klusterkampanjerna blir så framgångsrika som man nu hoppas. Att genomförandet blir bra och leder till de effekter som man tänkt sig, är det energin i projektet kommer att rikta in sig på. Det finns dock även en oro för att de personella och ekonomiska resurserna inte kommer att räcka till på regional nivå och att det kan uppstå ekonomiska bekymmer ute i de lokala biblioteken. Det finns i nuläget även en ganska stor osäkerhet om huruvida användarna tar emot och reagerar positivt eller negativt på marknadsföringen.

Framåt nu börjar man även tänka på hur man skall skapa nya rutiner, med utgångspunkt i det nya sättet att arbeta så att inte allt går tillbaka i gamla banor efter att projektet avslutas 2012. Likaså ses det som en stor utmaning att se till att bibliotekets bredare roll eller uppdrag, genom det här projektet uppmärksammas och bekräftas av exempelvis företrädare för politiska beslut och andra administrativa nivåer (t ex skolan, andra förvaltningar).

Referenser

Litteratur och artiklar

Audunson, Ragnar (2001) Folkebibliotekenes role i en digital framtid: publikums, politikernes og bibliotekarenes bilder. I det siviliserte informationssamfunn: Folkebibliotekernes role vid ingangen til en digital tid. Red. Ragnar Andreas Audunson och Niels Windfeld Lund. Bergen.

Audunsson, Ragnar(1999) Between professional fields norms and environmental change impetus: A comparative study of change processes in public libraries. Library and information science research. 21(4) s. 523-552.

Bawden, D (1990) User oriented evaluation of information systems and services. Aldershot.

Denscombe, Martyn (2000) Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen.

Hansson, J (2010) Libraries and identity. The role of institutional self-image and identity in the emergence of new types of library. UK.

Jochumsen, Henrik & Hvengaard Rasmussen, Casper (2005). Folkebiblioteket under forandring: modernitet, felt og diskurs. Köpenhamn.

Johansson, R (2002) Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen. Lund.

Klasson, Maj (1991) Bibliotekarien: forskarens kollega och allmänhetens guide inför 2000-talet. Nordisk idskrift för bok och biblioteksväsen. (78)s.80-92.

Matarasso, Francois (1998) Beyond book issues: The social impact of library projects. London.
McCabe, Ronald B (2001). Civic librarianship: Renewing the social mission of the public library. Lanham, MD.

Merriam, Sharan B (1994) Fallstudien som forskningsmetod.Lund.

På säker grund. En delfiundersökning om vilken biblioteksforskning som behövs. (2009). Svensk biblioteksföreningen.

Gärdén, C. et al (2006). Folkbibliotek och vuxnas lärande. Förutsättningar, dilemman och möjligheter i utvecklingsprojekt. Borås.

Karlsson, O (1995) Att utvärdera – mot vad: om kriterieproblemet vid intressentutvärdering. Stockholm.

Patton, M (1990) Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park.

Schreiber, T (2006) Bibliotekarprofessionen siden 1960'erne. Bibliotekarerne. En profession I et felt af viden. Kommunikation og teknologi. Sid. 15-44.Frederiksberg.

Shadish, W., Cook,T., Leviton, L. (1990) Foundations of program evaluation: Theories of practice. Newbury Park, CA.

Somerville, MM (2009) Working together. Collaborative information practices for organizational learning.

Vedung, E (1997) Public policy and program evaluation. New Brunswick.

Vårheim, A., Steinmo, S., Ide, E. (2008) Do libraries matter? Public libraries and the creation of social capital. Journal of Documentation. Sid. 877 – 892.

Zetterlund,A. (2004) Att utvärdera i praktiken. En retrospektiv fallstudie av tre program för lokal folkbiblioteksutveckling. Göteborg/Borås.

Zetterlund, A. & Hansson, J. (1997) Folkbibliotekens förändring: tidigare forskning om folkbiblioteken och teorier om förändringens natur. Svensk biblioteksforskning. Nr 1-2, s. 27-68.

Zetterlund, A. (1997b). Förändring och utvärdering: en studie av hur lokala aktörer i kommunala folkbibliotek ser på utvärdering i samband med det egna förändringsarbetet. Svensk Biblioteksforskning. Nr 1-2, s.87-105.

Internetkällor

Dialogseminarier våren 2010. Konklusioner, objektiva iakttagelser och subjektiva reflektioner för arbetet med en enad bild av biblioteket. (2010).

Tillgänglig via: <http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/summeringdialogforum2.pdf> [2010-10-26] (Upphovsman Kreation)

Dialogseminarier våren 2010. Summering av objektiva resultat för arbetet med en enad bild av biblioteket. (2010).(Upphovsman Kreation)

Tillgänglig via:

http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/objektiv_sumering_deltagare1.pdf [2010-10-26]

Intern implementering. (2010).

Tillgänglig via: http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/intern_implementering.pdf [2010-10-26] (Upphovsman Kreation och Lisa Lundqvist)

Nyhetsbrev. (2010).

Tillgänglig via: <http://faturumbibl.wordpress.com/dokument/> [2010-10-26] (Projektledare Elisabeth Aquilonius; Lisa Lundqvist)

[Projektansökan till Kulturrådet]. (2010). Tillgänglig via:

http://faturumbibl.files.wordpress.com/2009/05/futurum_kuransokan2010_fullstandig.pdf [2010-10-26] (Projekägare Regionbibliotek Kalmar)

[Projektgruppens direktiv]. (2010). Tillgänglig via:

http://faturumbibl.files.wordpress.com/2009/05/direktiv_styrgruppsbeslut_futurum100301.pdf [2010-10-26] (Styrgrupp och Projektledare)

[Sammanställning av enkät angående bibliotekspersonalens inställning till projektet].

(2010). Tillgänglig via:

http://faturumbibl.files.wordpress.com/2009/05/attityd_nollmatning_futurum_helhet.pdf [2010-10-26] (Regionförbundet Kalmar)

[Styrgruppens protokoll]. (2010).

Tillgänglig via: <http://faturumbibl.wordpress.com/dokument/> [2010-10-26] (Projektledaren)

Summering av dialogforum samt förslag på fortsatt arbete på det lokala biblioteket. (2010).

Tillgänglig via: http://faturumbibl.files.wordpress.com/2009/05/vikt_light_a3_2_2.pdf [2010-10-26] (Upphovsman Kreation)

Utvärdering Dialogseminarium i-hopslaget resultat. (2010).

Tillgänglig via:

http://faturumbibl.files.wordpress.com/2009/05/dialogseminarier_utvardering_helhet.pdf [2010-10-26] (Regionförbundet)

Opublicerat material

Bilden av biblioteket. Dialogforum våren 2010. (2010). (Kreation)

[Övergripande kampanjgruppens protokoll]. (2010). (Projektledningen)

Bilaga 1

När		Typ av aktiviteter i Futurum.com och Utvärderingen 2010 – 2012			
		Futurum.com	Utvärdering	Återkoppling	Rapport
2009	Aug- dec	Projektplanering, ansökningar	Kontakt från RK		
2010	Jan- juli	Dialogseminarier, Värdegrund och behovsanalys	Planering och enkätutskick 1	Utvärderingsgrupp bildas	
	Aug- dec	Kommunikationsplaner utarbetas, kampanjarbetet inleds	Fou planering, Intervjuer med styrgrupp och konsultbyrå Processutvärdering, intern rapport på Bloggen.	Ansökningar skickas till LNU, KUR, BF. Webbplatsen , blogginlägg Projektplan presenteras och granskas vid Högre seminarie, LNU	Artikel till Oslo-konferens. Dec 2010
2011	Jan- juli	Klusterkampanjer genomförs	Intervjuer, analytiskt urval Enkätutskick 2 Processutvärdering, internrapport på Bloggen.	Webbplatsen. Delrapport läggs fram vid Högre seminarie, Biblioteks- och infovetenskap,LNU Uppsattsseminarier, vid kandidat- programmet, LNU	Publicerade kandidat- uppsatser.
	Aug- dec	Klusterkampanjer genomförs	Processutvärdering, Intern rapport på Bloggen	Webbplatsen. Delrapport läggs fram vid Mötesplats- konferensen i Borås Webbplatsen.	Artikel till IFLA. Artikel till Svensk BF
2012	Jan- juli	Klusterkampanjer Avslutas Projektaktiviteterna övergår till ordinarie verksamhet	Intervjuer, analytiskt urval Studie av konsultbyrån Kreations betydelse. Enkätutskick 3 Processutvärdering avslutas, internrapport på Bloggen	Uppsattsseminarier vid kandidat- programmet	Publ. kandidat-uppsatser
	Aug- dec	Projektet avslutas	Analys av datainsamlingar och summativ utvärdering	Webbplatsen. Mötesplatskonferens i Borås.	Slutrapport. Akademisk internat. artikel

Figur 1. Schematisk beskrivning av projektets faser, med särskilt fokus på projektets utvärdering, återkoppling och skriftliga rapportering.